



engage 

Inzicht in de betrokkenheid van de mensen
binnen jouw organisatie

Engage Onderzoek vrijdag 29 januari 2021
van **ABC bv**

Engage als boost voor performance

Maandag en vrijdag mensen

Maandag mensen worden 's morgens fris wakker en springen uit bed: zij hebben zin om aan het werk te gaan. Hun werk geeft ze voldoening en ze voelen zich gewaardeerd. Ze werken met mensen die ze respecteren en inspireren. Aan het einde van de dag hebben ze een voldaan gevoel. Ze hebben iets toegevoegd en kijken uit naar de volgende dag om weer een zinvolle bijdrage te leveren.

Vrijdag mensen worden niet (meer) intrinsiek gemotiveerd om met plezier aan het werk te gaan. Gedurende de dag houden ze de klok in de gaten en zoeken niet actief contact met hun leidinggevenden of collega's. Ze hebben aan het einde van de dag geen voldaan gevoel over het werk, maar zijn blij dat de dag erop zit en kijken uit naar de vrijdag omdat dan het weekend begint. Ze zijn zoekende naar werk dat wel energie, voldoening en betekenis geeft.

Verschillen tussen maandag en vrijdag mensen zijn terug te voeren op hun **betrokkenheid**. In hoeverre hebben zij een goed gevoel over hun werk, hun collega's en de organisatie? Bij succesvolle organisaties werken meer maandag dan vrijdag mensen.

Engage biedt je inzichten om de medewerkersbetrokkenheid een boost te geven binnen jouw organisatie en stelt je in staat om het beste in je mensen naar boven te halen. In het rapport zijn de resultaten van het Engage onderzoek samengevat. Zowel sterke als kwetsbare punten zijn beschreven, op basis waarvan je concrete acties kunt nemen om successen te realiseren. Zo wordt jouw bedrijf een geweldige organisatie om voor te werken.

Dankzij Engage:

- Voelen jouw medewerkers grotere commitment voor de organisatie en naar elkaar, zetten zij die extra stap en zullen ze handelen vanuit betrokkenheid.
- Ontwikkelen leidinggevenden en managers meer vaardigheden, competenties en zelfvertrouwen.
- Profiteren relaties van innovaties, nieuwe ideeën en een hoog niveau van dienstverlening.
- Zullen talenten binnen je organisatie goed benut kunnen worden en zal performance groeien.

De pijlers van Engage: De wetenschap

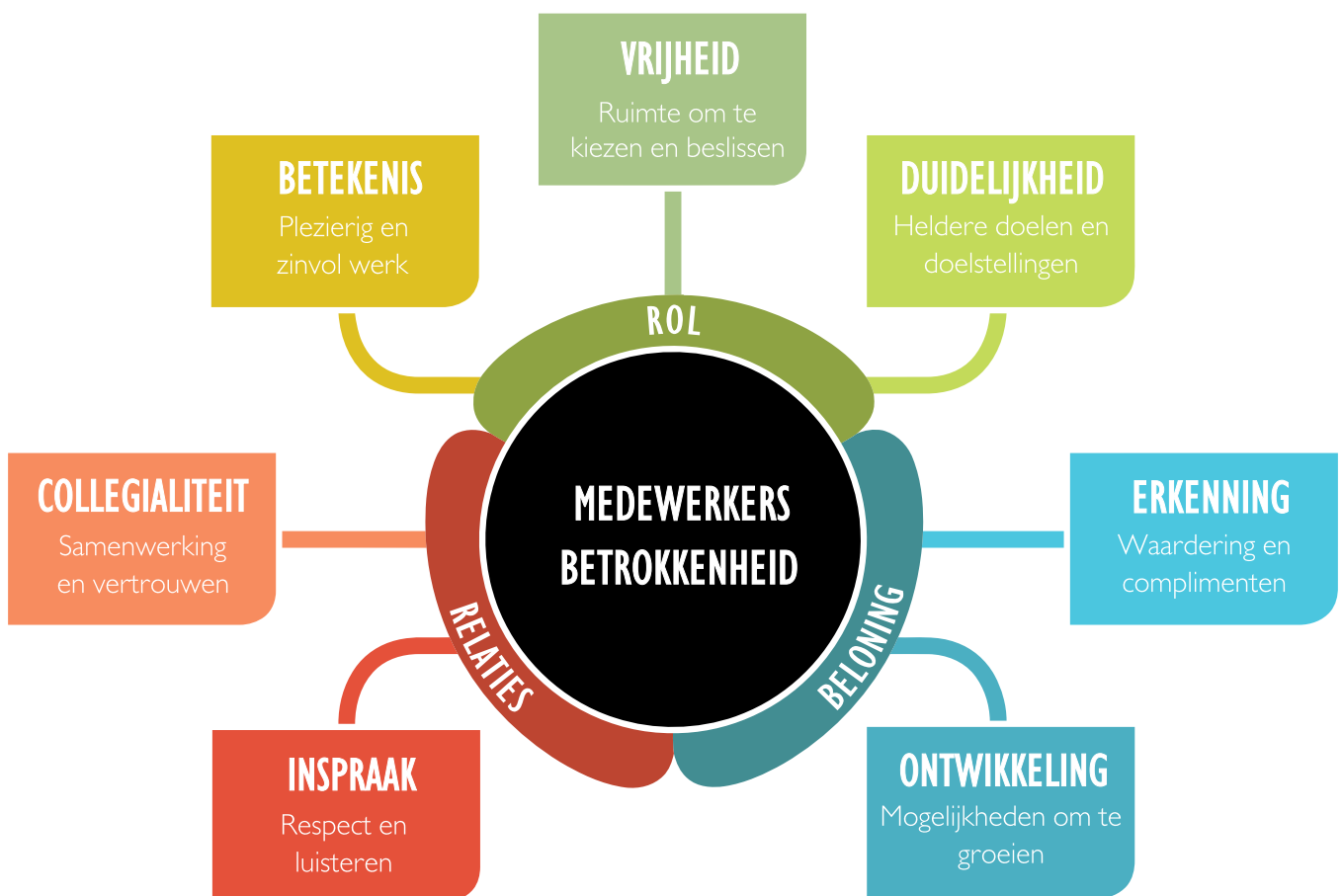
Mensen hebben altijd de behoefte gehad zich in groepen te verzamelen in het kader van veiligheid, om samen vooruit te komen en te groeien. Wij zijn sociale wezens en hebben elkaar nodig. Om in de groep te kunnen gedijen en ons verbonden te voelen met de anderen, hebben we bepaalde primaire en sociale behoeften waarin voorzien dient te worden. Dit geldt niet alleen voor de familie of stam, maar ook in de werksituatie.

Engage bouwt voort op deze wetenschap door de menselijke behoeften te meten die de basis zijn voor medewerkersbetrokkenheid en performance.

Uit ons onderzoek, uitgevoerd onder duizenden personen, is gebleken dat medewerkersbetrokkenheid zich vertaalt in drie hoofd dimensies:

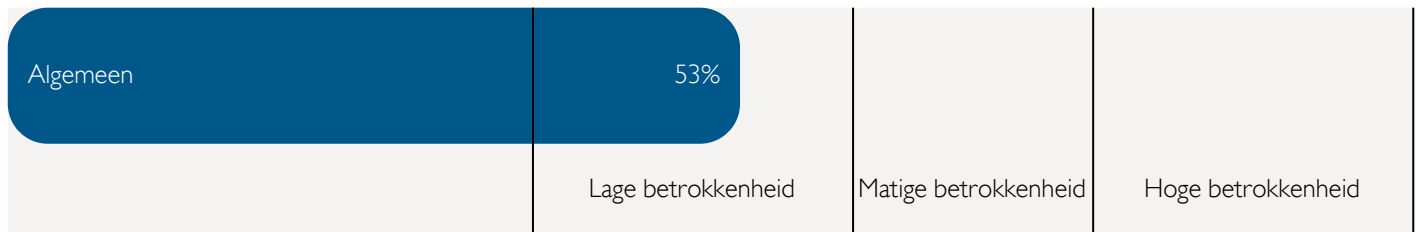
- De werkrelaties die zij hebben
- De rol die zij vervullen
- De beloning die zij ontvangen

Deze drie dimensies zijn verder uitgewerkt in de zeven pijlers van het Engage model.



Overzicht Medewerkersbetrokkenheid

In totaal hebben 15 van de 17 medewerkers deelgenomen aan het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek. Dit betekent een deelnamepercentage van 88%. Onderstaand is de medewerkersbetrokkenheid van ABC bv weergegeven als een totaal percentage:



Hoe betrokken zijn je medewerkers?

In iedere organisatie zijn personen werkzaam die weinig betrokken zijn bij de organisatie, net zoals er ook in iedere organisatie zeer betrokken medewerkers zijn. Onderstaand is een analyse van de gegevens van 15 medewerkers. Het laat het percentage medewerkers zien voor de verschillende niveau's van betrokkenheid: **Laag**, **Matig** en **Hoog**.



