



Engagement

Tijd voor echte resultaatgerichte samenwerking

Pim Vandijck

Deze toolbox biedt inzicht in engagement en geeft je praktische tips om het engagement in jouw team te verhogen.

De kracht van engagement

Engagement is één van die woorden die in organisaties vaak weerklinken. Dit hoeft uiteraard niet te verwonderen. We willen immers allemaal een sterk geëngageerd team waarbij iedereen bijdraagt aan het behalen van resultaten.

Als we vragen wat engagement is, merken we dat er heel wat onduidelijkheid bestaat over dit begrip. We zien vaak dezelfde antwoorden opduiken ; beloftes nakomen, doen wat we verwachten, meedenken.

Engagement gaat voor ons echter veel verder. Om dit duidelijk in kaart te brengen hebben we dit overzichtelijke werkboekje geschreven. Je vindt in dit boek een sterk model over engagement, aangevuld met talrijke tips en technieken om het engagement in jouw organisatie te verhogen.


Alvast veel leerplezier !

Pim Vandijck

Waar hebben we het over ?

Ik merk regelmatig dat in organisaties heel wat verwarring bestaat over wat engagement is. De medewerker zegt “Ik doe wat je van me verwacht, dus ik ben geëngageerd.” Leidinggevenden verwachten meer. Daarom is het belangrijk om samen een duidelijke definitie te maken.

Hieronder vind je mijn lijst van wat ik versta onder engagement. Onderaan staan eigenschappen van laag engagement (olympisch minimum), hogerop de lijst staan eigenschappen van sterk engagement.

- Van laag naar hoog engagement
- 
- Meedenken met de lange termijn strategie van je organisatie / team
 - Meeleven met goede / slechte resultaten van je organisatie
 - Innovatieve ideeën concretiseren
 - Innovatieve ideeën voorstellen
 - Kennis delen met collega's
 - Samenwerken & collega's helpen
 - Deelnemen aan bedrijfsfeesten (ook als ze buiten de uren plaatsvinden)
 - Meer doen dan verwacht
 - Open staan om nieuwe dingen te leren
 - Open staan voor feedback
 - Met plezier doen wat er van je verwacht wordt
 - Doen wat er van je verwacht wordt

Wat betekent engagement voor jou ?



A series of horizontal dotted lines for writing, starting from the top of the orange arrow and extending across the page.

It takes two to tango

Als we spreken van engagement hebben we het ook altijd over minimum twee partijen. Beide partijen verbinden zich aan elkaar om te komen tot een gemeenschappelijk doel.

In een organisatiecontext kunnen we dit als volgt omschrijven :

De organisatie :

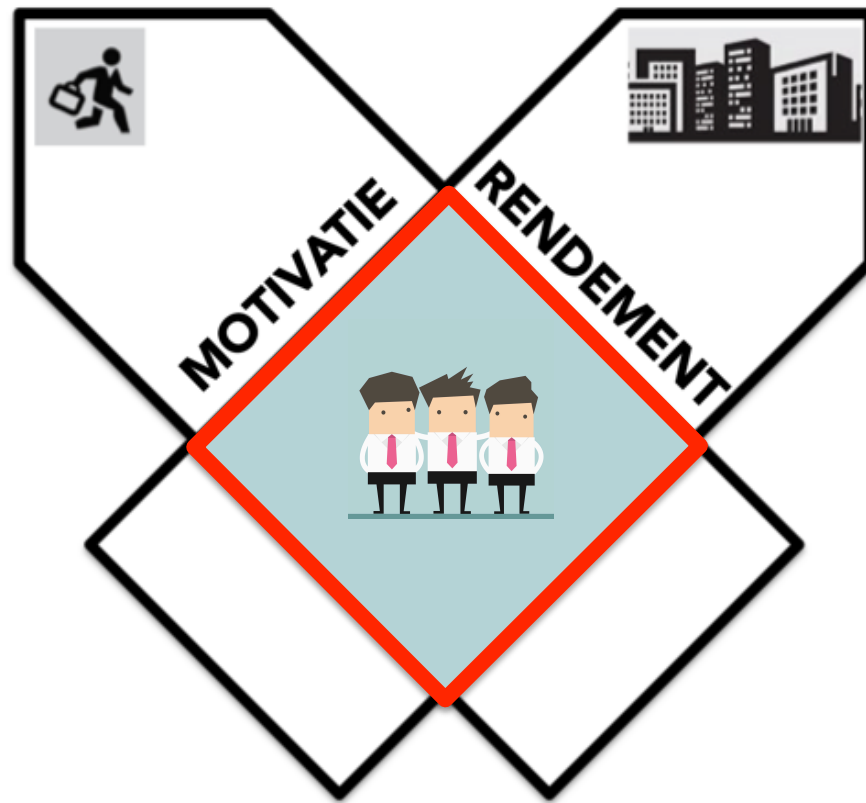
Een organisatie vormt haar identiteit op basis van haar missie, visie waarden, doelen, de producten of diensten die het levert, de locatie, de klanten, maar ook de ervaring (is het een jonge of ervaren organisatie). Al deze factoren bijeen zullen ervoor zorgen dat de organisatie een eigen identiteit heeft. Hoe meer de medewerker bijdraagt hieraan, hoe hoger het rendement is voor de organisatie.

