

## 2. Consequenties van een (mis)match tussen werkgever en werknemer

In de vorige bijdrage hebben we werkgevers en werknemers getypeerd aan de hand van de mate van MBO-identiteit en de mate van MBO-gedrag.

Daar kwamen vier mogelijke types werknemers en werkgevers uit:

1. **Vermijders** (laag op identiteit en gedrag)
2. **Praters** (hoog op identiteit, laag op gedrag)
3. **Acteurs** (laag op identiteit, hoog op gedrag)
4. **Leiders** (hoog op zowel identiteit als gedrag)

Deze typologie is zowel toepasbaar op een organisatie (werkgever) als op een werknemer. Dat maakt het mogelijk om ze op elkaar te leggen en daarmee te kijken of er een (mis)match is tussen werkgevers en werknemers. In deze bijdrage gaan we in op de consequenties hiervan en wat de uitdagingen zijn bij een (mis)match.

### *Wat is de mogelijke (mis)match?*

Ons onderzoek claimt dat er drie typen (mis)matches zijn: 1) een volledige match, waarbij zowel werkgever als werknemer volledig in hetzelfde type vallen, 2) een gedeeltelijke match, waarbij werkgever en werknemer ofwel identiteit ofwel gedrag met elkaar gemeen hebben, en 3) geen match, waarbij er geen enkele overlap is in identiteit of gedrag bij werkgever en werknemer. Deze drie verschillende type matches hebben verschillende

HR-consequenties. Hieronder zullen wij deze toelichten.

### *De perfecte match is als een gelukkig huwelijk*

Bij een gelukkig huwelijk is er harmonie in de relatie. Hier uit zich dat in de overeenkomstigheid in gedrag en identiteit, wat leidt tot een perfecte match op MBO. Zowel de organisatie als de werknemer vertonen dezelfde patronen qua MBO-gedrag en -identiteit. Een perfecte match wil niet zeggen dat allebei leider zijn. Ook als beide een vermijder zijn, resulteert dit in een perfecte match, juist omdat ze het helemaal niet belangrijk vinden en er allebei niets aan doen. Hetzelfde geldt voor de andere typen. Hier geldt dus dat de werkgever en de werknemer beide precies hetzelfde type zijn, ongeacht het niveau van MBO-type.

Op basis van theorie, laat ons onderzoek zien dat een perfecte overlap in type van groot belang kan zijn voor bedrijf en de werknemer. Dit zien we op de volgende manier:

- Werknemers zijn meer betrokken bij de organisatie.
- Werknemers zijn meer tevreden met hun baan.

- Werknemers blijven langer bij de organisatie dan wanneer er geen match is. Met andere woorden: het verloop is minder.

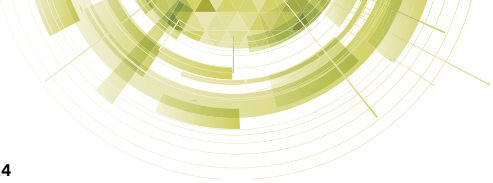
Echter, een MBO-match op leider is anders dan een MBO-match op de andere drie types. Als er een match is op alleen gedrag (acteur), of alleen op identiteit (prater), dan kunnen de consequenties van MBO hetzelfde zijn bij leiders, maar ze zullen minder sterk zijn. Als zowel werkgever als werknemer MBO niet belangrijk vinden en er niets aan doen (beide type vermijder), dan is actief MBO gewoonweg geen mechanisme dat de relatie tussen

werkgever en werknemer beïnvloedt. Andere mechanismen zoals productaffiniteit, secundaire arbeidsvoorwaarden of organisatiecultuur zijn hier waarschijnlijk wel van toepassing, maar een MBO-beleid hoort daar niet bij. Een ontbrekend MBO-beleid misschien wel.

