

HOE DIGITALISERING EN WERKGELUK ELKAAR VERSTERKEN

BIEDT DIGITALISERING MEER PLEZIER IN JE WERK?

Digitalisering en werkgeluk hebben iets gemeen. Beide kunnen een positieve klantbeleving en efficiency in processen bewerkstelligen. Dat werkgeluk wordt bekeken vanuit de beleving van de ambtenaar, is voor iedereen vanzelfsprekend. Bij digitalisering lijkt de focus vooral op de klant te liggen. Dit artikel beschrijft in hoeverre digitalisering en werkgeluk elkaar kunnen versterken om zo optimaal bij te dragen aan een positieve klantbeleving.

Tekst: Mireille Koomen, coach en trainer bij de teamverbinders en onderzoeker bij I&O Research

In opdracht van Binnenlands Bestuur heeft I&O Research in 2016 een onderzoek uitgevoerd naar (werk)geluk onder ambtenaren en niet-ambtenaren. Een van de uitkomsten was dat 83 procent van de ambtenaren aangaf dat het werk bij de algemene geluksbeleving, een belangrijke rol speelt.

Plezier in het werk, zingeving, ontwikkeling, energie en inspiratie blijken belangrijke motivators te zijn. Zowel bij de publieke als de private sector. De vraag is wat nu precies zorgt voor plezier in het werk, energie en inspiratie.

belangrijk vinden alsook bij de vraag wat zij in hun werk vervelend vinden. Ook de werkdruk werd vaak genoemd. Onderlinge relaties en de hoeveelheid werk blijken van grote invloed te zijn op plezier, energie en inspiratie.

Het minst tevreden blijken ambtenaren over het totale organisatiebeleid en de ondersteuning door de direct leidinggevende. Daarbij heeft het organisatiebeleid een relatief hoge impact op het werkgeluk. Hier valt dan ook de meeste winst te behalen. Organisationsbeleid gaat in deze context over de heersende cultuur, de

beleefd en vormgegeven. Het woord 'beleid' impliceert dat het hierbij om besluitvorming en ondersteuning vanuit de werkgever gaat. Het getoonde leiderschap en voorbeeldgedrag speelt dan een belangrijke rol.

Werkgeluk hangt voor een groot deel af van de kwaliteit van onderlinge relaties, de werkdrukbeleving en het getoonde leiderschap. Interessant is om te kijken welke invloed digitalisering op deze drie factoren heeft.

SOCIALE COHESIE

In overheidsland is het Nieuwe Werken een ingeburgerd begrip. Dit 'nieuwe werken' wordt mede mogelijk gemaakt door nieuwe technologieën voor onderlinge communicatie. Uit onderzoek van I&O Research (2016) blijkt dat ambtenaren, in vergelijking met andere werkenden, flexibeler kunnen omgaan met hun werkzaamheden en werktijden. Ook is het voor hen vaker mogelijk om thuis aan het werk te gaan. Deze mate van flexibiliteit bevordert het werkplezier.

ONDERLINGE RELATIES EN DE HOEVEELHEID WERK BLIJKEN VAN GROTE INVLOED TE ZIJN OP PLEZIER, ENERGIE EN INSPIRATIE

Uit de resultaten kwam verder naar voren dat collega's en leidinggevende vaak spontaan genoemd worden. Zowel bij de vraag wat medewerkers fijn en

normen en waarden en de manier waarop doelen worden gesteld. Het zegt iets over de manier waarop de onderlinge relaties in de praktijk worden

Ook onderzoek bij de gemeente Rotterdam (2014) laat zien dat medewerkers meer vrijheid ervaren om te werken waar en wanneer zij willen. Aan de andere kant blijkt het Nieuwe Werken nog nauwelijks effect te hebben op de productiviteit en de arbeidssatisfactie. Een belangrijke oorzaak lijkt te liggen in een verslechtering van de onderlinge communicatie. Moderne technieken voor 'video conferences' zijn nog niet gemeengoed en ook worden mogelijkheden om informatie digitaal te bekijken en te delen, nog niet echt benut. Bovendien is het persoonlijk contact sterk verminderd, hetgeen een negatieve uitwerking heeft op mensen die hier juist behoefte aan hebben.

Hoewel dit onderzoek een beperkt beeld geeft, is de gedachte dat dit beeld voor veel medewerkers herkenbaar is: de onderlinge relaties hebben te lijden onder flexibel werken, terwijl juist die relaties van belangrijke invloed zijn op het werkge-
luk. Leiderschap speelt hierbij een belangrijke rol. Leidinggevendens weten het beste wie er wel vaart bij meer onder-
ling contact en op welke manier dit vorm zou moeten krijgen.