Lage betrokkenheid



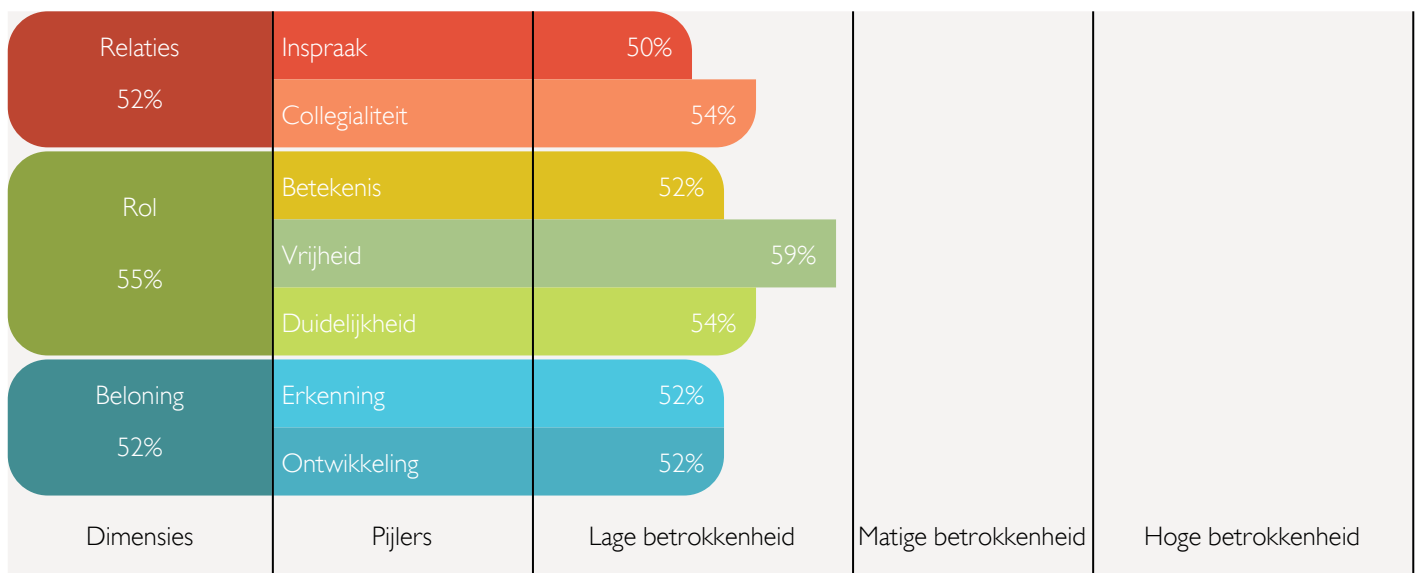
Matige betrokkenheid



Hoge betrokkenheid

7 Pijlers van Engage

Onderstaand zijn de percentages weergegeven voor elk van de 7 Pijlers van het Engage onderzoek van ABC bv:

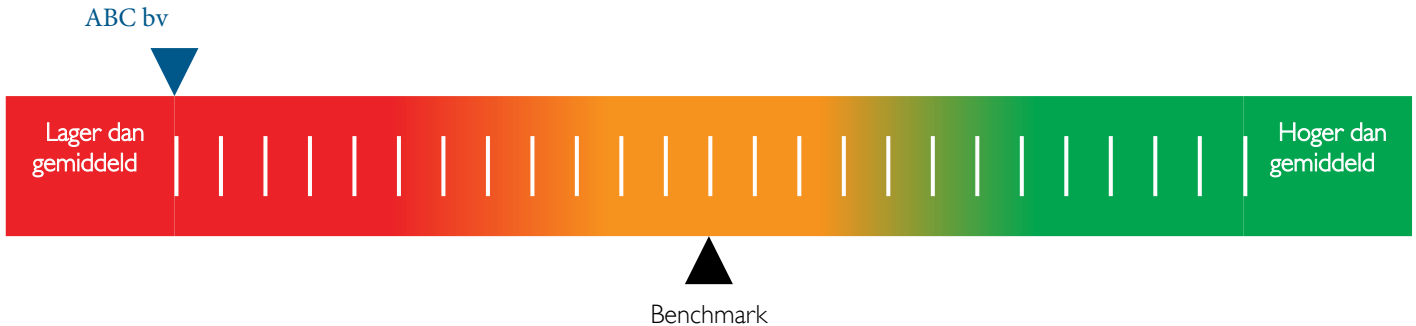


De analyse laat zien dat de organisatie een potentieel risico loopt wat betreft de pijlers **Betekenis** , **Erkenning** , **Ontwikkeling** , **Inspraak** , **Vrijheid** , **Duidelijkheid** en **Collegialiteit** .

In verhouding tot andere organisaties?

Overzicht medewerkersbetrokkenheid

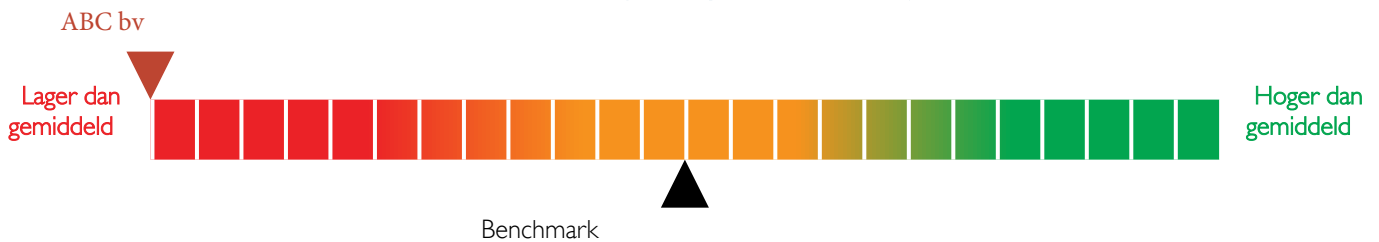
Voor meer inzicht in de betrokkenheid van eigen medewerkers is het zinvol deze te vergelijken met andere organisaties. Onderstaand is de betrokkenheid binnen ABC bv afgezet tegen de uitkomst van vergelijkend onderzoek:



Analyse van de resultaten laat zien dat ABC bv wat betreft medewerkersbetrokkenheid aanzienlijk lager scoort dan andere organisaties.

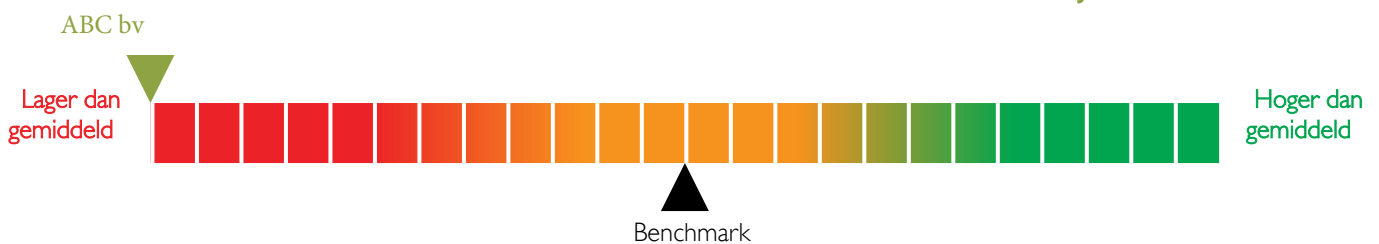
Onderstaand is te zien hoe het niveau van medewerkersbetrokkenheid van ABC bv zich verhoudt tot andere organisaties voor de drie dimensies **Relaties**, **Rol** en **Beloning**.

Relaties — vertrouwen, ondersteuning, respect en erbij horen



Analyse van de resultaten laat zien dat ABC bv aanzienlijk lager scoort dan andere organisaties.

Rol — zinvol werk, autonomie, betrokken worden en een duidelijke koers



Analyse van de resultaten laat zien dat ABC bv aanzienlijk lager scoort dan andere organisaties.

Beloning — waardering, leren en ontwikkelen



Analyse van de resultaten laat zien dat ABC bv aanzienlijk lager scoort dan andere organisaties.

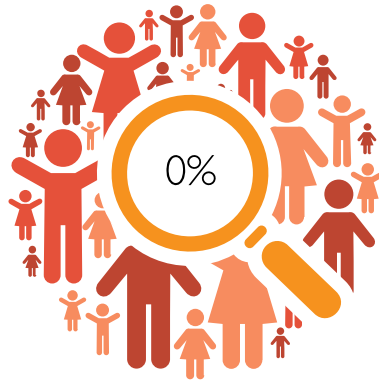
In de volgende paragraaf worden de dimensies en pijlers van ENGAGE nader uitgewerkt.

Relaties

In de werksituatie willen mensen zich betrokken voelen bij een team, geaccepteerd en gewaardeerd worden binnen de groep. Het is van belang met mensen te werken die je kunt vertrouwen en die je steunen, die graag ook jouw mening horen en geïnteresseerd zijn in jouw inzichten. Hieronder vind je het overzicht van de scores van de drie verschillende niveaus: **Laag**, **Matig** en **Hoog** voor de dimensie **Relaties**.



Lage betrokkenheid



Matige betrokkenheid

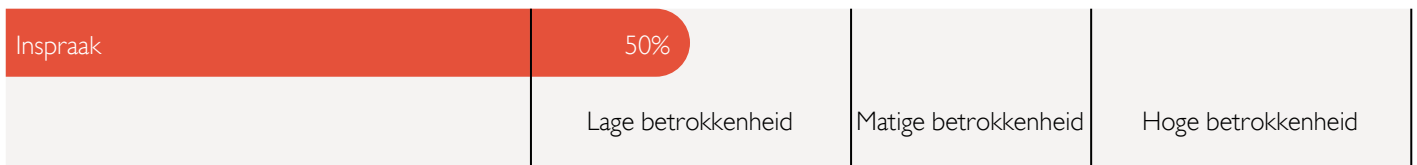


Hoge betrokkenheid

De kracht en kwaliteit van **Relaties** wordt bepaald door de pijlers **Inspraak** en **Collegialiteit**. Hieronder worden de scores voor beide pijlers weergegeven:

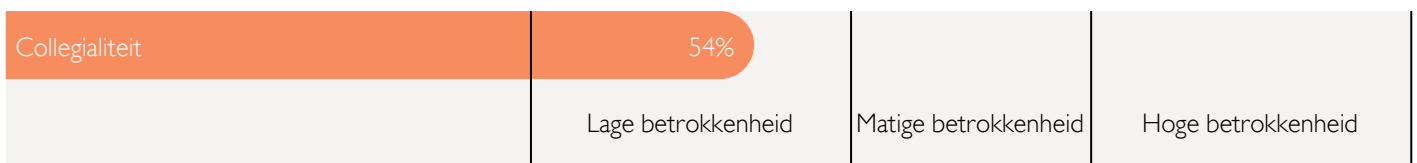
Inspraak

Mensen willen zich geaccepteerd voelen. Zij willen dat hun mening ertoe doet, dat er naar ze geluisterd wordt en dat anderen respecteren wat zij te zeggen hebben.