Het individu :

Elk individu binnen die organisatie heeft ook een eigen identiteit. Deze wordt gevormd door de persoonlijke waarden van die medewerker, zijn doelen of ambities en zijn competenties.

Hoe meer de medewerker ervaart dat hij kan werken aan zijn persoonlijke doelen, vanuit zijn competenties en waarden, hoe hoger zijn motivatie is.

Het engagement model



Voortbouwend op de vorige pagina beschouwen we engagement als het resultaat van de mate waarin de persoon bijdraagt aan het rendement van de organisatie en de mate waarin hij gemotiveerd is.

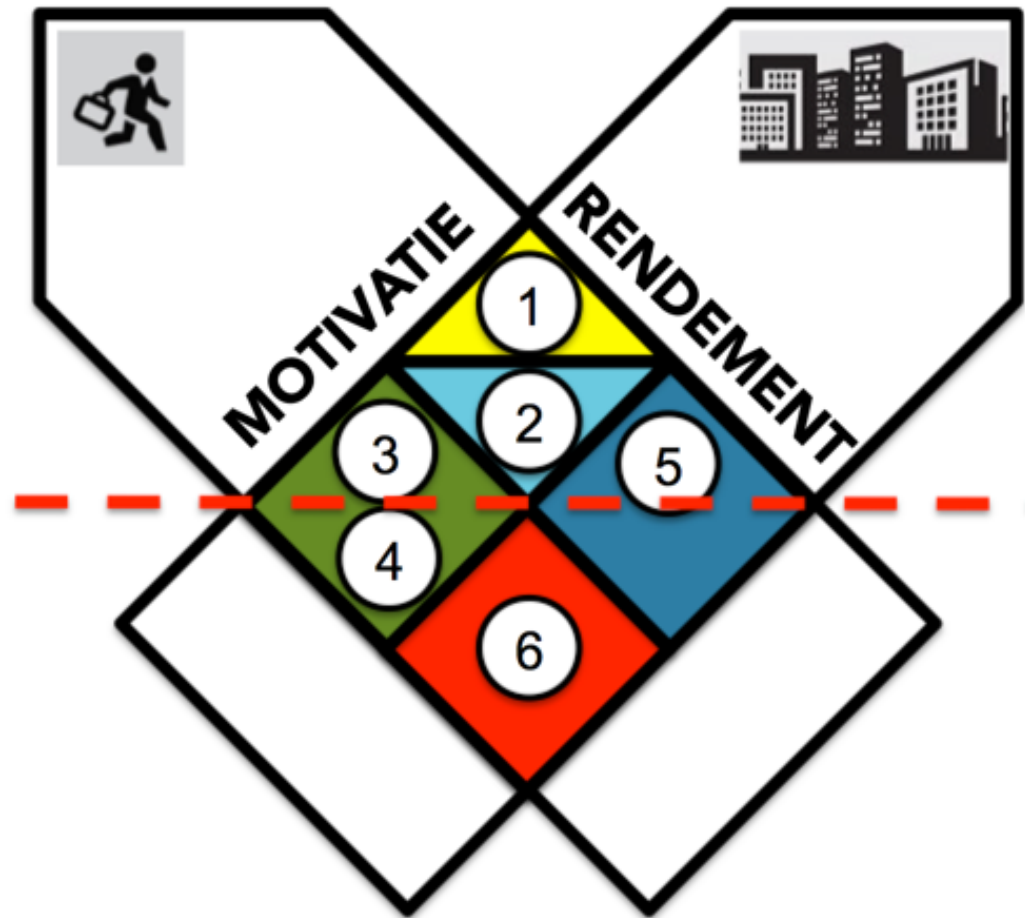
In de tekening links bevinden gaan we alle medewerkers in het rode vierkant in het midden plaatsen.