WERK-PRIVÉ BALANS

De werkdrukbeleving is bij veel overheidsorganisaties hoog en kent diverse oorzaken. Ook de digitalisering is daar één van. Uit het onderzoek bij de gemeente Rotterdam, is gebleken dat overwerk meer voorkomt bij ambtenaren dan werkenden uit andere beroepsgroepen (respectievelijk 69 en 62 procent). Bovendien ligt het verzuim hoger en wordt vanuit de werkgever onvoldoende steun ervaren om gezond te blijven. Een gevaar van flexibel werken vormt de vervagende grens tussen werk- en privé. Een substantieel deel van de medewerkers kan hierdoor het werk moeilijk loslaten. Het altijd en overal bereikbaar zijn kan onder meer een verhoogd gevoel van stress met zich meebrengen.

ANDERE EISEN

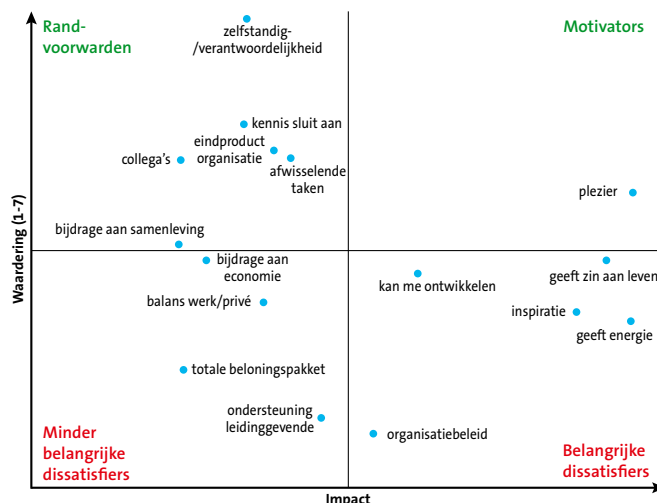
Over digitalisering wordt vooral geschreven vanuit het perspectief van de klant. Deze moet optimaal bediend worden, volgens de eisen van deze tijd. Nieuwe

technologieën ondersteunen hierbij. Minder aandacht is er voor het feit dat de digitale transformatie andere eisen stelt aan de medewerkers. Hoe snel maken zij de nieuwe technologieën en werkwijzen eigen? En hoe worden zij hierbij ondersteund?

Onderzoek van Morgens (Digitale transformatie bij de overheid, 2017) laat zien dat de meeste organisaties naar buiten toe al ver zijn met digitaliseren. De burger kan hierdoor veel zaken met de overheid digitaal afhandelen. Intern, aan de kant van de medewerkers, is het niet altijd even digitaal georganiseerd. Een van de respondenten zegt hierover:

der weten we dat de vragen van klanten, waarbij menselijk contact gewenst is, in complexiteit zullen toenemen.

Deze ontwikkelingen stellen duidelijk andere eisen aan de capaciteiten van de medewerkers. In de praktijk zal blijken dat niet iedereen aan deze eisen kan voldoen. Veel medewerkers willen wel, maar hebben daarbij extra begeleiding en opleiding nodig. Het is zaak om als werkgever zorgvuldig te kijken naar ontwikkelbehoeften van medewerkers en hen te voorzien van de juiste ondersteuning. Medewerkers zullen daarnaast ook zelf moeten gaan aangeven wat zij nodig hebben om de gewenste ontwikkeling te kunnen maken.



*Deze factoren bepalen (in meer of mindere mate) het werkge-
luk.*

'Ergens weten we wel dat binnen buiten moet zijn. Dat als je straks belt, dat je weet dat je met een ambtenaar aan het bellen bent die precies kan zien wat jij hebt ingestuurd ... Nu zie je aan de buitenkant als gebruiker een online formulier, maar wordt dit aan de binnenkant door de ambtenaren op een heel andere manier verwerkt door bijvoorbeeld het formulier uit te printen en weer in een ander systeem in te voeren.' In het onderzoek is ook een trend te bespeuren als het gaat om het loslaten van de vaste hiërarchie en een toename van multidisciplinair, zelfstandig werken. Met behulp van Agile- en Scrum-methodes verhoogt dit de wendbaarheid van organisaties. Er is een toenemende vraag naar zelfsturende teams. Wie de 'baas' is, is daarmee niet altijd meer duidelijk. Ver-

JUISTE ONDERSTEUNING

Het mag duidelijk zijn dat meer onderzoek nodig is om te bepalen wat de exacte effecten zijn van de digitalisering op het werkge-
luk van ambtenaren. Desondanks kunnen we nu al vaststellen dat er intern meer aandacht mag zijn voor de gevolgen van de digitalisering op de kwaliteit van onderlinge relaties, de ervaren werkdruk en de rol hierbij van cultuur en leiderschap. Niet alle medewerkers zullen meekunnen in de veranderende eisen die de digitalisering van hen vraagt. Maar met de juiste steun en begeleiding zouden dit er nog wel eens veel minder kunnen zijn dan nu vermoed wordt. Op langere termijn behoud je hiermee meer mensen en verhoog je hun werkge-
luk. Daar heeft zowel de organisatie als de klant alleen maar baat bij.