

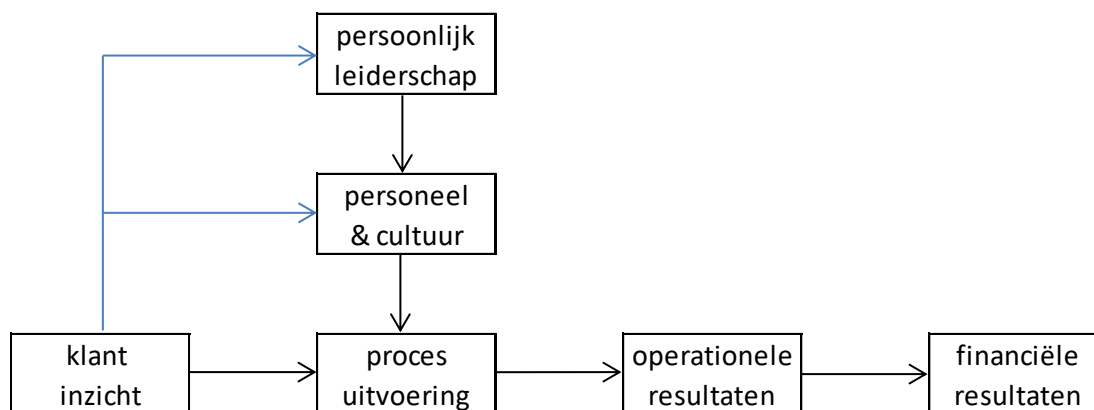
Op zoek naar de Passie-Prestatie Connectie.

Als er iets ontastbaar is, dan is dat wel passie, gedrevenheid, motivatie, betrokkenheid. Maar toch voelen we allemaal het verschil tussen een passievolle en een zeltogende medewerker. Aan de hand van prachtige citaten, het NOVOR-onderzoek en de BedrijfsAnalyse Methode ga ik met u op zoek naar het rendement van het 'passie contract'.

De Amerikaanse journalist en auteur Hunter Thompson zou gezegd hebben: *"Anything that gets your blood pumping is probably worth doing!"* En iets dat mij ontzettend intrigeert is het verschil in passie bij werknemers. Hoe kan het toch dat de één in de ochtend vijf minuten vóór de wekker wakker wordt en vollustig naar zijn werk gaat, terwijl de ander het liefst vijftig minuten na de wekker nóg niet wakker wil worden, laat staan naar het werk wil afreizen.

Ik ben ook erg benieuwd naar het verschil in bedrijfsresultaat dat ontstaat door passievolle medewerkers, hoe dit te meten is en wat er binnen de organisatie gedaan kan worden om medewerkers meer gemotiveerd, meer betrokken, meer passievol te krijgen. En te houden! En indien de passie wegebt, om snel afscheid van elkaar te kunnen nemen...

Iedere organisatie bereikt betere financiële resultaten wanneer de operationele resultaten beter zijn. En betere operationele resultaten bereik je als de bedrijfsprocessen beter worden uitgevoerd. En hoe verbeter je de procesuitvoering? Door meer gemotiveerd personeel, door beter leiderschap en door meer klantinzicht. Althans, dat is de achterliggende gedachte achter het NOVOR-onderzoekⁱ



Figuur 1: Conceptueel model NOVOR-onderzoek

Ik heb ongeveer duizend managers gevraagd om hun mening te geven over stellingen (op een vijfpunts schaal van (zeer) oneens via neutraal tot (zeer) eens) over een breed scala van onderwerpen uit de bedrijfskundige wereld. Binnen het hoofdaspect Personeel & Cultuur vraag ik bijvoorbeeld te reageren op de stelling: *'Uw organisatie kenmerkt zich in de markt door bovengemiddeld betrokken en gemotiveerd personeel.'* Van de respondenten geeft ongeveer 30 procent aan dat dit niet het geval is, dat zij het niet eens zijn met deze stelling, dus hier valt nog een boel te bereiken voor organisaties.

Aantonbare gevolgen betrokkenheid

Daarna ben ik op zoek gegaan naar de correlaties van deze stelling met stellingen in het hoofdproces 'ProcesUitvoering', met de gedachte dat wanneer de medewerkers meer betrokken, meer gepassioneerd werken, dat dan de procesuitvoering beter is. Binnen het hoofdproces 'ProcesUitvoering' is onder andere de stelling *'Uw organisatie kenmerkt zich door het lage aantal*

fouten dat wordt gemaakt' opgenomen. Iets meer dan de helft van alle respondenten geeft aan dat dit binnen hun organisatie niet het geval is, dus ook hier is ruimte voor verbetering. Want als de helft van de medewerkers binnen uw organisatie aangeeft dat er veel fouten worden gemaakt, dan zou dat bijzonder negatief zijn, toch?