Naar mate de medewerker meer omschuift naar rechts boven, zal hij meer bijdragen aan het rendement van de organisatie.

Naar mate de medewerker meer omschuift naar links boven, zal hij meer gemotiveerd zijn.

Afhankelijk van de positie van de medewerker in het schema zal zijn engagement dus anders zijn. Hierdoor dienen we ook onze stijl van communicatie en feedback geven aan te passen. Op de volgende pagina's zullen we een aantal types omschrijven en enkele tips delen om er met de juiste impact met om te springen.

De 6 types van engagement : Verschil moet er zijn



We onderscheiden 6 types die zich elk op een andere manier engageren.

De types boven de rode lijn hebben een “ik wil” attitude. Zij staan open voor feedback, gaan vlot mee in veranderingen en denken echt mee met de organisatie.

De types onder de lijn hebben een “ik moet” attitude. Bij hen zal je meer weerstand ervaren omdat ze er (nog) niet in geloven.

De 6 types zijn :

1. Toppers
2. De loyale medewerker
3. De nieuwkomer
4. De hamster
5. De crash en burner
6. De niet geëngageerde medewerker

De toppers : echt engagement

Bovenaan het model in de gele driehoek (zie pagina 8) bevinden zich de echt geëngageerde medewerkers. Dit zijn mensen die sterk gemotiveerd zijn en bijdragen aan het rendement van de organisatie.

Hoe herken je hen ?

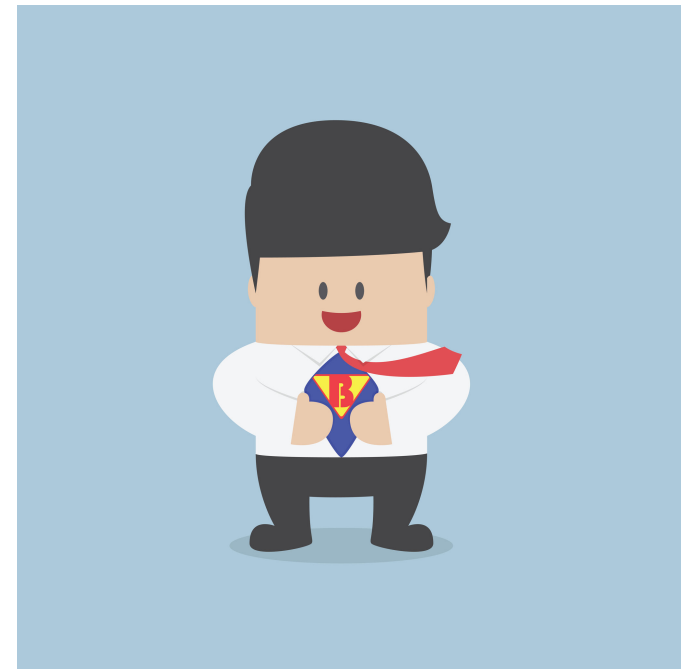
- Ze nemen initiatieven
- Ze komen met innovatieve ideeën
- Ze hebben een hoge mate van zelfstandigheid
- Ze spreken steeds positief over de organisatie en dragen sterk bij aan het resultaat van de organisatie.

Hoe ga je er best mee aan de slag ?

- Geef hen autonomie. Ze gaan immers uit zichzelf focus leggen op nuttige zaken en willen steeds bijdragen aan de resultaten. Door hen in een keurslijf te wringen, ontnem je hun drive om initiatieven te nemen.
- Betrek hen bij de missie, visie en strategie van je organisatie.
- Vraag hen hoe je hen nog beter kan ondersteunen.

Let op voor

Je hoeft niet van elke topper een leidinggevende te maken. Sommigen willen dit juist echt niet. Respecteer dit dan en laat hen een andere waardevolle rol spelen.



