

Samenvatting

Chronisch relatieve onderprestatie en de gevolgen daarvan: Waardering van talenten van werknemers

Het vermogen te kunnen werken is één van de belangrijkste pijlers van psychische gezondheid (naast het vermogen te kunnen liefhebben en te kunnen spelen). Het wordt steeds duidelijker, dat om goed te kunnen functioneren, mensen moeten worden 'gezien' - erkend voor wie en wat ze zijn. Ze zijn autonoom functionerende individuen met specifieke capaciteiten die ze graag gebruiken in relatie tot en met anderen om zinvolle dingen te doen. Vaak hebben werknemers talenten die niet rechtstreeks verband houden met hun werk of een surplus aan voor de baan vereiste talenten. Van dit soort mensen kan worden gezegd dat zij in hun werk minder presteren dan dat zij zouden kunnen. Ten opzichte van wat zij kunnen zijn zij relatief aan het onderpresteren; volgens de functie-eisen presteren zij niet onder – althans, nog niet. Gemeenschappen zijn complexe structuren. De werkomgeving is dat ook. Er is druk om te presteren, budgetten worden krappere, het werk is overgestructureerd, en werknemers kunnen zich afhankelijk voelen en daarom verplicht om gewoon te doen wat wordt gevraagd. Mensen kunnen in hun werk aangepast zijn aan het idee dat dit 'gewoon' is (bewust of onbewust), waarmee het werk dus niet is afgestemd op hun talenten. In zulke omstandigheden kan relatief onderpresteren een eigenschap van de persoon worden en is er sprake van chronisch relatief onderpresteren.

Dit onderzoek wil aantonen dat het mogelijk is om in te schatten welke mensen een risico lopen op chronisch relatief onderpresteren en dat wanneer dit risico groot is, dit gevolgen heeft voor het functioneren op het werk. De centrale onderzoeksvraag voor dit proefschrift luidt: Hoe beïnvloedt chronisch relatief onderpresteren het functioneren van werknemers? Dit proefschrift bestaat uit vijf studies. De eerste studie verkent de wetenschappelijke literatuur over presteren, onderpresteren, talenten van werknemers, en fit of misfit, inclusief onderwerpen als burn-out en bore-out. Het resulteert in een definitie van Chronisch Relatief Onderpresteren (CRU). Relatief Onderpresteren (RU) betekent dat, hoewel de persoon het goed doet vanuit het perspectief van werk (of school) of zichzelf, hij onderpresteert ten opzichte van zijn niveau van capaciteiten. Chronisch Relatief Onderpresteren (CRU) betekent dat dit zich heeft

ontwikkeld tot een eigenschap waarvan de persoon zich al dan niet bewust is. Het bouwt voort op de theorieën over Person-Environment Fit, de Job Demands-Resources theorie, en de hedendaagse klinisch psychologische benadering van het ontwikkelen van een agentive self. Een kernkenmerk van CRU is de integratie van op het eerste gezicht niet aan het werk gerelateerde vaardigheden en bekwaamheden. In plaats daarvan omvat het het hele scala aan vaardigheden, bekwaamheden en talenten van een persoon.

Dit kernkenmerk leidt tot studie 2, waarvan het resultaat een model is dat het pad beschrijft van de input van het totaal aan talenten en vaardigheden die een persoon heeft naar outputvariabelen. Een aanpassing van het München Model of Giftedness leidt tot een Universal Model of Giftedness (UMG). Om te waarborgen dat aan de inputzijde alle categorieën van vaardigheden en bekwaamheden die nodig zijn voor het menselijk overleven (in de breedste zin van het woord) vertegenwoordigd zijn, worden de categorieën welke door de theorie van de meervoudige intelligenties worden voorgesteld in het model opgenomen. In dit model maakt CRU deel uit van de niet-cognitieve persoonlijkheidsfactoren die het pad tussen input en output modereren.

Studie 3 gaat over hoe CRU kan worden gemeten. Het beschrijft de keuze voor een inventaris om de vaardigheids categorieën (genoemd in het UMG) te meten. Vervolgens wordt de ontwikkeling van een inventaris beschreven om een profiel te verkrijgen van de vaardigheids categorieën van een functie (in dit geval van een medewerker in de geestelijke gezondheidszorg). Daarnaast is er een methode ontwikkeld om persoonlijke profielen en functieprofielen zinvol te vergelijken om risk of Chronic Relative Underperformance (rCRU) te bepalen. Deze methode maakt gebruik van de Mahalanobis-afstand, maar het belangrijkste kenmerk is dat de richting van de afstand van het onderzochte profiel als hoger of lager dan het functieprofiel behouden blijft.

Empirische studie 4 onderzoekt de relaties tussen de in de UMG gedefinieerde vaardigheids categorieën als inputvariabelen en rCRU, en hoe werknemers hun werkomgeving beoordelen. Dit leidt tot het inzicht dat er werknemers zijn die over vaardigheden beschikken die verder gaan dan wat hun functie vereist, alsook vaardigheden die buiten de vereisten vallen, en dat deze inderdaad van invloed zijn op hoe zij hun werkomgeving beoordelen. De ervaren werkdruk en de mate waarin gevonden wordt dat de organisatie de creativiteit belemmert, is hoger wanneer rCRU hoger is. De intrapersonlijke vaardigheids categorie (reflectie op jezelf en je doelen) hangt,

wanneer deze hoger is, samen met de beoordeling van het hebben van uitdagend werk (positief bedoeld), maar ook met een hoger niveau van ervaren organisatorische belemmeringen en een gevoel van een meer onrealistische werkdruk. Studie 4 is vooral exploratief; niettemin is de conclusie dat (ongebruikte) vaardigheidscategorieën wel degelijk invloed hebben en dat rCRU effect heeft op hoe werknemers hun organisatie beoordelen.