Wat zou het opleveren indien de medewerkers meer betrokken zijn? Uit het onderzoek komt naar voren dat er een duidelijk causaal verband is tussen bovengemiddeld betrokken medewerkers en het aantal fouten dat er gemaakt wordt ($\beta: 0,420^{***}$; adj. $R^2: 0,169$). Concreet betekent dit dat wanneer de betrokkenheid van de medewerkers toeneemt er minder fouten worden gemaakt.

Passion drives Perfection
(Rick Warren)

En wat levert het op wanneer er minder fouten worden gemaakt in het hoofdaspect 'Operationele Resultaten'? Ook hier weer een duidelijke causale relatie tussen het aantal fouten en de kosten die uw organisatie maakt voor supervisie en toezicht: als er minder fouten worden gemaakt, heeft uw organisatie lagere kosten voor toezicht ($\beta: 0,440^{**}$; adj. $R^2: 0,167$). En dat leidt weer in het hoofdaspect 'Financiële Resultaten' tot een hogere winstmarge ($\beta: 0,396^*$; adj. $R^2: 0,127$). Kortom: bovengemiddeld betrokken personeel levert een hogere winstgevendheid op via minder fouten en lagere kosten voor supervisie en toezicht.

Personeel & Cultuur	Proces Uitvoering	Operationele Resultaten	Financiële Resultaten
Het personeel is bovengemiddeld betrokken en gemotiveerd.	Uw organisatie kenmerkt zich door het lage aantal fouten.	Lagere kosten voor supervisie en toezicht dan gebruikelijk in de branche.	Hogere winstmarge, hogere winstgevendheid

Een ander groot voordeel van personeel dat bovengemiddeld betrokken en gemotiveerd is en daardoor minder fouten maakt, komt naar voren uit de correlatie met de stelling 'Uw organisatie kenmerkt zich ten opzichte van de concurrent door personeel dat haar 'deadlines' altijd haalt.' Bijna tweederde van alle respondenten kan het niet eens zijn met deze stelling, dus klaarblijkelijk valt hier ook nog veel te winnen. Als het personeel al over zichzelf zegt dat zij niet in staat zijn hun deadlines te halen, wat zegt dat dan over de effectiviteit van de organisatie?

Bij een afname van het aantal fouten stijgt in zeer sterke mate waarin uw medewerkers hun deadlines kunnen halen ($\beta: 0,678^{***}$; adj. $R^2: 0,451$). En dat heeft weer als gevolg dat de omzet en de winstgevendheid van uw bedrijf toenemen (causaal verband omzet: $\beta: 0,374^{**}$; adj. $R^2: 0,122$ en causaal verband winstgevendheid: $\beta: 0,312^*$; adj. $R^2: 0,079$)

Personeel & Cultuur	Proces Uitvoering	Operationele Resultaten	Financiële Resultaten
Het personeel is bovengemiddeld betrokken en gemotiveerd.	Uw organisatie kenmerkt zich door het lage aantal fouten.	Uw personeel haalt haar 'deadlines' altijd.	Hogere omzet, hogere winstmarge

Kortom, doordat uw medewerkers met meer betrokkenheid aan het werk gaan, verbeteren uw omzet en winstgevendheid via de verbetering van de uitvoering van processen en de operationele resultaten.

***Follow your passion
and success will follow!***

Uit het NOVOR-onderzoek komt verder nog naar voren dat wanneer uw medewerkers bovengemiddeld gemotiveerd zijn er een aanzienlijk lager ziekteverzuim is (hoofdproces Operationele Resultaten, β : 0,521^{***}; adj. R²: 0,260). Correcter gesteld: er is een sterk causaal verband tussen de mate van betrokkenheid van de medewerkers en het ziekteverzuim. En door de verbetering van het operationele ziekteverzuim verbeteren zowel de solvabiliteit, de liquiditeit als de rentabiliteit van uw organisatie.

Personeel & Cultuur	Proces Uitvoering	Operationele Resultaten	Financiële Resultaten
Het personeel is bovengemiddeld betrokken en gemotiveerd.		Uw organisatie kent een laag ziekteverzuim.	Hogere solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit

Er kan dus gerust gesteld worden dat er een duidelijk verband is tussen de mate waarin uw medewerkers met gedrevenheid aan het werk gaan en de financiële resultaten van uw organisatie. Het is dus echt zinvol om te investeren in de mate waarin uw medewerkers met passie naar hun werk komen.

