

Interview

Zo laat je je medewerkers floreren



Organisatiepsycholoog en auteur
Matthijs Steeneveld over werken
aan medewerkerbetrokkenheid

Tevreden medewerkers zijn nog geen betrokken medewerkers. En gelukkig zijn is mooi, maar floreren is beter. Psycholoog Matthijs Steeneveld weet wat ervoor nodig is om de doelen van mens en organisatie op één lijn te brengen. Dat vraagt om een open cultuur. Gelukkig zijn er quick wins te behalen.

Zo laat je je medewerkers floreren

Medewerkers die goed in hun vel zitten presteren beter. 'Maar daar is meer voor nodig dan roepen: doe 'ns vrolijk!' Matthijs Steeneveld weet wat wél werkt. Hij is actief als trainer, opleider en auteur rond thema's als positieve psychologie en persoonlijke groei.

Organisaties die werken aan meer medewerkerbevoegenheid plukken daar de vruchten van. Minder betrokken werknemers hebben een negatieve invloed op de sfeer, het personeelsverloop en de resultaten. 'Wie het grondig wil aanpakken, moet ook aan de cultuur van de organisatie werken', zegt Steeneveld. 'De cultuur kun je niet top-down opleggen; die maak je samen. Bepaal je dit van bovenaf, dan wordt de cultuur verbasterd door de rest van de organisatie op een manier die je niet zou willen.'

Dienend leiderschap is de term die je in dit verband ook vaak hoort. Een belangrijk kenmerk van zo'n leider is dat die luistert in plaats van praat. Steeneveld: 'De vragen waar je als organisatie samen antwoorden op moet vinden zijn: wat maakt het werk de moeite waard? Hoe kunnen mensen zich ontwikkelen? Wat is de purpose van de organisatie en komt dit overeen met de kernwaarden van onze medewerkers?'

Hygiënefactor

De begrippen tevredenheid en bevoegenheid worden vaak over één kam geschoren, stelt Steeneveld. Maar er is een verschil. 'Tevredenheid zou je kunnen zien als een hygiënefactor: als het er niet is, is er iets mis. Om succesvol te zijn hoeft de tevredenheid van werknemers niet altijd maar omhoog te gaan. Organisaties vergeten trouwens nog wel eens dat een medewerkerstevredenheidsonderzoek een signaal is. Je stelt een vraag – daarmee geef je aan: ik wil luisteren naar jouw wensen. Werknemers rekenen er dan wel op dat daar iets mee wordt gedaan. Als ze dus aangeven: de koffie is niet lekker, dan verwachten ze dat die het jaar erop beter smaakt.'

Bevoegen medewerkers, aan de andere kant, voelen zich uitgedaagd om te groeien en om zich te ontwikkelen. Het biedt ze de mogelijkheid om te floreren. 'Floreren is niet hetzelfde als gelukkig zijn', legt Steeneveld uit. 'Gelukkig zijn klinkt meer alsof je een eindpunt hebt bereikt.'

'Het helpt al enorm als het management echt luistert.'

Floreren is niet voor niets een werkwoord – het is een proces, iets dat onderhoud nodig heeft.' Wil je dat medewerkers floreren, dan is het volgens hem goed om te focussen op het ABC'tje van intrinsieke motivatie: Autonomie, Betrokkenheid en Competentie:

- ✓ **Autonomie:** geef medewerkers de ruimte en de verantwoordelijkheid om hun eigen pad te kiezen;
- ✓ **Betrokkenheid:** faciliteer een goede sfeer en positieve relaties, waarbij medewerkers ergens terecht kunnen met hun verhaal;
- ✓ **Competentie:** daag werknemers uit en geef voldoende ondersteuning.

Doelen op één lijn brengen

Wil je echt stappen zetten om de medewerkerbevoegdheid te vergroten, dan is het van belang dat je mensen individueel de mogelijkheid biedt om het werk op hun eigen manier te kunnen doen. 'Daar ligt een belangrijke uitdaging voor organisaties. Hoe kun je de doelen van de bestuurders op één lijn brengen met wat de medewerker wil? Het management is geneigd om alleen naar winst en continuïteit te kijken. Dat zijn niet per se slechte doelen. Maar het vergt wat flexibiliteit in denken om ook je medewerkers daarin te betrekken.'

