



We horen de vraag “Hoe krijg je ze zo ver?” te vaak. De vraag doet er niet toe, want op het moment dat deze vraag aan de orde is weet je eigenlijk dat je het verkeerd aanpakt. Lang geleden zei Gordon Lippitt: “People do not resist change, people resist being changed”. Als je wenst dat mensen vanuit intrinsieke motivatie bijdragen aan het succes van de organisatie is het nodig aan te sluiten op de motivatie die er vaak al is. Wat is het dat iemand goed kan en graag doet? En wat kan je als leidinggevende doen om de verbinding met de missie en de doelen van de organisatie te optimaliseren?

ENGAGING LEADERSHIP

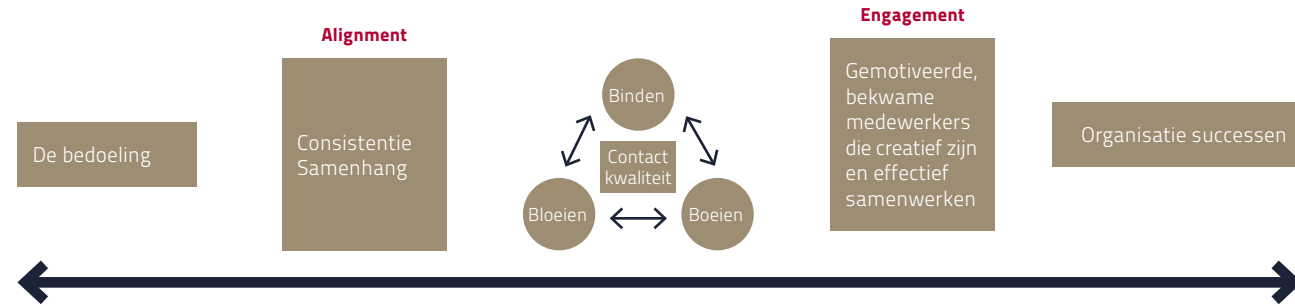
OVER LEIDERSCHAP, BEVLOGENHEID EN TALENT-ONTWIKKELING

Ernst Jan Reitsma

Bent u in uw element in uw werk? Komen de talenten en kwaliteiten van uw medewerkers tot hun recht en doen zij er toe? In een aantal literatuuronderzoeken^{1,2} heeft men wetenschappelijke publicaties over de rol van betrokkenheid bij medewerkers (employee engagement) onderzocht. De resultaten tonen aan dat zowel het bedrijfsleven als overheidsinstellingen het beschikbaar potentieel

ernstig onderbenut en dat veel medewerkers zich niet gezien voelen en zich vervelen. Medewerkers zouden aangeven dat 20 tot 40% van hun capaciteit onbenut blijft. Zo besteden zij veel tijd aan dagdromen, uit het raam staren, roddelen en kletsen met collega's, computerspelletjes op internet, koffie drinken, ruzie maken, et cetera. De onderbenutting van potentieel is ook terug te vinden in onderzoek

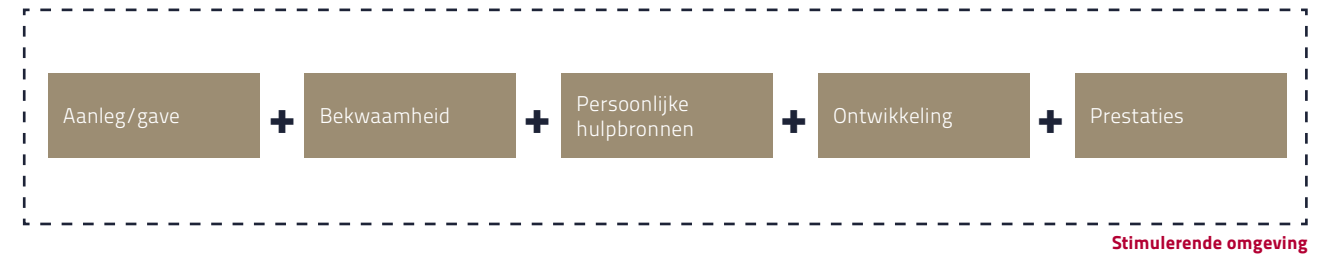
TALENT PRESTATIE SYSTEEM



door Van Aken & Camps³. Zij schrijven dat uit hun onderzoek blijkt dat 40% van de in de organisaties aanwezige denkcapaciteit niet wordt benut. Overheid en Non profit haalden toen de slechtste cijfers. Wat een verspilling van talent en kwaliteit! En dat in een tijd dat steeds meer werk met minder mensen gedaan moet worden. Dat vraagt juist om intrinsieke motivatie en de bevlogen inzet van mensen. 'Engagement' wordt in Nederland vaak vertaald als bevlogenheid of zelfs passie. Het onderzoek naar bevlogenheid⁴ toont onder meer aan dat bevlogen medewerkers een directe positieve invloed hebben op organisatie successen. Bevlogen medewerkers zijn vitaal, toegewijd en in hun element. Het zijn gemotiveerde, bekwame medewerkers die creatief zijn en effectief samenwerken. Hun enthousiasme werkt vaak aanstekelijk op anderen. Je hoopt soms dat het epidemische vormen wil aannemen. Wat kunnen leidinggevendenden doen om bevlogenheid te stimuleren? Een leidinggevende hoeft 'slechts' tijd te maken voor 3 nauw samenhangende activiteiten. Het gaat om binden, boeien en laten bloeien van medewerkers. Binden is doelgericht de verbinding tussen de waarden van de medewerker en die van de organisatie aanbrengen. Kan de medewerker zich identificeren met wat voor de organisatie belangrijk is? Goede leidinggevendenden maken tijd vrij om hun medewerkers te ondersteunen bij het leggen van deze wezenlijke verbindingen. Het gaat over betekenis geven aan drijfveren, waarden, overtuigingen en keuzes⁵. Een medewerker is zo in staat te bepalen wat hij kan bijdragen en waarom hij er toe doet. Boeien gaat over het stellen van uitdagende doelen en het stretchen van de bekwaamheid van medewerkers⁶. Veel bekwame medewerkers waarderen autonomie, vakmanschap en zinvol werk⁷. Bonus systemen en andere transactionele technieken zouden juist bedrog en afname van motivatie tot gevolg hebben.