Hoe kan echter de betrokkenheid en motivatie van het personeel positief beïnvloed worden? Er blijkt een duidelijke positieve werking uit te gaan van het hebben van normen en waarden binnen uw organisatie en de mate van betrokkenheid en motivatie (β : 0,625^{***}; adj. R²: 0,385). Dus we kunnen stellen dat het hebben van normen en waarden leidt tot betere personeelsbetrokkenheid, lager aantal fouten, lager ziekteverzuim en betere financiële resultaten.

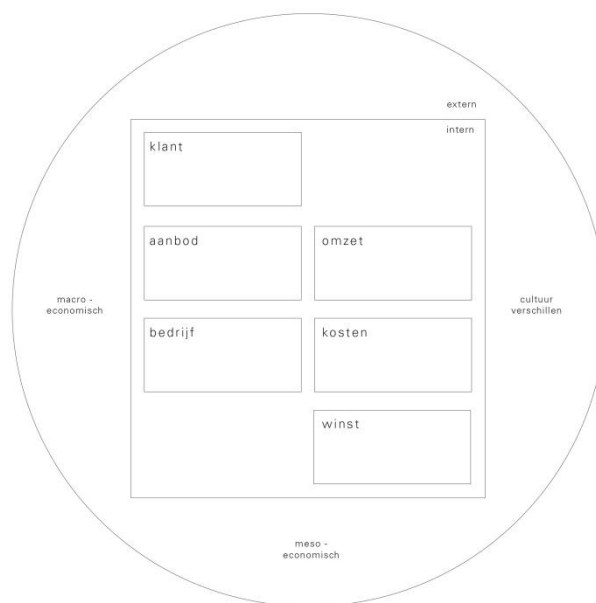
***If you're not passionate,
then you're wasting our time!***

Daarom stel ik voor om te gaan werken met een passie-contract: een contract naast het juridische werkgever/werknemer document, waar in staat dat alleen zolang de medewerker met passie en betrokkenheid naar zijn werk komt, dat hij of zij door de voordeur de organisatie mag binnen wandelen. Wanneer de medewerker langer dan bijvoorbeeld een week geen passie heeft getoond in het werk, dan vervalt ook het recht op betaling van salaris, omdat het passie contract wordt geschonden en daarmee de basis onder het arbeidscontract ook. Dit is vast juridisch geheel onmogelijk, maar bedrijfskundig wel machtig interessant!

Nieuw bedrijfsmodel

Om een duidelijker beeld te krijgen bij het belang van betrokken en gemotiveerd personeel heb ik de BedrijfsAnalyse Methode (het BAM-model) ontwikkeld. De basis van het model geeft de buitenkant en de binnenkant van een organisatie weer. De buitenkant betreft macro- en meso-economische trends en ontwikkelingen, inclusief cultuurverschillen voor bedrijven die internationaal acteren.

Aan de binnenkant van een organisatie heb ik zes blokken opgenomen, bestaande uit de klant, het aanbod en het bedrijf aan de ene zijde en omzet, kosten en winst aan de andere zijde. Deze laatste drie omvatten het financiële deel van een organisatie, klant en aanbod zijn het commerciële deel en aanbod en bedrijf zijn het operationele deel van de organisatie.

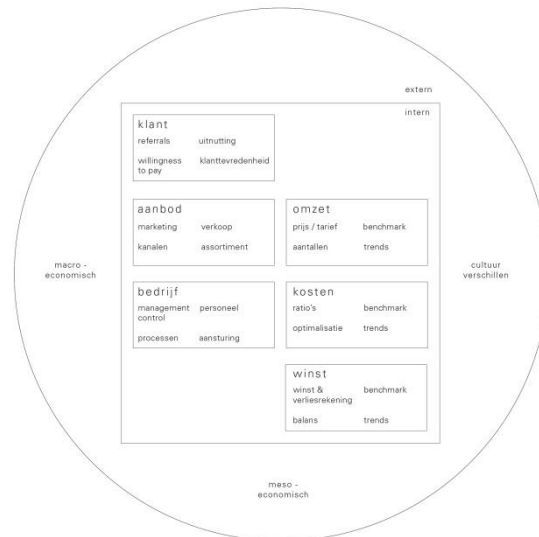


Figuur 2: De BedrijfsAnalyse Methode

Als ik per deelgebied een niveau verder inzoom, dan geef ik invulling aan de verschillende onderdelen. Binnen het onderdeel 'Bedrijf' heb ik vier onderdelen opgenomen, te weten: management control, processen, aansturing en personeel. Management control gaat over de mate waarin uw organisatie zicht heeft op de cijfers, processen gaat over de uitvoering ervan, aansturing betreft leiderschap en het blok personeel betreft onder andere de mate van betrokkenheid van uw medewerkers.