De loyale medewerker

Net onder de toppers bevinden zich de loyale medewerkers (nummer 2). Deze groep medewerkers vormen een belangrijke basis in elke organisatie. Het zijn geen trekkers, maar je kan wel 100% op hen rekenen en voeren het werk op een goede manier uit.

Hoe herken je hen ?

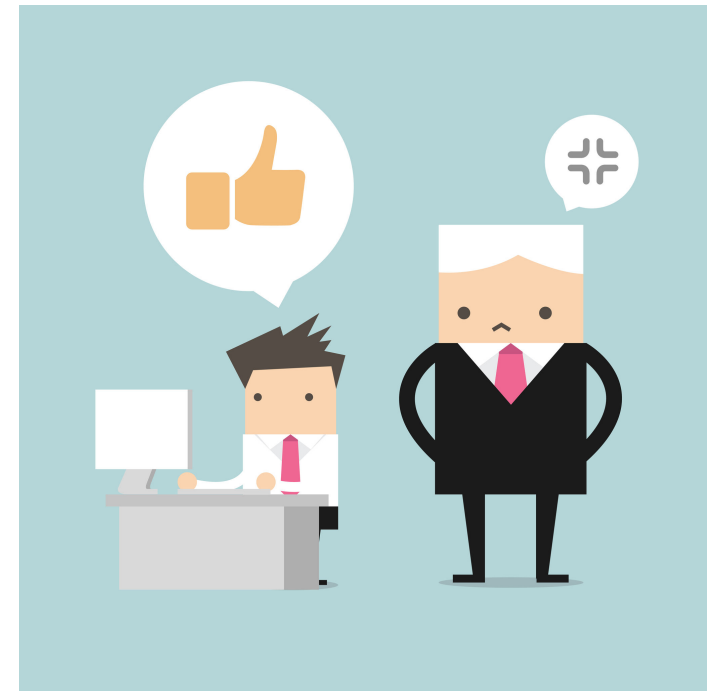
- Ze doen wat je hen vraagt.
- Ze hebben vaak een duidelijke werk/privé balans.
- Ze staan open voor nieuwe ideeën, maar willen in het begin hierbij wel ondersteund worden, zodat alles duidelijk is.

Hoe ga je er best mee aan de slag ?

- Geef hen duidelijke instructies.
- Zorg dat je een motiverend klimaat creëert.
- Indien ze ervoor open staan kan je hen door coaching en bieden van uitdagingen laten groeien naar een topper.

Let op voor

Niet elke loyale medewerker moet een topper worden. Je kan beter een loyale, gemotiveerde medewerker hebben dan een opgebrande medewerker omdat je er te veel van verwachtte (eiste).



De nieuwe medewerker

Met nieuwe medewerker (nummer 3) bedoelen we zowel iemand die nieuw is in de organisatie als iemand die nieuw is in zijn functie.

Deze medewerkers zijn sterk gemotiveerd, maar missen de ervaring om al bij te dragen aan het rendement van de organisatie.

Hoe herken je hen ?

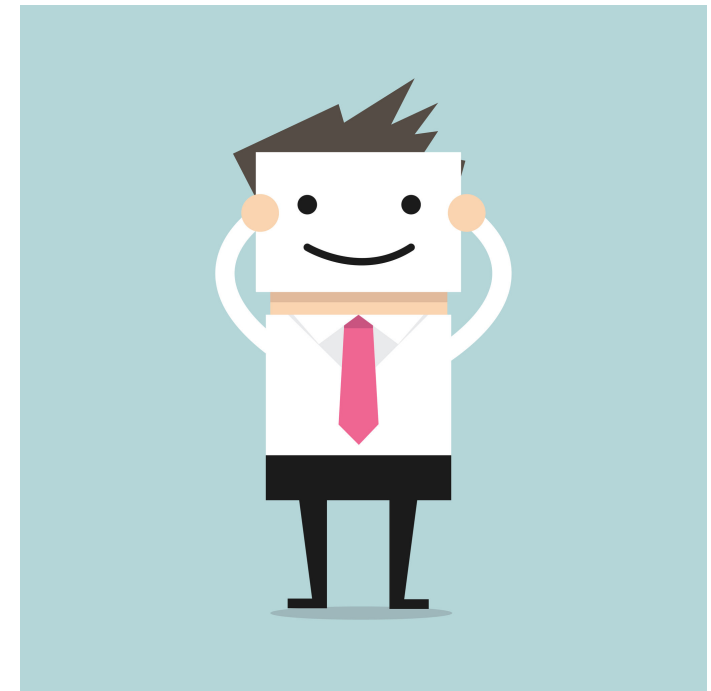
- Ze zijn leergierig.
- Ze zijn sterk gemotiveerd.
- Ze maken nog regelmatig fouten, maar door coaching zetten ze sterke stappen vooruit.