Collegialiteit

Mensen willen zich gewaardeerd voelen in de groep. Zij hebben behoefte aan veiligheid, vertrouwen, steun en prettige (werk)relaties.



Analyse

Analyse van de Engage resultaten voor de dimensie Relaties toont een kwetsbaar beeld, dat vraagt om optreden. Hoewel enkele medewerkers aangeven dat hun werkrelaties effectief zijn, dat zij zich gesteund voelen, vertrouwen ervaren en dat er naar hen geluisterd wordt, rapporteert het merendeel iets anders. Meerdere medewerkers hebben matige werkrelaties: gebrekkige samenwerking, weinig vertrouwen en steun van anderen in de organisatie. Zij hebben het gevoel dat hun mening of inzicht nauwelijks gerespecteerd wordt, laat staan in acht genomen. Ter verbetering van de performance van de organisatie wordt ten eerste aanbevolen om de zwakke punten aan te pakken. Zie Risico's en Kansen voor een gedetailleerde analyse van groepen met een lage of juist hoge betrokkenheid.

In de praktijk

Organisaties met een hoge mate van betrokkenheid realiseren zich dat Relaties verbeterd worden door het dagelijks doen en laten van managers en hoe zij uit iedere interactie of conversatie het beste weten te halen. Zij bouwen aan vertrouwen en minimaliseren conflicten. Bovenal is men zich ervan bewust dat de mate waarin managers zich weten te verbinden met het team en van hen leren de basis is voor performance.

Rol

Voor medewerkers is het essentieel dat hun werkzaamheden voldoening opleveren. Dit houdt voornamelijk in dat opdrachten duidelijk en zinvol moeten zijn. Er dient bovendien een beroep gedaan te worden op hun capaciteiten. Medewerkers wensen voldoende verantwoordelijkheden, flexibiliteit en willen het gevoel ervaren dat ze iets presteren. Onderstaand zijn de scores weergegeven voor de drie niveaus: **Laag**, **Matig** en **Hoog** voor de dimensie **Rol**.



Lage betrokkenheid



Matige betrokkenheid

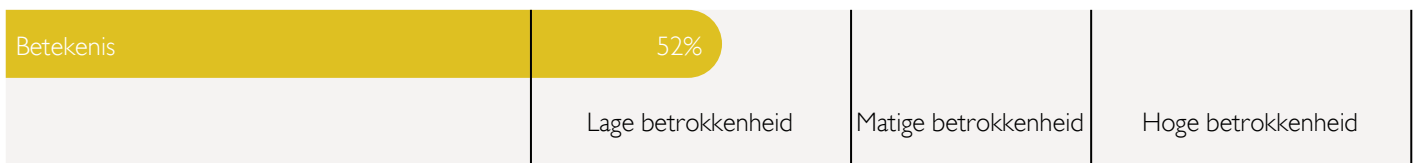


Hoge betrokkenheid

De mate van betrokkenheid voor **Rol** wordt gemeten door middel van de pijlers **Betekenis**, **Duidelijkheid** en **Vrijheid**. Onderstaand zijn voor iedere pijler de gescoorde percentages weergegeven:

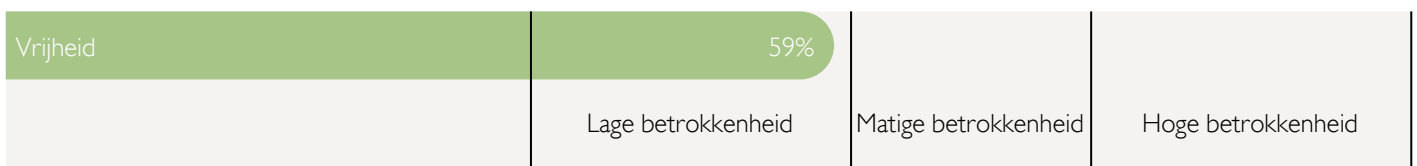
Betekenis

Mensen blinken uit in taken waarvoor zij talent hebben en waar zij plezier aan beleven. Dit geeft ze een gevoel van voldoening.



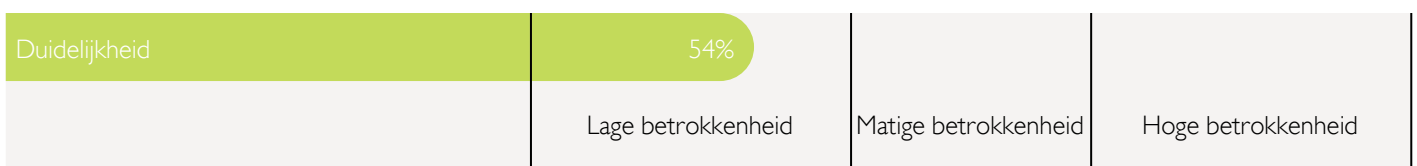
Vrijheid

Mensen voelen zich betrokken als hen de verantwoordelijkheid tot het nemen van beslissingen wordt toevertrouwd en zij de vrijheid en flexibiliteit krijgen om te bepalen hoe zij hun werkzaamheden inrichten.



Duidelijkheid

Mensen engageren zich als zij weten wat er van ze wordt verwacht, wat het doel van hun werkzaamheden is en hoe hun inzet een verschil gaat maken voor de organisatie en klantrelaties.



Analyse

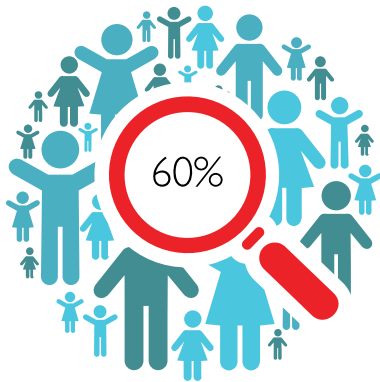
Analyse van de Engage resultaten voor de dimensie Rol toont een potentieel risico, dat vraagt om optreden. Hoewel enkele medewerkers aangeven dat zij plezier in hun werk hebben, hun taken nuttig en zinvol vinden en voldoende uitdaging, autonomie en flexibiliteit ervaren, zien velen dit niet zo. Een aanzienlijk aantal medewerkers geeft aan dat zij hun werk niet boeiend vinden. Hun capaciteiten en talenten worden niet altijd benut in hun functie, soms zijn doelen van hun werk onduidelijk en voelen zij zich niet zeker genoeg om zelf initiatieven en beslissingen te nemen. Om de performance binnen de organisatie te optimaliseren, wordt ten zeerste aanbevolen om de aandachtspunten binnen de dimensie Rol aan te pakken. Zie Risico's en Kansen voor een gedetailleerde analyse van groepen met een lage of juist hoge betrokkenheid.

In de praktijk

Succesvolle organisaties erkennen het belang van het communiceren van specifieke doelstellingen en een gedeelde visie. Zij bieden diversiteit en flexibiliteit en moedigen mensen aan meer verantwoordelijkheid te nemen en zich bezig te houden met mogelijkheden tot innovatie. Inspirerende leidinggevend zien wat het talent van hun mensen is en delegeren uitdagende werkzaamheden die hierop aansluiten. Bovendien creëren zij kansen voor hun mensen om te presteren en successen te vieren.

Beloning

Hoewel de financiële beloning belangrijk blijft, hebben mensen in de werksituatie behoefte aan een bredere beloning dan dat. Zij willen gewaardeerd worden voor hun inzet en zij horen het graag als zij goed werk hebben geleverd. Dit heeft een positief effect op gevoel, waardering en zelfvertrouwen van medewerkers. Beloning vindt ook plaats in de vorm van de gelegenheid om te leren en ontwikkelen. Mensen willen zich kunnen verbeteren en de kans krijgen om hun talenten verder uit te bouwen. Onderstaand worden de scores weergegeven op drie verschillende niveaus: **Laag**, **Matig** en **Hoog** voor de dimensie **Beloning**.



Lage betrokkenheid



Matige betrokkenheid



Hoge betrokkenheid

Het niveau van **Beloning** wordt gemeten door middel van de pijlers **Erkenning** en **Ontwikkeling**. Onderstaand zijn de percentages voor beide pijlers weergegeven:

Erkenning

Complimenten, waardering en erkenning zijn positief voor het zelfvertrouwen en genereren productieve medewerkers.

Erkenning	52%		
	Lage betrokkenheid	Matige betrokkenheid	Hoge betrokkenheid

Ontwikkeling

Met een wereld die continu in verandering is, dienen mensen continu door te blijven leren en bezig te zijn met het ontwikkelen van hun talenten en vaardigheden.