Toch blijft ook een gelukkig huwelijk altijd hard werken. Door omstandigheden kan het namelijk zijn dat je van type verandert. Als beide een leider zijn, is het zaak elkaar te blijven stimuleren en aan te moedigen om te blijven ontwikkelen in MBO. Omdat onderzoek laat zien

<b>PERFECTE MATCH OP:</b>	<b>BEIDE ZIJN LEIDERS</b>	<b>BEIDE ZIJN PRATERS</b>	<b>BEIDE ZIJN ACTEUR</b>	<b>BEIDE ZIJN VERMIJDERS</b>
<b>Consequenties</b>	Betrokken, tevreden medewerkers en weinig verloop.	Betrokken, tevreden medewerkers en weinig verloop, maar in mindere mate.	Betrokken, tevreden medewerkers en weinig verloop, maar in mindere mate.	MBO heeft geen invloed op de relatie tussen werkgever en werknemer.
<b>Uitdagingen</b>	Elkaar stimuleren en aanmoedigen om MBO te blijven ontwikkelen.	Ontwikkelen van MBO-programma's waar werknemers aan mee kunnen doen, op een lijn brengen van identiteit en gedrag.	Integreren MBO-waarden in kernwaarden en intern communiceren. Op een lijn brengen van gedrag en identiteit.	Omgaan met de druk om mee te doen; verdedigen dat je niet aan MBO doet.

Tabel 1: Een stabiel huwelijk tussen werkgever en werknemer



dat het leider-type de meest positieve HR-consequenties heeft (meer dan de andere perfecte matches op alleen identiteit of alleen gedrag), zou in theorie een organisatie die samen met een werknemer in een acteur- of in een prater-type zitten, zichzelf en elkaar zo willen beïnvloeden dat deze naar een leider-type gaan. Hiervoor moeten zij dan identiteit en gedrag op een lijn gaan brengen om de hoogste HR-resultaten te kunnen halen. Zo kunnen prater-types MBO-programma's gaan ontwikkelen waar werknemers aan mee kunnen doen of kunnen acteur-types MBO(MVO)-waarden integreren in de kernwaarden en dat communiceren. Als beide vermijder-types zijn, moet zowel de organisatie als de werknemer om kunnen gaan met de toenemende druk van stakeholders dat zij niet mee doen. Inmiddels is MBO en MVO zo normaal geworden dat wanneer organisaties en hun medewerkers nog niets doen, het steeds moeilijker te verdedigen wordt waarom zij niets doen. Tabel 1 vat de consequenties en de uitdagingen bij een perfecte match nog eens kort samen.

*Een gedeeltelijke match is een huwelijk vol strijd en onbegrip*

In veel combinaties is er een gedeeltelijke match tussen werkgever en werknemer. Als de werkgever (of werknemer) een leider is en de ander een prater of acteur,

is er een gedeeltelijke overlap in de relatie tot MBO. Bij de een is dat een overlap in gedrag en bij de ander is dat een overlap in identiteit. Als de werknemer hoger scoort op gedrag en/of identiteit dan de werkgever (bijvoorbeeld als de werknemer een leider is en de werkgever een acteur of prater), kan dit leiden tot onvrede bij de werknemer omdat hij of zij het gevoel krijgt dat MBO niet serieus genomen wordt en alleen voor instrumentele doeleinden gebruikt wordt (lage identiteit) of dat er te weinig echte actie wordt ondernomen door het bedrijf (laag gedrag). Ondanks dat de gedeeltelijke match wel zal leiden tot enige HR-effecten, leiden beide situaties ook tot potentieel negatieve effecten, zoals het gebrek aan vertrouwen. Wanneer de organisatie hoger scoort dan de werknemer, is de consequentie dat het potentieel aan HR-effecten niet wordt geoptimaliseerd.

Als de werknemer hoger scoort op identiteit of gedrag, is de uitdaging ervoor te zorgen dat zijn werkgever daar ook komt. Immers, werknemers gaan niet graag naar hun werk als zij niet het gevoel hebben dat zij daar goed passen. Authenticiteit blijkt erg belangrijk te zijn bij de perceptie over MBO en MVO en gebrek hieraan kan negatieve consequenties hebben, zoals interne en externe reputatieschade. Als de werknemers van het leider-type zijn en de werkgever is een prater, kunnen medewerkers zelf

bottom-up MBO-activiteiten gaan organiseren om zo aan te geven bij de werkgever: “Dit vinden wij belangrijk om te doen!” Als de werknemer een leider is en de werkgever een acteur, kan er intern een dialoog worden gehouden over de kernwaarden en het belang van MBO daarin. Natuurlijk zijn we er hier wel vanuit gegaan dat de werknemer ook daadwerkelijk in staat is om MBO-leiderschap te tonen. Iets wat in de praktijk niet altijd wordt opgepakt.