Hoe ga je er best mee aan de slag ?

- Investeer tijd om hen te laten groeien.
- Betrek hen bij het waarom en hoe je dingen doet in de organisatie. Spreek hierbij ook over je missie, visie, waarden en zorg dat de medewerker zich erin gaat thuis voelen.
- Geef hen veelvuldig feedback over wat ze goed doen en waar ze nog kunnen verbeteren.

Let op voor

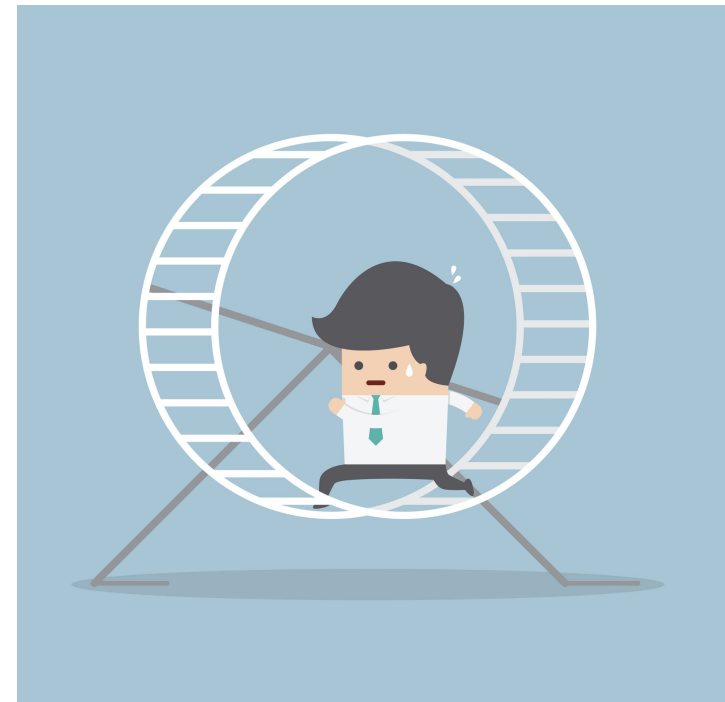
Laat hen niet over aan hun lot. Een degelijk peter-/meterschap bevordert de integratie van nieuwe medewerkers.



De hamster

Net onder de nieuwe medewerkers en net onder de stippellijn bevinden zich de hamsters (nummer 4). Deze mensen zijn doorgaans goed gezind, maar missen vaak de efficiëntie om bij te dragen aan het rendement van de organisatie.

Net zoals een hamster die in het radje in haar kooi holt, maar niet vooruit gaat, is deze hamster druk bezig, zonder vooruitgang te creëren.



Hoe herken je hen ?

- Ze zijn steeds druk bezig, maar komen vaak niet tot resultaten.
- Ze missen vaak inzicht waarom ze niet komen tot het resultaat.
- Ze kloppen vaak lange dagen om hun gebrek aan efficiëntie te compenseren.

Hoe ga je er best mee aan de slag ?

- Maak de inefficiënties bespreekbaar en geef hen zin om aan de slag te gaan en efficiënter te worden.
- Volg hen nauw op en moedig elke verbetering in efficiëntie aan.

Let op voor

Verwacht geen snel en pasklaar antwoord, maar bereid je voor op een langzame groei. Het gaat hier immers over veranderen van gedrag, wat altijd tijd vergt.