Ontwikkeling	52%		
	Lage betrokkenheid	Matige betrokkenheid	Hoge betrokkenheid

Analyse

Analyse van de Engage resultaten voor de dimensie Beloning toont een potentieel risico, dat vraagt om snel optreden. Hoewel enkele medewerkers aangeven dat hun toegevoegde waarde vertaald wordt in passende ontwikkelingsmogelijkheden, ervaren velen dit niet zo. Een aanzienlijk aantal medewerkers rapporteert een gebrek aan erkenning, waardering en oprechte feedback, beperkte kans om nieuwe dingen te leren, te groeien en ontwikkelen. Om de performance van de organisatie te verbeteren wordt ten zeerste aanbevolen om aan te pakken wat speelt binnen de dimensie Beloning. Zie Risico's en Kansen voor een gedetailleerde analyse van groepen met een lage of juist hoge betrokkenheid.

In de praktijk

Succesvolle organisaties geloven in het principe Beloning. Steeds meer wordt gewerkt met waarderingssystemen en opleidingsprogramma's op maat, met als doel ieder individu in alle opzichten optimaal te kunnen ontwikkelen. Sterke leidinggevenden verdiepen zich in de specifieke ontwikkelbehoeften van hun mensen en moedigen hen aan om hun capaciteiten en talenten maximaal in te zetten. Zij creëren kansen voor nieuwe leerervaringen en een grotere diversiteit. Bovendien geven zij regelmatig constructieve feedback en complimenten.

Risico's en kansen

In deze paragraaf worden de resultaten van Engage verder geanalyseerd, om specifieke clusters van hoge dan wel lage betrokkenheid binnen de organisatie in kaart te kunnen brengen. Onderstaande uitkomsten van het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek tonen de procentuele verdeling aan van de medewerkers in drie zones: **Laag**, **Matig** en **Hoog**.



Onderstaande tabellen zijn een weergave van de Engage resultaten voor de geselecteerde subgroepen:

Groep

	Totaal	Relaties		Rol			Beloning	
		Inspraak	Collegialiteit	Betekenis	Vrijheid	Duidelijkheid	Erkenning	Ontwikkeling
Sales Team n=8	57	53	58	58	66	56	58	52

Eén of meer demografische kenmerken hebben te weinig respondenten om anonimiteit te kunnen garanderen. Zie onderstaand.

- Office Team (n=4)
- Trainer (n=3)

Geslacht

	Totaal	Relaties		Rol			Beloning	
		Inspraak	Collegialiteit	Betekenis	Vrijheid	Duidelijkheid	Erkenning	Ontwikkeling
Vrouw n=10	61	60	63	58	62	63	60	60

Eén of meer demografische kenmerken hebben te weinig respondenten om anonimiteit te kunnen garanderen. Zie onderstaand.

- Man (n=4)
- Overige (n=1)
- Wenst niet te beantwoorden (n=0)

Leeftijd

	Totaal	Relaties		Rol			Beloning	
		Inspraak	Collegialiteit	Betekenis	Vrijheid	Duidelijkheid	Erkenning	Ontwikkeling
46-60 n=10	48	45	49	47	56	48	46	45

Eén of meer demografische kenmerken hebben te weinig respondenten om anonimiteit te kunnen garanderen. Zie onderstaand.

- 18-30 (n=1)
- 31-45 (n=3)
- 61+ (n=1)
- Wenst niet te beantwoorden (n=0)

Lengte dienstverband

	Totaal	Relaties		Rol			Beloning	
		Inspraak	Collegialiteit	Betekenis	Vrijheid	Duidelijkheid	Erkenning	Ontwikkeling

Eén of meer demografische kenmerken hebben te weinig respondenten om anonimiteit te kunnen garanderen. Zie onderstaand.

- Minder dan 2 jaar (n=4)
- 2-5 jaar (n=4)
- 5-10 jaar (n=3)
- 10-15 jaar (n=2)
- Langer dan 15 jaar (n=1)
- Wenst niet te beantwoorden (n=1)

Fulltime/parttime

	Totaal	Relaties		Rol			Beloning	
		Inspraak	Collegialiteit	Betekenis	Vrijheid	Duidelijkheid	Erkenning	Ontwikkeling
Fulltime n=9	54	48	56	54	63	53	55	51

Eén of meer demografische kenmerken hebben te weinig respondenten om anonimiteit te kunnen garanderen. Zie onderstaand.

- Parttime (n=4)
- Wenst niet te beantwoorden (n=2)

Organisatie Welzijnsindicator

De Organisatie Welzijnsindicator is gebaseerd op het aantal respondenten dat een erg lage betrokkenheid laat zien. Wanneer een groot aantal medewerkers niet of matig betrokken is bij de organisatie, is dit een potentieel risico voor ABC bv.



De resultaten laten zien dat de factor Welzijn binnen de organisatie onder gemiddeld is. Hoewel een deel van de medewerkers een goede betrokkenheid heeft en het werk bij ABC bv als positief ervaart, heeft een aanzienlijk aantal personen een erg laag niveau van betrokkenheid (7 perso(o)n(en)).

Bij een lage score op medewerkersbetrokkenheid kan een persoon één of meerdere aspecten van onderstaande ervaren:

- Niet het gevoel hebben dat er geluisterd wordt of zich geen deel voelen van de groep.
- Weinig duidelijkheid of betekenis ervaren in het werk.
- Inefficiënte werkrelaties en slechte communicatie.
- Te weinig autonomie en flexibiliteit.
- Afgescheiden van de rest van de organisatie.
- Weinig ondersteuning en waardering van het management.
- Beperkte mogelijkheden tot groei en ontwikkeling.

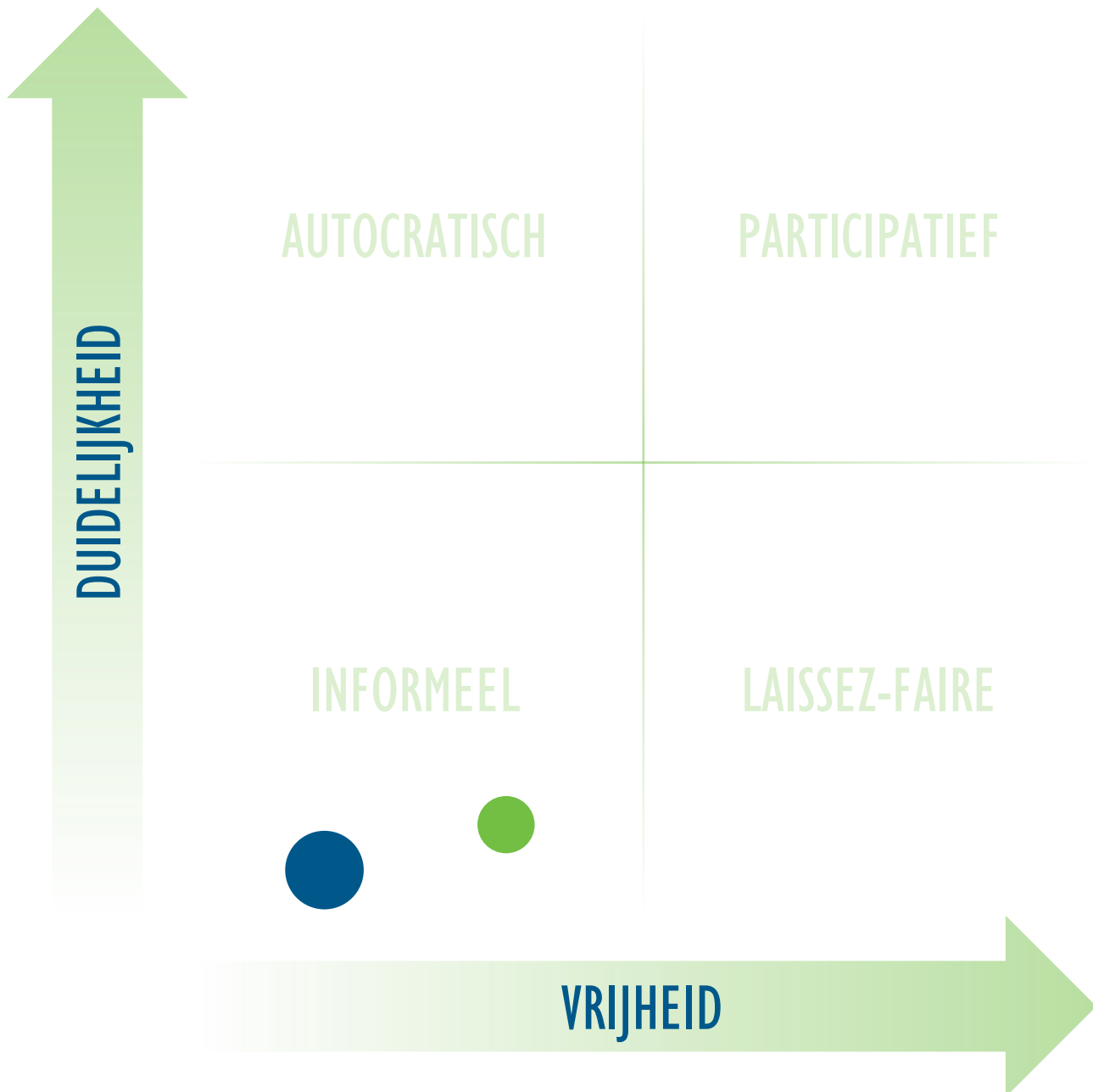
Een erg lage medewerkersbetrokkenheid kan leiden tot:

- Problemen aangaande productiviteit.
- Conflicten en een afzijdige opstelling.
- Stress, minder vertrouwen, bezorgdheid, frustratie en negativiteit in het algemeen.
- Weinig commitment en de wens om te vertrekken.
- "Kwaadsprekers" – medewerkers die hun mening bijvoorbeeld via social media ventileren.
- Een olievlek van negativiteit die effect heeft op de betrokkenheid van anderen.