Natuurlijk zijn er grenzen aan wat er mogelijk is, voegt Steeneveld eraan toe. 'Het kan zijn dat de boekhouder liever marketing wil gaan doen. Maar als die marketingfunctie al vervuld is, dan is die ruimte er gewoon even niet. Medewerkers hebben er begrip voor dat niet zomaar alles kan. Het helpt al enorm als het management echt luistert.' ▶P.16

Tips voor quick wins

Er is werk aan de winkel voor organisaties die een hogere medewerkerbevoegdheid willen bereiken: luisteren in plaats van praten, bottom-up communiceren in plaats van top-down, de kernwaarden van de organisatie en die van de medewerkers op één lijn brengen. Maar er zijn volgens Matthijs Steeneveld verschillende manieren om hiermee een start te maken. Een paar tips:

- ✓ In een rustige periode kun je best tegen een medewerker zeggen: neem maar eens een dagje vrij om na te denken over nieuwe kansen. Ga eens in gesprek met collega's van een andere afdeling of een coach.
- ✓ Een andere tip: probeer medewerkers te bekrachtigen in wat ze goed kunnen. Deel actief complimentjes uit en benadruk iemands sterke kanten. En geef ze de ruimte om taken op te pakken die bij ze passen.
- ✓ Sommige organisaties werken ook met I-deals. Daarmee wordt het arbeidscontract veel persoonlijker. I-deals zijn maatwerkafspraken tussen werknemer en organisatie. Niet om voorkeursbehandelingen tot stand te brengen, maar om juist ieder individu zo goed mogelijk tot zijn recht te laten komen, in het belang van de organisatie. Want de een vindt opleiding belangrijker, en voor de ander zijn dat de werktijden.
- ✓ Veel organisaties hebben een vaste structuur voor hoe een jaar verloopt. Vaak hoort daar een functioneringsgesprek bij, waar een bonus uit kan rollen. Ook die momenten kun je op een andere manier invullen. Daar kun je steunende gesprekken maken, waarin je bijvoorbeeld stilstaat bij de vraag: waar krijg jij energie van? Zijn er dingen die je wilt delegeren? Of waar je een cursus voor wilt doen? Daar kun je ook eens per maand een kwartiertje over praten – dat is veel effectiever dan één keer per jaar.

Wederzijds vertrouwen is daarbij een sleutelbegrip, benadrukt Steeneveld. 'Voor een open gesprek is psychologische veiligheid nodig. Heb je als medewerker het gevoel dat je je mag uitspreken? Dat je domme of kritische vragen mag stellen zonder dat je erop wordt afgerekend? Of gaat dat ten koste van je carrière binnen de organisatie?'

De reis van de medewerker

Daarnaast helpt het om te denken vanuit de employee journey: de reis van de medewerker binnen de organisatie. Daarbij krijgen mensen de ruimte om zelf hun loopbaan vorm te geven. 'Carrièrekanalen betekenen in de meeste organisaties dat je van een inhoudsbaan naar een leiderschapsbaan kunt gaan. Alleen is management een heel ander soort functie. Als iemand zich graag op de inhoud wil focussen, moet dat passend beloond worden. Dat levert de organisatie meer bevlogen, meer betrokken medewerkers op. Dan krijg je dat mensen op de klantenservice werken omdat ze echt goed zijn in klantcontact. Of dat je verkopers hebt die ervan houden om met klanten te zoeken naar wat ze nodig hebben.'

Dat kan zich vertalen in betere resultaten op allerlei vlakken. 'Niet in de laatste plaats omdat het verloop vermindert. Een vertrokken medewerker vervangen kost veel tijd en geld. Je moet een sollicitatieprocedure in gang zetten en de nieuwe werknemer moet worden ingewerkt. En er is al een tekort aan bepaalde arbeidskrachten. Dan is het veel effectiever om het talent in de organisatie te behouden.'

Het is best een grote stap voor organisaties om de bestaande patronen los te laten. Maar je hoeft niet meteen alles overboord te gooien om een grotere medewerkerbevlogenheid te bereiken. Er zijn al mooie quick wins te behalen (zie kader). Volgens Steeneveld is de kunst om te zoeken naar de win-win: autonomie en betekenisvol werk voor de medewerkers, gedreven en verantwoordelijke medewerkers voor de organisatie. 'Medewerkers willen ook leuk, betekenisvol werk hebben en denken niet: zo, nu ga ik eens lekker maandag naar m'n werk om een rotdag te hebben. Of: laat ik m'n bedrijf eens een loer draaien. Hetzelfde geldt voor bazen. De overgrote meerderheid van de mensen heeft goede bedoelingen.'