Inzet en resultaten kun je het best belonen met vrijheid en bevoegdheid. Zo maak je het werk boeiend. Bloeien gaat over leren en ontwikkelen door in nieuwe omstandigheden met nieuwe competenties te kunnen werken. Feedback over wat goed gaat en wat verbeterd moet worden is de belangrijkste werkvorm. De leiding speelt daarbij een cruciale rol en dat heeft veel te maken met respect en toekenning van autoriteit. Als dat niet mogelijk is haakt een moderne medewerker al snel af. Bij binden, boeien en bloeien gaat het vooral om de contact kwaliteit. Bevlogen medewerkers hechten er aan regelmatig goede contacten met leidinggevendenden te hebben. Als het niet om de eerder bedoelde feedback gaat dan is het wel om af te stemmen of te sparren. Het zijn momenten van betekenis. Een goed contact moment hoeft geen uren te duren. Het kan in 10 minuten en de voorwaarde is dat er echt aandacht⁸ is voor elkaar en het onderwerp van gesprek. In andere gevallen is meer tijd nodig en verwacht een medewerker dat een leidinggevende luistert en prikkelende vragen stelt. Het is niet de bedoeling het over te nemen maar juist de medewerker verantwoordelijk te laten. Goed inzetten op talentontwikkeling (binden, boeien en bloeien) heeft een positief effect op de motivatie van mensen in de organisatie. Persoonlijke ontwikkeling stond altijd al hoog op het lijstje van dominante drijfveren. De laatste jaren zien we steeds meer dat persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap leiden tot hoge prestaties⁹ en loyaliteit naar de werkgever. In de praktijk wordt vaak onhandig en onzorgvuldig met talenten omgesprongen met alle gevolgen van dien. Inzetten op talentontwikkeling dient als kleefstof¹⁰ om talent te boeien en de organisatie boeiend te houden voor talenten en de concurrentie voor te blijven. Wat is talent? De literatuur biedt meerdere definities.

WAT IS TALENT?



Talent is iets dat iemand (van nature) erg goed kan, hij of zij doet het graag en het hangt nauw samen met de persoonlijke bestemming, behoeften en wensen. Hoe meer iemand zich richt op de talentontwikkeling, hoe groter de kans van betekenis te zijn. Het talent ontwikkelt zich door een positieve instelling, doorzettingsvermogen, prestaties en daarvan leren hoe het beter kan. Het is een kwaliteit die in een stimulerende omgeving snel kan leiden tot bezieling en uitzonderlijke prestaties. Iedereen heeft volgens ons ergens talent voor. De werkelijkheid is dat de een er makkelijker bij kan komen dan de ander.

Als het om bevlogenheid en talentontwikkeling gaat hebben leidinggevendenden veel baat bij 'alignment'. Dit betekent dat in de organisatie sprake is van richting (eenduidige koers), consistentie in structuren, samenhang in processen en herkenbaarheid in besturing. Het stelt leidinggevendenden in staat om in contact met medewerkers gebeurtenissen, besluiten en ontwikkelingen te duiden. Waar werken we naartoe, wat zijn de prioriteiten en hoe moet het werken? Er is niets zo frustrerend om als leidinggevende steeds weer om begrip en flexibiliteit te vragen aan medewerkers omdat de leiding van de organisatie van 'alignment' een zootje maakt. Respect en waardering voor de leiding verdampen dan snel en het vertrouwen in de daadkracht neemt af. Zorgdragen voor 'alignment' vormt een cruciaal fundament onder het werk van leidinggevendenden om medewerkers in staat te stellen naar vermogen bij te dragen aan de realisatie van de missie en ambities van de organisatie.

Noten

¹ Kular, S. et al. (2008). Employee Engagement: A Literature review. Kingston Business School: Working Paper Series No. 19.
² MacLeod, D. & Clarke, N. (2010). Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement. A report to Government (Department of Business). Surrey (UK): Office of Public Sector Information, www.bis.gov.uk/files/file52215.pdf.

³ Aken, T. van & Camps, Th. (1997). Organiseren van denkwerk. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
⁴ Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. Gedrag & Organisatie – 17, nr 2.
⁵ Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. The leadership Quarterly 16: 655-687.
⁶ Csikszentmihaly, M. (2002). Flow: The Psychology of optimal Experience. New York: Harper Perennial.
⁷ Pink, H.P. (2010). Drive. Amsterdam: Business Contact.
⁸ Hoorn, M. van (2007). Aandacht: bron van verbinding. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
⁹ Tjepkema, S., & Verheijen, L. (2009). Van kiem tot kracht. Houten: Springer Uitgeverij b.v.
¹⁰ Boom, P. van den & Vinke, R. (2012). Kleefstof van de menselijke maat. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

FOCUS VAN EEN 'ENGAGED LEADER':

- Geeft betekenis aan de zin van het werk en de rol van de medewerkers (verbinding);
- Heeft expliciet vertrouwen in de motivatie en bekwaamheid;
- Stelt medewerkers in staat autonoom te functioneren en zelf te bepalen hoe het werd wordt gedaan;
- Consulteert medewerkers en stimuleert participatie;
- Voert eerlijke gesprekken over prestaties en leermomenten.