**People with great passion
can make the impossible happen!**

Bijzondere aan dit model is dat op een zeer eenvoudige wijze de verbanden tussen de verschillende onderdelen gelegd kunnen worden. De link tussen aansturing en personeel, de link tussen personeel en processen, maar ook de link tussen personeel en omzet, personeel en kosten en dus personeel en de winstgevendheid van de organisatie kan worden aangetoond. De integratie van meerdere afdelingen, functiegebieden en vakgebieden in een overzicht biedt de mogelijkheid tot verbetering van de bedrijfsresultaten.



Figuur 3: De BedrijfsAnalyse Methode ingevuld

De managementvragen die uit dit model naar voren komen liggen erg voor de hand, maar zijn wel essentieel bij het streven naar verbetering van de resultaten. De koppeling tussen omzet en bedrijf en tussen kosten en aanbod, tussen omzet en klant zijn interessante vragen.

Op welke wijze kan uw organisatie:

- haar omzet verhogen door een beter aanbod richting de klant te genereren?
- Haar kosten verlagen door haar bedrijfsvoering te verbeteren?
- Haar omzet verhogen door meer uit iedere klant te halen?

Make your passion your paycheck!

Door in te zoomen worden vervolgens meer gedetailleerde vragen gesteld:

Op welke wijze kan uw organisatie:

- haar omzet verhogen door meer betrokken personeel?
- Haar kosten verlagen door het verbeteren van de processen?
- Haar omzet verhogen door het verbeteren van de aansturing van personeel en organisatie?
- Haar kosten verlagen door meer betrokken personeel?

Vaak noem ik dit open-deuren vragen; in principe zijn de vragen erg voor de hand liggend, de bekende open deur, maar bij de meeste bedrijven zitten die open deuren erg dicht! Stel je voor dat de directie of het management van een organisatie een vraag per week zou behandelen en aan iedereen zou vragen mee te denken, wat zouden er dan voor prachtige ideeën uit de organisatie komen? Een van de deelnemers van mijn workshops over het gebruik van de BedrijfsAnalyse Methode appte mij na twee weken. Hij had de vraag 'Op welke wijze kan onze organisatie haar

winstgevendheid verbeteren door het verlagen van de kosten?’ aan zijn medewerkers voorgelegd en haalde binnen twee dagen meer dan € 35.000,= aan bespaartips op. Binnen 48 uur, mind you!

Koppeling naar uw organisatie

Hoe zit het met de betrokkenheid van uw medewerkers? Komen zij met passie en vuur naar het werk om klanten te helpen, om problemen op te lossen of is dat vuurtje al een tijdje geleden geblust? Herkent u zich in het gegeven dat er relatief veel fouten worden gemaakt? Ziet u een koppeling tussen de motivatie van uw medewerkers en het ziekteverzuim? Heeft uw organisatie duidelijke normen en waarden, die gelden voor alle medewerkers?

Misschien is vandaag wel een mooie dag om te beginnen met de norm binnen het bedrijf dat alles dat gedaan wordt met passie wordt gedaan. Binnen uw bedrijf geldt als standaard dat alleen degenen die met betrokkenheid naar hun werk komen, mogen blijven werken. Wat zou het geweldig zijn als alle medewerkers (van directie tot aan de schoonmaak, van technische dienst tot aan de verkoop, van de secretaresse tot aan de HR medewerkers) vrijwillig het passie-contract zou ondertekenen. Alleen die discussie over dit contract zou al zo veel teweeg brengen!

Stel je eens voor dat er vanuit de directie een mail komt waarin aangekondigd wordt dat alle contracten worden aangevuld met het passie-contract en dat een ieder die dit appendum niet wil ondertekenen geen verlenging van het huidige arbeidscontract krijgt. Of geen loonsverhoging in het aankomende jaar. Of zelf moet gaan betalen voor de koffie...

Never underestimate the power of passion!

Gegarandeerd dat er ontzettend veel discussie komt over de rechtsgeldigheid van het passie-contract, over wat allemaal mag en niet mag, misschien wordt de vakbond er zelfs wel bij gehaald. Prachtig, want dat geeft u de mogelijkheid om het onderwerp van passie, van de medewerkersbetrokkenheid en dientengevolge de medewerkerswinstgevendheid op de agenda te zetten.

Uit onderzoek blijkt dat meer betrokken, meer gepassioneerde medewerkers meer omzet, lagere kosten, betere winstmarges dus een hogere winstgevendheid opleveren. De nieuwe norm binnen uw organisatie wordt dan ook: *‘Do it with passion or not at all!’*

ⁱ NOVOR: Nationaal Onderzoek ter Verbetering van Organisatie Resultaten