De crash en burners

Crash en Burners (nummer 5), zijn medewerkers die hun werk plichtsbewust uitvoeren, maar je wordt niet bepaald gelukkig van hen. Ze stralen het geluk niet uit. De oorzaak hiervan kan zijn omdat ze er té hard voor zijn gegaan en uitgeblust zijn. Het kan ook zijn dat ze in hun privé situatie een zware tegenslag hebben of omdat ze zijn uitgekeken op hun huidige job.

Hoe herken je hen ?

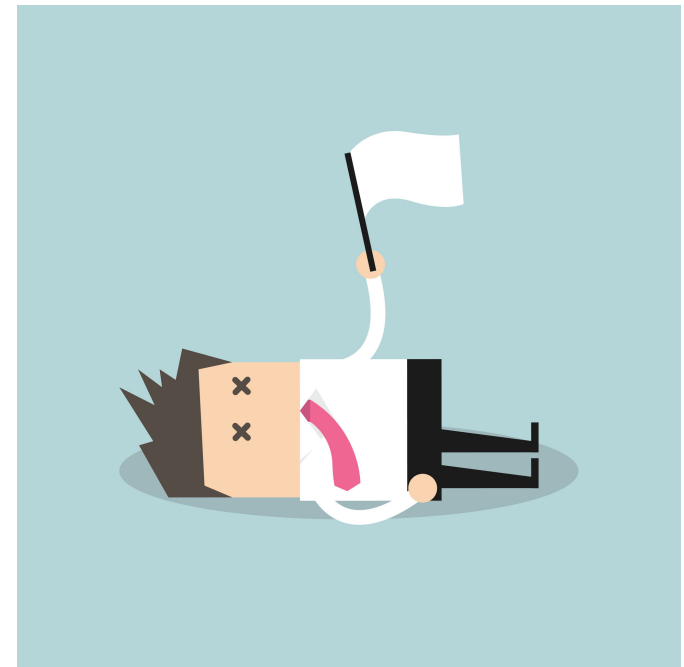
- Ze lopen ongelukkig rond, zoeken weinig sociaal contact, maar doen nog altijd wat je van hen verwacht.
- Als je hen een taak wilt geven, begint hun antwoord vaak met een zucht alsof ze zijn uitgeput.

Hoe ga je er best mee aan de slag ?

- Het belangrijkste dat je moet doen bij hen is **LUISTER** ! Hierdoor ga je achterhalen waarom ze niet meer gemotiveerd zijn en kan je achterhalen wat er dient te gebeuren.
- Indien nodig geef je hen tijd en ruimte om hun trein terug op de sporen te krijgen, maar wees wel duidelijk over hoe lang en wat de voorwaarden juist zijn. Anders zou dit wel eens heel lang kunnen gaan duren.

Let op voor

Schakel ook tijdig professionele hulp in zoals bedrijfsarts, HR, ... Je kan als leidinggevende of als medewerker niet alle problemen zelf oplossen.



De niet geëngageerde medewerker

De niet geëngageerde medewerker (nummer 6) is niet (meer) gemotiveerd en draagt ook niet (meer) bij aan het rendement van de organisatie.

Hierbij is het dus dringend tijd voor actie !

Hoe herken je hen ?

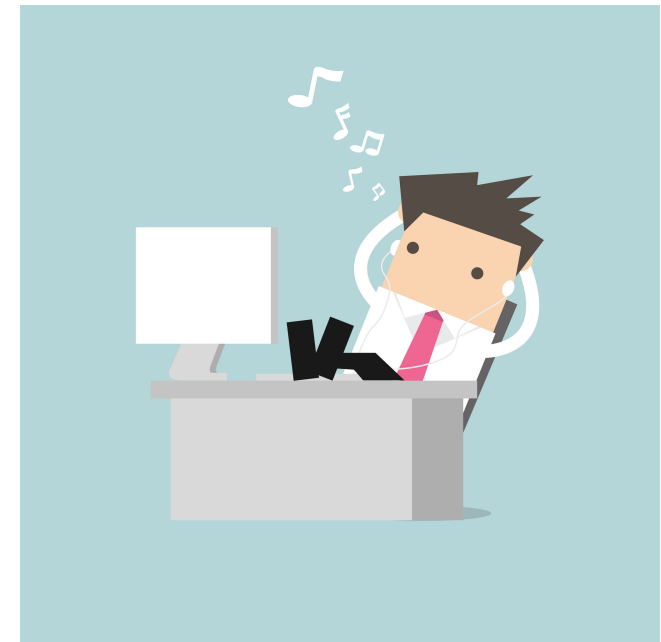
- Ze lopen heel de dag te klagen en zagen, zonder zelf met oplossingen voor de dag te komen.
- Ze komen vaak te laat en durven zich zelfs onterecht ziek melden.