Om de productiviteit binnen de organisatie te optimaliseren is het van belang om een erg lage betrokkenheid aan te pakken. Zelfs een kleine minderheid van personen met weinig commitment kan een buitenproportioneel effect hebben op de rest van de organisatie.

Managementstijl Quadrant ©

Het Managementstijl Quadrant© geeft een indicatie van de overheersende managementstijl binnen de organisatie. De managementstijl wordt gezien als een combinatie van enerzijds de mate van autonomie (Vrijheid) en anderzijds in hoeverre leidinggevend instructies en uitleg aan hun mensen geven (Duidelijkheid).



• ABC bv (n=15)

• Sales Team (n=8)

Hoewel de managementstijl per afdeling kan variëren, laat het onderzoek zien dat deze bij ABC bv voornamelijk Informeel is.

Kenmerken van een informele managementstijl

- Geen formeel besluitvormingsproces.
- Gebrek aan strategie, koers en doelstellingen.
- Lage verwachtingen over prestaties en commitment.
- Vaak zijn de middelen beperkt.
- Lage leiderschapseffectiviteit.
- Inefficiënte of gedateerde systemen en processen.
- Werkrelaties zijn gebaseerd op gezamenlijke ervaringen.

Aansturing: beperkt

Voordelen

In organisaties met een informele managementstijl hoeven er niet vaak gecompliceerde beslissingen genomen te worden, zijn doelstellingen niet erg gedetailleerd en is er weinig behoefte aan sturing door de leidinggevende. Deze managementstijl kan geschikt zijn in een operationele werkomgeving, waar medewerkers liefst opdrachten krijgt met beperkte persoonlijke verantwoordelijkheid. Deze stijl kan een stimulans zijn voor het zelfvertrouwen en eigen initiatief, vooral als het gaat om een capabel en zelfredzaam team. Een snelle leercurve leidt vervolgens tot snelle ontwikkeling. Een informele managementstijl kan ontstaan in organisaties met een lage bezetting of overdreven bureaucratie. Ook kan het zijn dat men te maken heeft met een periode van intensieve verandering of reorganisatie. In dergelijke omstandigheden komt talent naar boven en worden veerkracht en vindingrijkheid ontwikkeld. Deze managementstijl kan mensen laten opbloeien of ten onder laten gaan.

Nadelen

Medewerkers kunnen in een organisatie waar de managementstijl informeel is richting en duidelijkheid missen. Soms voelen zij zich ondergewaardeerd en machteloos. Hun rol is onduidelijk, evenals hun positie en de doelstellingen of waar zij informatie kunnen verkrijgen. Te weinig zeggenschap, duidelijkheid en vrijheid kan frustrerend zijn en leiden tot spanning of onzekerheid. Een informele managementstijl kan een lage betrokkenheid tot gevolg hebben met inefficiënte werkrelaties, ondermaatse prestaties en resultaten van mindere kwaliteit. Ook negatieve gevolgen als een hoog personeelsverloop, verzuim en het niet naleven van regels of afspraken zijn mogelijk. Informele managers hebben niet altijd inzicht in het potentieel van hun mensen en zijn zelden grensverleggend. De focus ligt vooral op dagelijkse zaken in plaats van het grote geheel of de context. Bovendien communiceren zij slechts zelden de motivatie achter hun handelen of besluiten. Een informele stijl van leidinggeven kan ten koste gaan van geloofwaardigheid en autoriteit, hetgeen ten koste van het gevoel van vertrouwen en zekerheid van de medewerkers gaat.

Kenmerken van een laissez-faire managementstijl

- Biedt ruimte en vrijheid.
- Medewerkers mogen zelf beslissingen nemen.
- Zowel koers als planning zijn vaak vaag.
- Van medewerkers wordt verwacht dat zij problemen zelfstandig aanpakken.
- Taken worden gedelegeerd.
- Beperkte dagelijkse bemoeienis van de leidinggevende.
- Informele werkrelaties, gebaseerd op persoonlijke waarden.

Aansturing: kies je eigen weg

Voordelen

Organisaties met een laissez-faire managementstijl hebben een stimulerend effect op personen die een groot vertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel hebben. Er is veel vrijheid, hetgeen gewaardeerd wordt door zelfverzekerde, competente en gemotiveerde medewerkers. Creativiteit, innovatie en inventiviteit worden aangemoedigd. Deze leiderschapsstijl is effectief in een werkomgeving die vraagt om vindingrijkheid en een innovatieve benadering. Mensen voelen zich gewaardeerd en in staat om veranderingen vorm te geven. Men neemt meer verantwoordelijkheid en doordat de zelfmotivatie groot is, wordt de productiviteit verhoogd. In een effectief laissez-faire beleid bestaat een basis van ondersteuning, feedback en communicatie met medewerkers. Bovenal is er vertrouwen in het talent van alle teamleden om te presteren, zonder dat dit op micro-niveau aansturing vereist. Voor kundige en zelfstandig werkende teamleden kunnen leidinggevers inspirerend en bijzonder motiverend zijn. Zij stimuleren ontwikkeling en bieden waar nodig begeleiding.

Nadelen

In organisaties waar een laissez-faire managementstijl wordt gehanteerd, is er voor medewerkers vaak een gemis aan duidelijkheid en doelstellingen. Vooral als zij over onvoldoende kennis of ervaring beschikken om taken te kunnen aanpakken en zelfstandig beslissingen te nemen, is dit niet ideaal. Het gevolg kan zijn dat deadlines niet worden gehaald, aangezien niet iedereen in staat is om eigen projecten zonder begeleiding van een manager te voltooien. Bij laissez-faire organisaties kan de productiviteit lager liggen en kunnen projecten uit de hand lopen. Medewerkers met een ontoereikend kennis- en ervaringsniveau kunnen zich onzeker en niet gesteund voelen. Ook de besluitvorming kan een probleem worden, terwijl een gebrek aan eenduidige organisatie-doelstellingen een negatief effect kan hebben op het realiseren van doelen. De laissez-faire manager kan gezien worden als iemand die weinig geïnteresseerd is in zijn of haar mensen, hetgeen kan leiden tot weinig focus en een lage productiviteit. Ongemotiveerde mensen hebben een negatief effect op zowel output als kwaliteit, aangezien zij zich niet ondersteund voelen en niet werkelijk gemotiveerd worden om op hoog niveau te presteren. Dit kan resulteren in beperkte groei en ontwikkeling van medewerkers, die zich genegeerd en stuurloos kunnen gaan voelen.

Kenmerken van een autocratische leiderschapsstijl

- Eén persoon neemt alle besluiten.
- Beperkte gelegenheid voor vragen of bedenkingen.
- Duidelijke instructies en uitgesproken taakgerichtheid.
- Hoge verwachtingen en weinig begrip voor fouten of vergissingen.
- Leiderschapsstijl berust op opdragen en beheersen.
- Hoge mate van controle.
- Verstandhouding op macht, status en capaciteiten.

Aansturing: op mijn manier

Voordelen

In organisaties gebaseerd op autocratisch leiderschap kunnen medewerkers vertrouwen putten uit het feit dat de leidinggevenden ruimschoots beschikken over vakkennis en ervaring. Er is geen twijfel over wie de baas is en wat van de mensen verwacht wordt. Als het van belang is dat snel en zonder veel overleg besluiten worden genomen, kan deze leiderschapsstijl effectief zijn. Op beslissende momenten of als een tijdslimiet erg scherp gesteld is, geeft deze leiderschapsstijl leidinggevenden de mogelijkheid om gefocust te blijven en het project op koers te houden. Competitie is voor veel autocratische leidinggevenden een motiverende factor. Zij doen alles voor een winstgevend eindresultaat. Zij houden strikte controle en oefenen druk uit op anderen, zodat projecten en targets tijdig worden volbracht.

Nadelen

Medewerkers worden door autocratische leiders gewoonlijk weinig gestimuleerd om mee te denken of uit te dagen, laat staan hun mening te geven of inzichten te delen. Door een gebrek aan zeggenschap blijft het creatieve en innovatieve potentieel van medewerkers onbenut. Mensen kunnen zich buitengesloten en gedemotiveerd voelen. Als besluiten afhangen van slechts één persoon, kan dit het werkproces vertragen omdat de anderen wachten op instructies. Zelfs voor een bijzonder capabele leidinggevende is het niet eenvoudig alles onder controle te houden. In een dergelijke situatie gaat de aandacht vooral uit naar korte termijn doelstellingen, hetgeen ten koste gaat van het bredere perspectief en de waardering voor medewerkers. Autocratische leidinggevenden zijn krachtig en controlerend en houden zich niet zozeer bezig met het effect hiervan op anderen. Zij geven eerder kritiek dan complimenten, stellen zich ook ten opzichte van collega's concurrerend op en houden weinig rekening met mensen die voor ze werken. Dit kan leiden tot spanningen, bezorgdheid en problemen met betrekking tot performance en betrokkenheid.

Kenmerken van een participatieve managementstijl

- De vrijheid voor medewerkers om een beslissing ter discussie te stellen en hun bijdrage te leveren aan het proces.
- Creativiteit en innovatie.
- Relaties gebaseerd op vertrouwen, respect en integriteit.
- Het delen van ideeën en inzichten wordt aangemoedigd.
- Beslissingen worden genomen op basis van de meerderheid.
- Leidinggevende bepaalt en stimuleert medewerkers om zelf actie te ondernemen.
- Duidelijke visie, koers en resultaten.