Wanneer de werkgever een leider is en de werknemer een prater of acteur, is de uitdaging natuurlijk de beïnvloeding van de identiteit van de medewerker of het gedrag. Bij een medewerker die een acteur is, is het belangrijk dat de organisatie probeert de waarden van een werknemer

te beïnvloeden. Dit is heel moeilijk en beslaat een lang proces; normen en waarden zijn namelijk moeilijk te veranderen. Wat organisaties consequent kunnen doen, is het onderdeel maken van MBO-waarden van de kernwaarden van het bedrijf. En dit te communiceren door alle lagen van de organisatie. Leiderschap is hierbij heel belangrijk: (top)management zou een voorbeeldrol kunnen vervullen door dit altijd mede centraal te stellen. Ook is de voorbeeldrol van leiderschap heel belangrijk bij het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers. Directe managers zouden werknemers kunnen aanmoedigen om deel te nemen. Tot slot kunnen organisaties voor verschillende type medewerkers verschillende programma's organiseren die aansluiten op de interesses en waarden

▶ GEDEELTELIJKE MATCH OP	GEDRAG	IDENTITEIT
<b>Consequenties</b>	Potentiele positieve effecten zoals betrokkenheid en tevredenheid, maar in mindere mate omdat er geen volledige match is. Waarden zijn namelijk heel belangrijk bij een match tussen werknemer en werkgever.	Potentiele positieve effecten zoals betrokkenheid en tevredenheid, maar in mindere mate omdat er geen volledige match is. Niet alleen woorden, maar ook daden zijn belangrijk.
<b>Uitdagingen</b>	Als de werknemer hoger scoort op gedrag, moet het bedrijf meer aan MBO gaan doen.	Als de werknemer hoger scoort op identiteit, moet er meer daadwerkelijk doorleefd beleid komen.

*Tabel 2: Een huwelijk vol strijd en onbegrip tussen werkgever en werknemer*

van de verschillende werknemers (zie ook verderop in deze bundel). Tabel 2 vat de consequenties en de uitdagingen bij een gedeeltelijke match nog eens kort samen.

*Een mismatch is net een zware huwelijks crisis*

Er zijn ook situaties waar de werkgever en werknemer helemaal niet bij elkaar passen op het gebied van MBO-identiteit en -gedrag. In dat geval is er een complete mismatch. Aangezien steeds meer organisaties graag medewerkers willen die maatschappelijk betrokken zijn en passen bij de identiteit van de organisatie, is dit een situatie die organisaties niet graag zien. Ook zoeken steeds meer burgers een baan bij organisaties waarvan zij denken dat zij maatschappelijk betrokken zijn.

Een gevolg van deze mismatch zou kunnen zijn dat werknemers gewoonweg niet passen bij de organisatie, waardoor er een hogere kans is op verloop, minder productiviteit, ontevredenheid en minder betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie. Dit zou dus zowel door de werkgever als de werknemer voorkomen moeten worden.

Ook hier is het waarschijnlijk dat de partij die getypeerd kan worden als leider de andere partij wil gaan beïnvloeden op het gebied van MBO. Hier kunnen organisaties dezelfde strategieën gebruiken die eerder

zijn genoemd: organiseren van een MBO-programma, MBO onderdeel maken van de kernwaarden van de organisatie en dit communiceren. Echter, omdat het gat zo groot is tussen werkgever en werknemer zal dit een behoorlijke tijdsinvestering vergen van het bedrijf. Hetzelfde geldt eigenlijk voor werknemers die leiders zijn en organisaties die vermijders zijn. Werknemers kunnen proberen intern een dialoog over MBO op gang te brengen of zelf activiteiten te gaan organiseren en daarvoor draagvlak te creëren binnen de organisatie.

In deze bijdrage hebben we laten zien dat MBO een rol kan spelen in de relatie tussen werknemer en werkgever. Een typologie die eerder in deze bundel is toegelicht, kan worden gebruikt om te kijken waar de werknemer en de werkgever zich bevinden. Echter, MBO heeft nog veel bredere potentie voor HR. In de volgende bijdrage zal dat verder worden uitgewerkt.

*Deze bijdrage is gebaseerd op het volgende artikel (tevens boekhoofdstuk in de dissertatie van Lonneke Roza): Haski-Leventhal, D., Roza, L. & Meijs, L.C.P.M. (under review). Congruence in Corporate Social Responsibility: Connecting identity and behavior, employers and employees.*