Hoe ga je er best mee aan de slag ?

- Ga de confrontatie aan en voer een 5 voor 12 gesprek : “Deze situatie moet veranderen. Jij doet je job niet graag en wij zien geen rendement. Dit kan niet blijven duren.”
- Indien ze de functie / job niet meer zien zitten, dien je ook de volgende stap te zetten en hen uit de functie te zetten. Dit kan in een andere afdeling zijn of indien nodig ook buiten de organisatie.

Let op voor

Indien je hier niets aan doet, dan kan dit een demotiverende impact hebben op andere medewerkers waardoor het totale engagement van het team naar beneden gaat.



Verhogen van motivatie en rendement



Motivatie

Er is al heel wat geschreven over motivatie. Mijn ervaring leer me echter dat je de motivatie van je medewerkers verhoogt door te werken aan :

- Geef zelf het goede voorbeeld
- Leid je team goed op
- Geef vertrouwen aan je team
- Creëer transparantie
- Overdreven controle werkt verlamdend
- Geef regelmatig complimenten
- Creëer een positieve sfeer



Rendement

Je kan het rendement verhogen in je team door te werken aan :

- Duidelijkheid bieden omtrent wat jij verwacht van hen (gedrag, doelen, ...)
- Tracht rendement te meten, maar niet alles hoeft in een excel tabel te staan.
- Schenk aandacht aan wat dient te verbeteren.
- Benoem inefficiënties en denk mee om deze weg te werken.
- Bied de juiste tools aan.

Nu ben jij aan zet

Waar zit het engagement van jouw team ?

Medewerker (MW)

Mate van engagement

IK

MW1.....

.....

MW2.....

.....

MW3.....

.....

MW4.....

.....

MW5.....

.....

MW6.....

.....

MW7.....

.....

MW8.....

.....

Actieplan om engagement te verhogen in je team

Wat ga jij doen om het rendement in je team te verhogen ?

.....

.....

.....

.....

Wat ga jij doen om de motivatie van jezelf en je team te verhogen ?

.....

.....

.....

.....

Tot slot : 10 tips op een rijtje

1. Besef dat engagement geen constant gegeven is. Het kan veranderen doorheen de tijd.
2. Engagement is het resultaat van de mate waarin de persoon gemotiveerd is en dat hij bijdraagt aan het resultaat van de organisatie.
3. Niet iedereen heeft een zelfde mate aan engagement.
4. Elke vorm van engagement vergt een andere aanpak.
5. Als leidinggevende kan je niet verwachten dat je medewerkers sterker geëngageerd zijn dan jijzelf. Geef het goede voorbeeld.
6. Je kan rendement verhogen door heel duidelijk te zijn over je waarden, missie, visie, doelen en je verwachtingen naar medewerkers toe.
7. Je kan de motivatie van je medewerkers verhogen door aandachtig te luisteren naar wat zij als motiverend ervaren.
8. Investeer tijd en inspanningen om nieuwe medewerkers aan boord te trekken van je organisatie door middel van opleidingen en feedback.
9. Ga het gesprek aan indien je medewerker tekenen van een dalend engagement vertoont.
10. Neem afscheid indien het engagement er niet meer is.

Over dit boek en de auteur

Dit boek biedt een praktisch inzicht rond engagement en reikt een aantal tips en technieken aan waarmee je meteen aan de slag kan gaan om het engagement in jouw team naar een hoger niveau te halen.

Je zal gegarandeerd jezelf en je collega's snel herkennen in dit boek.



Pim Vandijck is trainer en initiatiefnemer bij Positiviteit.be en ondersteunt organisaties rond thema's zoals Leiderschap, engagement, samenwerking en communicatie.

Ontdek meer op www.positiviteit.be en <http://positiviteitnu.blogspot.com>

© 2017 Positiviteit.be gcv. – Willem Klooslaan 1, B-2050 Antwerpen (België).
Info: info@positiviteit.be - www.positiviteit.be