Aansturing: we doen het samen

Voordelen

Bij organisaties met een participatieve managementstijl resulteren meetings gewoonlijk in betere communicatie en duidelijkheid. Meetings zijn een forum om ideeën te verzamelen en medewerkers te raadplegen. Hoewel leidinggevend het recht behouden om zelf beslissingen te nemen, garandeert nauwe samenwerking met het team dat de kwaliteit van besluiten hoog blijft. Deze stijl wordt als positief gezien als het gaat om het ontwikkelen van nieuwe ideeën en om de business te doen groeien. Medewerkers krijgen een grotere vrijheid van handelen en dragen hun eigen verantwoordelijkheid, hetgeen tot gevolg heeft dat ze daadwerkelijk participeren, erbij horen en meegaan in de beslissingen. Democratische managers bieden duidelijke doelstellingen en sturing. Zij voelen zich betrokken bij de ontwikkeling van anderen en geven complimenten, erkenning en bemoediging, zowel formeel als informeel. Resultaat is dat mensen zich gewaardeerd voelen en graag een extra inspanning doen.

Nadelen

In een organisatie waar een participatieve leiderschapstijl overheerst, kan de productiviteit afgeremd worden als een gecompliceerde beslissing genomen dient te worden. Het vergt namelijk tijd om een besluit te formuleren dat voor alle betrokkenen acceptabel is. Hoewel medewerkers zich gewaardeerd voelen en weten dat er naar ze geluisterd wordt, kan het gebrek aan besluitvaardig optreden tot frustraties leiden. Dit is vooral aan de orde als onder druk gepresteerd moet worden. Medewerkers zijn bovendien vaak gericht op hun eigen agenda. In plaats daarvan zou het beter zijn meer oog voor het grote geheel te hebben. Deze managementstijl leunt op het hoge competentieniveau van medewerkers, hun vermogen om zelf verantwoordelijkheid te nemen en een hoge mate van vertrouwen. Problemen ontstaan als niet iedereen beschikt over de relevante kennis of de juiste ervaring om effectief bij te kunnen dragen, of als de motivatie ontbreekt om verantwoordelijkheid te dragen. Personen die liever onafhankelijk zijn in hun werk, kunnen moeite hebben met de participerende insteek van deze managementstijl. Aangezien vlotte besluitvorming zeldzaam is, kan de manager gezien worden als besluiteloos, hetgeen niet bijdraagt aan het vertrouwen binnen het team. Succes van het team is in deze intensieve vorm van samenwerking met name afhankelijk van het vermogen van de leidinggevende om conflicten te minimaliseren.

Hoe gebruik je dit Engage rapport

Engage geeft een compleet beeld van de betrokkenheid binnen je organisatie en stelt je in staat het beste in je medewerkers naar boven te halen. Dit rapport is een samenvatting van de resultaten van het Engage onderzoek, waarbij de nadruk ligt op kansen, risico's en actiepunten.

Het Engage rapport is een weergave van de medewerkersbetrokkenheid op dit moment: wat vinden medewerkers van hun werk en van de personen met wie zij samenwerken. Zo wordt duidelijk wat de kansen en belemmeringen binnen de organisatie zijn en kan een kader geschetst worden ten behoeve van de verbetering van de medewerkersbetrokkenheid, en hiermee de performance van je organisatie.

Bekijk de resultaten in het rapport om:

- Jouw organisatie met anderen te kunnen vergelijken.
- Te weten welke factoren sterk zijn en welke juist een potentieel risico vormen.
- Inzicht te krijgen in de groepen met lage betrokkenheid en de succesvolle groepen.
- Leidinggevenden in staat te stellen een effectievere aanpak te ontwikkelen.
- Directe feedback en opmerkingen van medewerkers te ontvangen.
- Een actieplan te kunnen opstellen om de betrokkenheid en performance te vergroten.
- De dialoog te kunnen starten over de strategie die werkelijk tot verandering zal leiden.
- Benchmarks op te kunnen stellen die de voortgang meetbaar maken.

Bereid je voor op succes – de ontwikkeling van een succesvolle organisatie

Wellicht heeft je organisatie meer betrokkenheid nodig, of veranderingen in de organisatiecultuur. Onderzoek toont aan dat organisaties met een stijgende medewerkersbetrokkenheid een voedingsbodem voor succes weten te creëren door uit te gaan van de volgende principes van succes:

Succes-principe 1: Om werkelijk toegang te krijgen tot het creatieve en innovatieve vermogen van medewerkers is het van belang aandachtig te luisteren, informatie te verzamelen en bereid te zijn om van hen te leren.

Succes-principe 2: Een duurzame verandering kan het best gerealiseerd worden door het dagelijks handelen van managers en leidinggevenden te veranderen. De ontwikkeling van effectiever management geeft een hoog rendement tegen lage kosten. Managers dienen zich ervan bewust te zijn dat iedere conversatie kansen biedt voor coaching en tevens leermogelijkheden oplevert.

Succes-principe 3: Hoewel het van belang is om lage scores te verbeteren, is het zeker zo belangrijk om te benoemen wat wel goed gaat. Vaker of meer doen waar je al goed in bent, is eenvoudiger en levert sneller resultaat op. Signaleer successen en leer ervan.

Succes-principe 4: Voor het vergroten van medewerkersbetrokkenheid is een cultuurverandering nodig. Een dergelijke verandering heeft tijd nodig en kan slechts stap voor stap gerealiseerd worden. Betrek anderen bij het opstellen van een doeltreffend veranderplan. Communiceer duidelijk de toekomstvisie.

Succes-principe 5: Om veranderingen te kunnen borgen is betrokkenheid van verschillende managementniveaus noodzakelijk, bij zowel de ontwikkeling als de uitvoering van een actieplan. Lijnmanagers kanaliseren informatie door de diverse lagen van de organisatie en zij vormen zo de drijvende kracht achter verandering en het ontwikkelen van creativiteit.

Succes-principe 6: Onderzoek toont aan dat minimale veranderingen grote winst kunnen opleveren. Wanneer op verschillende vlakken kleine wijzigingen worden doorgevoerd, kan dit leiden tot een significante verbetering van het gezamenlijke prestatieniveau.

Succes-principe 7: Verandering kan lastig zijn en een ongemakkelijk gevoel geven. Wanneer er geen onmiddellijk effect optreedt, zijn mensen geneigd om terug te keren naar het oude. Formuleer daarom duidelijke doelstellingen, monitor de vorderingen regelmatig en zorg ervoor dat het proces op gang blijft.

Benoem medewerkersbetrokkenheid tot prioriteit van je organisatie.

Medewerkersbetrokkenheid vergroten

In de praktijk

De Engage Toolkit

Stap 1 — Onderzoeken

Betrokkenheid van medewerkers wordt in verband gebracht met hoge performance, het gevoel bij de organisatie te horen en persoonlijk welbevinden. Nader onderzoek van de resultaten van Engage is de eerste stap naar het vergroten van je medewerkersbetrokkenheid.

Bekijk elk van de 7 pijlers van Engage en hun specifieke sterke punten en eventuele risico's. Onderzoek het onderdeel Risico's en Kansen om concreet te kunnen benoemen waar zich specifieke risico's bevinden. Lees de reacties achterin het rapport. Deze kunnen veel aanvullende informatie opleveren en helpen bij het opstellen van een actieplan.

Stap 2 — Delen

Het Engage onderzoek is bedoeld om mensen aan het denken te zetten en kritische gesprekken op gang te brengen. Communiceer de uitkomsten met collega's en managers. Of vorm een projectgroep dat zich zal bezighouden met een effectieve veranderstrategie.

Het samen opstellen van een veranderplan resulteert in effectievere plannen die breed gedragen worden. Het betrekken van anderen bij visie, strategie en planning levert een groter commitment van mensen op. Het is zinvol om het verbeteren van de scores voor de 7 pijlers van Engage als doelstelling van de organisatie te benoemen en managers voor vooruitgang te belonen.

Stap 3 — Plannen

Hoewel veel organisaties de noodzaak voelen om te werken aan de betrokkenheid van hun mensen, weet men vaak simpelweg niet waar te beginnen. De meest effectieve manier om commitment te vergroten, is door zowel wenselijke veranderingen in de organisatie als ontwikkeling van managers op te nemen in een actieplan. Deze elementen samen resulteren in een werkbaar en effectief plan.

Leiderschapsontwikkeling —

Veranderen van gedrag en activiteiten

Managers zijn cruciaal voor het optimaal benutten van het potentieel van hun medewerkers. Het niveau van betrokkenheid hangt voor een belangrijk deel af van hun dagelijkse gedrag en handelen. Het aanmoedigen van managers om enkele kleine wijzigingen door te voeren of nieuwe ideeën uit te proberen, kost weinig en levert relatief veel op.

Veranderingen binnen de organisatie — Beleid, processen en procedures

Organisaties met een hoge mate van betrokkenheid voeren beleid, processen en procedures die de 7 pijlers ondersteunen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan momenten voor beloning, waarderingssystemen, programma's voor persoonlijke ontwikkeling, beleid dat flexibel werken ondersteunt etc. Om commitment te kunnen creëren is het essentieel om na te gaan in hoeverre beleid, processen en procedures medewerkers ondersteunen.

Hoe het werkt

Stel dat de Engage score voor de pijler Inspraak laag is, dan houdt dat in dat medewerkers het gevoel hebben dat er binnen de organisaties niet echt naar hen geluisterd wordt. Het is van belang dat leidinggevendenden dit niet zomaar naast zich neerleggen. Zij moeten worden gestimuleerd om beter te luisteren naar hun mensen en indien mogelijk zou meer tijd gereserveerd moeten worden voor gesprekken en meetings over feedback en nieuwe inzichten. Het ontwikkelen van emotionele intelligentie kan ook zinvol zijn. Om een en ander te faciliteren kunnen medewerkers een systeem opzetten om regelmatig ideeën uit te wisselen en inzichten te delen. Beloon mensen voor innovaties en hun creatieve inbreng.