In empirische studie 5 worden de relaties tussen (profielen van) vaardigheidscategorieën en rCRU, en outputvariabelen onderzocht. De UMG geeft geen uitputtende lijst van uitkomstmaten. In studie 5 worden ziekte (frequentie en duur), productiviteit (in geregistreerde minuten patiëntenzorg) en functieveranderingen als uitkomstvariabelen onderzocht. De werknemersprofielen zijn bij aanvang van het project gemeten. Productiviteit, ziekte en functies over een periode van vijf jaar verkregen. Het onderzoek leidt tot het inzicht dat verschillende profielen van vaardigheidscategorieën een effect hebben op de uitkomstmetingen en dat het rendabel kan zijn om bij het personeelsbeheer rekening te houden met alle talenten - ook die die buiten de functie-eisen vallen. Een opmerkelijke bevinding in deze studie is dat werknemers met hogere muzikale vaardigheden vaker en iets langer ziek zijn en iets minder productief. Enkele categorieën vaardigheden lijken ook enige bescherming te bieden wanneer zij hoger zijn, zoals persoonlijke kennis/efficiëntie. Wanneer rCRU hoger wordt, zijn werknemers meer dagen ziek, zijn ze vaker ziek, veranderen ze vaker van functie, blijven ze minder lang in de organisatie en zijn ze minder productief.

Hoofdstuk 6 tenslotte vat de belangrijkste bevindingen en (praktische) implicaties van de in de voorgaande hoofdstukken beschreven studies samen en geeft een algemene conclusie over de centrale onderzoeksvraag. Chronisch Relatief Onderpresteren is van invloed op de prestaties van werknemers en de beoordelingen van werknemers van hun werkomgeving. Het is daardoor zinvol voor werkgevers om te anticiperen op de mogelijke effecten hiervan op de werknemers door hun Human Resource Development hierop af te stemmen; met name door CRU tot een onderwerp te maken waarover gesproken en gehandeld mag worden. In dit hoofdstuk worden de beperkingen van dit proefschrift beschreven, evenals ethische kwesties.

Dit proefschrift richt zich op het functioneren van werknemers bij mogelijk chronisch relatief onderpresteren. Uit de studies blijkt dat chronisch relatief onderpresteren een negatief effect heeft op de beleving over de organisatie, en op ziekteverzuim en productie. Er zijn echter

ook enkele specifieke vaardigheden waarover een werknemer kan beschikken waarbij een hoger niveau wel een beschermend of positief effect heeft. Deze resultaten bieden een wenkend perspectief voor vervolgonderzoek, aanscherping van HR-beleid en aandacht voor het risico van (chronisch) relatief onderpresteren door het management in de dagelijkse praktijk van organisaties.

* * * * *

Curriculum Vitae

Haiko Jessurun was born on the 23rd of December in 1959. After finishing Atheneum B at the Jacob Roelantslyceum in Boxtel, he studied psychology at the University of Amsterdam and graduated cum laude at the Section Personology, subsection Psychotherapy on September 14th 1984. After his graduation he started working at a private practice for psychodynamic psychotherapy and several years later he was accepted for the post-academic study to become a registered child- and adolescent psychotherapist, from which he graduated in 1996. Since then he has finished several courses in his profession and management, leading to the official registration as clinical psychologist (BIG art. 14), accreditation as supervisor and learning therapist by the VKJP (Association for Child and Adolescent Psychotherapy), and accreditation as a therapist and supervisor for Mentalization Based Treatment for Adolescents by the Anna Freud Centre in London.

During this period he has worked as therapist, psychotherapist and manager at different community mental health services. At the moment he holds a position at a mental health organisation as clinical psychologist, where he mostly works with high gifted adults, and has a position in the management team as general program lead. He is also an Assistant AMBIT trainer at the Anna Freud Centre in London and furthermore teaches Mentalization Based Treatment for Adolescents at the RINO Group in Utrecht and RINO Zuid in Eindhoven.

During his career he has published several articles, in the Dutch Tijdschrift voor Psychiatrie (Journal of Psychiatry) on Asperger's syndrome, and in the journal Kinder- en jeugdpsychotherapie (Child and Adolescent Psychotherapy), on mentalization and on the AMBIT method. He also published in a treatment guide, Mentalization Based Treatment for Adolescents, for which he wrote the introductory theoretical chapter and a chapter on AMBIT. He participated in a chapter in the 2022 Handboek voor Human Resource Development, on the subject of humanising organisations.

In 2014 he started his PhD project at the Innovation, Technology Entrepreneurship, and Marketing (ITEM) Group in Eindhoven, The Netherlands, of which the results are presented in this dissertation. Because there was no external funding for this project it was done in his free time, it took some time to finish. In the course of the project two articles have been published, and two are being reviewed.

A side project that became necessary for the PhD project, was the translation and implementation of the MIDAS questionnaire in Dutch. This was done in close collaboration with Branton Shearer and resulted in programming the web-based environment for this online questionnaire. Haiko is now involved in the foundation developing the MIDAS further, and is working together with colleagues to develop a HRM-system that uses multiple intelligences for employee development.

* * * * *