De volgende pagina's vormen een kader voor het verder ontwikkelen van een actieplan. Collega's en teams kunnen ertoe worden aangezet om kritisch na te denken en met elkaar het gesprek aan te gaan. Welke suggesties worden geopperd? Deze kunnen een beginpunt vormen van innovatieve verbetering en verandering.

Relaties — In de praktijk

Relaties vormen voor iedere groep mensen een essentieel onderdeel van engagement - mensen hebben de behoefte deel uit te maken van een groep. Waar Collegialiteit heerst, voelen mensen zich veilig en minder bezorgd. Samenwerking staat centraal en mensen ervaren de onderlinge verstandhouding als vriendelijk. Dankzij Inspraak voelen zij zich gehoord; zij maken deel uit van het team. In organisaties of groepen waar een lagere score voor Relaties wordt behaald, wordt door medewerkers een lager niveau van vertrouwen en steun gerapporteerd. Men voelt zich minder gewaardeerd en ook het gevoel bij de groep te horen is minder aanwezig.

UITDAGENDE ONDERWERPEN & KRITISCHE GEDACHTEN

- Welke processen en procedures binnen je organisatie moeten ervoor zorgen dat ideeën en inzichten van medewerkers worden verzameld?
- Hoe gaan medewerkers op dit moment om met inspraak?
- Wat onderneemt de organisatie om vertrouwen, collegialiteit en teamwork te stimuleren zowel binnen als tussen teams?
- Wordt managers training aangeboden om leiderschap en management vaardigheden te ontwikkelen?
- Nemen leidinggevenden gewoonlijk de tijd om hun mensen te leren kennen?
- Wordt Collegialiteit op dit moment door de organisatie gestimuleerd en beloond?

Leiderschap en management ontwikkeling

Veranderen van gedrag:

- Creëren van een werkomgeving met een hoge medewerkersbetrokkenheid, waar mensen zich vrij voelen om hun mening te geven, betekent oprecht aandacht besteden aan hun mening en inzichten.
- Bied medewerkers de mogelijkheid om hun werkwijze te verbeteren en beloon goede ideeën en innovatie.
- Nodig je mensen uit om de bestaande werk- en denkwijze ter discussie te stellen.
- Besteedt aandacht aan het ontwikkelen van emotionele intelligentie van managers. Ondersteun leidinggevenden in het onderzoeken van hun eigen, persoonlijke kwaliteiten en leerpunten. Moedig managers aan om hun leiderschapsstijl onder de loep te nemen en ook een andere aanpak te overwegen. Zorg dat zij inzicht krijgen in wat hun impact op anderen is.
- Inspraak geven betekent meer luisteren dan spreken, meer vragen dan vertellen. Stimuleer managers om te kijken naar hun luistervaardigheden en de tijd te nemen om intensief te luisteren naar wat mensen te zeggen hebben.
- Zelfs gewoon vriendelijk zijn, glimlachen, oogcontact en het geven van bevestiging kan resulteren in effectievere werkrelaties.
- Om de component Inspraak te verbeteren dienen leidinggevenden open te staan voor anderen en hun mensen meer vragen te stellen.
- Mensen zien graag wie hun leiders zijn. Verschuil je niet achter technologie en zoek meer het persoonlijke contact.
- Moedig medewerkers aan elkaar beter te leren kennen. Dit heeft een positief effect op wederzijds vertrouwen en een ondersteunend werkklimaat.
- Voor veel personen is de werkomgeving hun tweede familie. Organiseer af en toe een sociale activiteit, uitje of etentje. Plezier is positief.
- Creëer gelegenheden waarbij medewerkers elkaar beter leren kennen. Werk aan sterke en effectieve werkrelaties, middels meer of intensievere (team)samenwerking en gedeeld leiderschap.
- Nodig ook minder ervaren medewerkers uit voor management bijeenkomsten. Zo blijven zij op de hoogte, doen zij ervaring op en voelen zij zich nuttig.
- Maar al te vaak wordt tijdens bijeenkomsten vooral gediscussieerd over taken en doelstellingen. Reserveer ook tijd voor hoe mensen zich voelen over het werk of zaken van meer persoonlijke aard.
- Initieer projectgroepen die bestaan uit diverse functie(niveau)s en afdelingen die regelmatig bij elkaar komen om te discussiëren over vernieuwing en verbetering.

Veranderingen binnen de organisatie

Beleid, processen en procedures:

- Werkgevers die gekenmerkt worden door een hoge betrokkenheid, benadrukken de mensgerelateerde aspecten in de organisatie. In werkrelaties worden mensen als individuen benaderd en de organisatie hecht veel waarde aan vertrouwen en empathie.
- Beleid ten aanzien van medewerkers reflecteert eerlijkheid, gelijkheid en inclusie. Op onwenselijk gedrag wordt men aangesproken.
- Stimuleer een werkcultuur van oprechtheid en openheid en voorkom verwijten.
- Bied gelegenheid tot inspraak, bijvoorbeeld door een online portal, forum of een eenvoudige ideeënbox. Beloon goede ideeën en innovatie.
- Creëer momenten dat medewerkers in contact komen met senior managers.
- Benut nieuwsbrieven om verhalen te delen.
- Plan een organisatiebreed overleg of evenement om visie en strategie te communiceren. Verzamel daarbij gedachten en ideeën van medewerkers.
- Creëer mogelijkheden tot samenwerking tussen verschillende functies of afdelingen en laat medewerkers projecten initiëren.
- Zorg ervoor dat iedere medewerker direct in contact staat met een senior manager.
- Denk aan ontwikkeling van vaardigheden:
 - communicatieve vaardigheden
 - actief luisteren
 - procesbegeleiding
 - conflict management
 - emotionele intelligentie

Rol — In de praktijk

De dimensie Rol is van belang voor betrokkenheid: het gaat ten slotte om het werk dat we doen. Veel mensen hebben behoefte aan Betekenis van hun functie, zodat zij hun individuele talenten kunnen ontplooien en ontwikkelen. Zo behouden en vergroten zij hun aanzien in de groep. Hoewel acceptatie in de groep belangrijk is, zijn de meeste mensen er ook op gericht hun individualiteit uit te drukken in Vrijheid en autonomie. Duidelijkheid van hun rol en het doel van taken geeft medewerkers een gevoel van veiligheid en zorgt ervoor dat onzekerheid beperkt blijft. Organisaties en groepen die lager scoren op de dimensie Rol, geven aan dat hun werk niet altijd aansluit op hun talent en capaciteiten. Ook zijn doelstellingen niet altijd duidelijk en bovendien voelen zij zich niet voldoende vertrouwd om zelf initiatieven of beslissingen te nemen.

UITDAGENDE ONDERWERPEN & KRITISCHE GEDACHTEN

- In hoeverre worden de strategie van de organisatie en toekomstvisie door managers gecommuniceerd?
- Worden medewerkers gewezen op de impact van hun werkzaamheden op klantrelaties en op het verschil dat zij hierdoor kunnen maken?
- Biedt de organisatie medewerkers flexibiliteit in de planning van hun taken?
- Worden door managers duidelijke doelstellingen met hun mensen overlegd en overeengekomen?
- Zijn de huidige processen rondom assessments en recruitment om de juiste persoon in de juiste functie te plaatsen effectief?
- Is het mogelijk om binnen de organisatie werkzaamheden flexibel in te vullen of is dit reeds het geval?
- Wordt er stilgestaan bij successen en worden resultaten gevierd?

Leiderschap en management development

Veranderen van gedrag:

- In organisaties met een grote medewerkersbetrokkenheid kiezen managers vaak voor een coachende aanpak. Coaching is erop gericht het beste in mensen naar boven te halen door hun individuele behoeften en ambities te erkennen. Coaches benadrukken het belang van zelfreflectie en stellen open vragen die beginnen met bijvoorbeeld 'hoe' en 'wat'. 'Hoe zou jij dit probleem aanpakken?' of 'Wat zijn volgens jou de voordelen van deze benadering?'
- Meestal zijn mensen het best in wat zij leuk vinden. In hun werkzaamheden worden hun talenten echter lang niet altijd maximaal benut. Ondersteun mensen bij het onderzoeken van hun vaardigheden en capaciteiten en spoor managers aan om talent en kracht van hun mensen te identificeren.
- Mensen tonen een groter commitment als zij meer betrokken worden. Desondanks krijgen medewerkers zelden de kans om belangrijke beslissingen te nemen. Plan sessies over zakelijke ontwikkelingen met medewerkers om nieuwe ideeën en alternatieven te genereren ter verbetering van de performance van de organisatie.
- Overtuig leidinggevenden om hun mensen meer verantwoordelijkheden te geven, door ze in de gelegenheid te stellen om projecten en bijzondere opdrachten te leiden.
- Zorg ervoor dat managers plannen en doelen duidelijk communiceren; verheldering, begrip en het managen van verwachtingen; mensen voortdurend informeren en meerduidigheid en complexiteit voorkomen.
- Managers dienen hun mensen voortdurend te wijzen op de toegevoegde waarde van hun werk en het effect ervan op klanten.
- Identificeer je allerbeste mensen. Kom regelmatig bij elkaar om bijzondere kwesties of projecten te bespreken, waarbij hun specifieke capaciteiten en interesses van belang zijn. Laat hen indien mogelijk kennis maken met ervaringen van andere afdelingen of specialiteiten binnen de organisatie. Daag ze uit om een bepaald resultaat te leveren of presentatie te geven.
- De meeste mensen genieten van de kick van iets bereiken of winnen: een deal sluiten of een tevreden telefoontje van een klant. Helaas worden dergelijke momenten niet altijd bewust gevierd. Veel gaat dan ook ongemerkt voorbij. Bedenk hoe je voor je mensen plezier en het gevoel van winnen kunt bewerkstelligen. Vier en beloon successen.
- Mensen zijn meer betrokken als zij zelf de vrijheid hebben om te bepalen hoe zij hun werkzaamheden inrichten. Moedig managers aan om medewerkers eigen verantwoordelijkheid te geven voor planning en uitvoering van hun taken.
- Een belangrijk aspect van vrijheid vertaalt zich in innovatie en creativiteit. Mensen worden graag betrokken bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën en het inzetten van hun verbeeldingskracht. Zoek manieren om medewerkers hun ideeën te laten delen en betrek hen bij initiatieven.
- Zorg voor gelegenheden om visie en strategie van de organisatie te delen met de medewerkers en benadruk hierbij hoe hun specifieke bijdrage hierin een rol speelt.
- Wees ervan verzekerd dat medewerkers weten wat hun rol, verantwoordelijkheden, targets en doelstellingen zijn. Dring erop aan dat iedere manager continu feedback levert door regelmatig contact en overleg met zijn of haar mensen.
- Dankzij het bespreken van zowel visie als strategie krijgen medewerkers steeds meer duidelijkheid over de organisatie. Vraag leidinggevenden om hun team ook het bredere perspectief te schetsen, door statistieken en doelstellingen van de organisatie kenbaar te maken.
- Stimuleer managers om meetings en gesprekken op te volgen met een korte samenvatting, vervolgstappen en overeengekomen acties.

Veranderingen binnen de organisatie

Beleid, processen en procedures:

- Gewoonlijk heerst in organisaties waar de betrokkenheid hoog is een grote mate van vertrouwen. Zelfstandigheid, onafhankelijkheid en empowerment worden aangemoedigd. Medewerkers krijgen de ruimte om beslissingen te nemen.
- Bekijk het beleid ten aanzien van je medewerkers om te achterhalen of voldoende voorzien wordt in de behoefte aan flexibiliteit.
- Zorg ervoor dat medewerkers in de gelegenheid zijn regelmatig met elkaar het gesprek aan te gaan over zakelijke uitdagingen en ontwikkelbehoeften. Introduceer beoordelingssystemen en evalueer het functioneren.
- Zorg ervoor dat de assessments in recruitment processen ook daadwerkelijk de juiste persoon koppelen aan de juiste functie. Stem functieomschrijvingen en selectie procedures af op de behoeften. Duidelijke functieprofielen voorkomen twijfels. Medewerkers dienen exact te weten wat er van hen wordt verwacht.
- Communiceer zowel strategie als visie van de organisatie, zodat medewerkers op de hoogte zijn van het doel van hun werk en op welke wijze zij bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie.
- Betrek medewerkers bij de besluitvorming. Betrokkenheid bij plannen en handelingen vermindert angst voor verandering en verbetert samenwerking.
- Stel groepen samen van high potentials als onderdeel van een strategie voor opvolgingsvraagstukken.
- Overweeg het ontwikkelen van vaardigheden als:
 - coaching
 - delegeren
 - technieken voor creatief denken
 - beïnvloeden van anderen
 - sturen van veranderingsprocessen
 - performance management en het stellen van doelen

Beloning — In de praktijk

Beloning is een essentiële factor voor betrokkenheid in de werksituatie. Erkenning en waardering vergroten het gevoel van eigenwaarde, het vertrouwen en het optimisme van de medewerker, hetgeen van grote waarde is voor het prestatieniveau. Toch kunnen in groepen en teams conflicten of onderlinge competitie ontstaan. Individuele ontwikkeling is voor ieder teamlid een manier om zich binnen de groep te verzekeren van enig aanzien. Medewerkers hebben de behoefte zich te ontwikkelen en hun talent in te zetten. Wanneer een organisatie of groep laag scoort op de dimensie Beloning, geven medewerkers aan dat er weinig complimenten, waardering of oprechte feedback gegeven wordt. Ook wordt gerapporteerd dat er weinig gelegenheid is om nieuwe dingen te leren, te ontwikkelen of voortgang te boeken.

UITDAGENDE ONDERWERPEN & KRITISCHE GEDACHTEN

- Zijn beleid en procedures rondom learning & development binnen de organisatie vastgelegd?
- Wat zijn momenteel de kansen voor medewerkers om zich verder te ontwikkelen?
- Beschikt de organisatie op dit moment over een waarderingssysteem?
- Hoe wordt een bijzondere prestatie naar de rest van de organisatie gecommuniceerd?
- Wordt het geven van constructieve feedback gestimuleerd?
- Beschikt de organisatie over een effectief performance management systeem?
- Worden managers aangemoedigd om waardering en complimenten kenbaar te maken?
- Hoe komen mensen te weten of zij een goed resultaat hebben geleverd?
- Is ontwikkeling gekoppeld aan 'je werk beter doen' of wordt gekeken naar ontwikkeling in een breder perspectief?

Leiderschap en management development

Veranderen van gedrag:

- Eigenwaarde en zelfvertrouwen van mensen nemen toe als hun prestaties en inzet worden opgemerkt. Het laten blijken van waardering wordt vaak vergeten. Maak een gewoonte van het geven van erkenning.
- Geef complimenten zowel individueel als openlijk en deel successen met collega's en seniors. Wees specifiek over hetgeen iemand heeft weten te realiseren.
- Moedig je mensen aan om complimenten van een klantrelatie of collega ook kenbaar te maken aan teamgenoten en andere collega's.
- Signaleer in de praktijk voorbeelden van effectief handelen en prijs dit meteen op dat moment. Het geven van een compliment is ten slotte maar een kleine moeite.
- Beloon je mensen ook eens spontaan.
- Niet alleen het resultaat verdient waardering, ook inzet en extra inspanningen. Erkenning versterkt positief handelen.
- Vraag leidinggevenden om het regelmatig met hun mensen te hebben over hun kracht en gezamenlijke prestaties.
- Maak de ontwikkelkansen die de organisatie te bieden heeft inzichtelijk voor managers. Vraag ze deze te communiceren.
- Moedig leidinggevenden aan om zich te profileren als 'ontwikkel-adviseurs' voor hun mensen. Laat managers het gesprek aangaan met hun mensen om te achterhalen wat zij belangrijk vinden als het gaat om hun persoonlijke ontwikkeling en leertraject. Maak tijd vrij om ambities en persoonlijke doelen te bespreken.
- Introduceer kansen om van elkaar te leren, bijvoorbeeld door personen aan elkaar te koppelen of samen te laten werken in projectgroepen.

Veranderingen binnen de organisatie

Beleid, processen en procedures:

- Bedenk hoe je een cultuur genereert waarin waardering en complimenten gebruikelijk zijn en waar mensen een behoorlijke kans hebben om hun individuele potentieel te maximaliseren.
- Evalueer processen rondom learning & development binnen de organisatie: zijn ze werkbaar en ondersteunen ze medewerkers in hun persoonlijke ontwikkeling?
- Overweeg te investeren in coaching en begeleiding om prestaties te verbeteren.
- Denk aan het ontwikkelen van vaardigheden en leren in de praktijk door mensen nieuwe dingen te laten ervaren.
- Denk ook aan ontwikkeling die niet direct functiegerelateerd is, zoals het faciliteren van cursussen of opleidingen door middel van een financiële bijdrage of vrije dagen.
- Stel een systeem samen voor performance management met regelmatige evaluatie van prestaties. Houd zicht op prestatieniveaus en ontwikkel mensen middels kwalitatieve feedback.
- Zorg ervoor dat ook beloning en waardering voor buitengewone prestaties en inzet in beleid worden meegenomen.
- Om talent te behouden en te cultiveren is het zinvol om carrièremogelijkheden te definiëren, zodat het voor medewerkers duidelijk is hoe hun loopbaan binnen de organisatie er kan uitzien.
- Kijk naar het ontwikkelen van vaardigheden zoals:
 - coaching
 - begeleiding
 - prestatie evaluatie en feedback
 - empathisch vermogen
 - onderhandelen

Engage

Open vragen

Wat is volgens jou het beste aspect van je werk? Wat geeft je een goed gevoel?

Zo'n fijne collega's! Volop eigen verantwoordelijkheid & vrijheid, daar hou ik van!

fijne samenwerking met mijn collega's, we kunnen altijd op elkaar rekenen

Test

Teamgevoel, leuk contact met klanten & vrijheid planning eigen werk

De assessments die we aanbieden zijn zeer waardevol voor onze klanten waardoor we een mooie bijdrage kunnen leveren aan de bedrijfsresultaten van onze klanten.

Er mag meer duidelijkheid geschept worden in mijn taken, ik mis heldere communicatie :)

Zelfstandig kunnen werken maar wel als Team een gezamenlijk doel najagen en presteren.

Vrijheid

Wanneer wij door middel van goede samenwerking samen successen kunnen vieren.

Vrijheid om mijn eigen gang te gaan

Het routinematige karakter

thuis blijven - rester à la maison :-)

De klanten

Ik ken mijn job en kan die tot interne en externe tevredenheid uitvoeren

Welke veranderingen zouden het plezier in en de effectiviteit van je werk kunnen vergroten?

Meer overleg met de collega's en mogelijkheden om zaken bij te leren

niets, werk is super boring rien, un job ennuyeux

Alles ;)

Niets, het is helemaal toppie!

Test

Communicatie

Meer vrijheid van handelen

Meer werken in project teams

Minder samenwerken met collega's Een hoger beter bij mijn bijdrage passend salaris

Groeien als Team NL, dus samen mogen werken met nog meer toffe mensen.

De onderlinge samenwerking / vertrouwen en respect voor elkaar