

**Er is gekte op de arbeidsmarkt. Organisaties komen mensen tekort en recruiters beleven hoogtij-dagen. Sommige werkgevers zijn zo wanhopig dat zelfs een welkomstbonus of stedentrip wordt ingezet om kandidaten over de streep te trekken. De vacatures kunnen nauwelijks worden ingevuld ondanks dat de kwalificatie eisen steeds verder naar beneden worden bijgesteld. Wat kun je nog doen als werkgever? Hoe word je een magneet op de arbeidsmarkt?**

## **Focus**

Het antwoord op deze vraag begint bij de focus. Veel werkgevers richten zich op 'de voordeur': hoe haal ik nieuwe mensen binnen? Terwijl de aandacht vooral zou moeten gaan naar de achterdeur: hoe houd ik ze binnen?

## **Gouden bergen en groener gras**

Zolang de vacatures niet worden ingevuld neemt de druk op de achterblijvende medewerkers toe wat de werkomstandigheden niet ten goede komt. En daarmee wordt de achterdeur weer een stukje verder opengezet. Want hoe lang houdt een medewerker dat vol? En als er dan een recruiter langskomt met gouden bergen en groener gras is het snel gebeurd. Er ontstaat een vicieuze cirkel met de volle potentie om een neerwaartse spiraal te worden. Een magneet die afstoot in plaats van aantrekt.

## **Water in een vergiet**

Taak is het dus om de achterdeur dicht te zetten en de neerwaartse spiraal te stoppen, of nog beter: te keren. Taak is het om achterblijvende medewerkers met een magneet binnen te houden, en hen vervolgens tot een magneet te maken die nieuwe medewerkers aantrekt. Want alleen met een gesloten achterdeur voorkom je een open doorstroom vanaf de voordeur. Water in een vergiet laten lopen is verre van effectief.

## **Van arbeid naar betekenisvol werken**

Maar wat maakt nu dat medewerkers willen blijven? In de kern gaat dit om het volgende. Waar de mogelijkheden om te werken legio zijn, verliest arbeid voor steeds meer mensen zijn waarde als primaire levensbehoefte. Als men in de ene baan niet in inkomen kan voorzien, dan is er immers wel een andere waarmee dat lukt. Zeker in de huidige arbeidsmarkt. De aandacht verschuift daardoor van arbeid naar betekenisvol werken.

Medewerkers kunnen het zich steeds vaker veroorloven kieskeurig te zijn. Ze willen meer zijn dan het menselijk kapitaal van een organisatie, meer dan een productiemiddel in een systeem. Een verschil maken of een (maatschappelijke) bijdrage kunnen leveren geeft mensen de beleving ertoe te doen.

## **Onderzoek**

Er zijn al heel veel onderzoeken gedaan naar de vraag wat het effect is van de beleving van een medewerker op de werkvloer. Onder andere PWC deed hiernaar uitgebreid onderzoek. Men keek hiervoor naar alle interacties met de werkgever van recruitment tot uit dienst treden. Uit dit onderzoek bleek overduidelijk dat een betere retentie van medewerkers tot de top 3 behoort van de belangrijkste effecten van een positieve werkbeleving.

Maar waar gaat dat in de praktijk over? Wat zijn dan de sleutels voor een positieve werkbeleving?

## Waardering

Goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden vormen een belangrijke basis in een competitieve arbeidsmarkt. Dit is echter al lang niet meer de enige vorm van waardering die een medewerker verlangt. Sterker nog, menig medewerker is bereid hier concessies aan te doen wanneer inhoudelijke waardering ontbreekt.

Maar hoe ziet inhoudelijke waardering eruit? Moet je daarvoor de hele dag complimentjes uitdelen en iedereen de hemel in prijzen? Een compliment helpt zeker, zolang dat oprecht is en aansluit op het gedrag of resultaat dat iemand laat zien. Het benoemen van waardering voor bijvoorbeeld genomen actie of initiatief of een extra inspanningen zijn concrete uitingen van waardering die van grote waarde zijn.

Waardering uiten gaat echter niet alleen om het benoemen van de goede dingen. Juist het investeren van tijd in iemand die zich graag wil ontwikkelen omdat het allemaal nog niet zo geweldig gaat is een belangrijke vorm van waardering.

Waardering gaat er over dat een medewerker ervaart gezien te worden als mens en voor wat hij bijdraagt.

## Aandacht

De Amerikaanse consultant Gallup deed onlangs een groot internationaal onderzoek onder medewerkers die ontslag hadden genomen. In de drie maanden voorafgaand aan hun opzegging was er bij veel van deze medewerkers geen persoonlijk gesprek geweest met hun direct leidinggevende. De deelnemers aan het onderzoek gaven aan dat ze mogelijk niet waren vertrokken wanneer dat er wel was geweest.

Persoonlijke aandacht is het eerste wat erbij inschiet wanneer de werkdruk toeneemt. De 'nutteloze' uren worden als eerste wegbezuinigd. We gunnen onszelf simpelweg de tijd niet voor een kletspraatje. Maar als er één ding is dat we geleerd hebben tijdens de Coronaperiode is dat het praatje bij de koffieautomaat van enorm belang is. Menselijk contact is het smeermiddel in de samenwerking. Elkaar daadwerkelijk kennen, weten wat er speelt en rekening houden met elkaar zorgt ervoor dat we wat over hebben voor elkaar. Dit is exact waar mensen ervaren meer te zijn dan een productiemiddel dat moet leveren.

Dit geldt tussen collega's maar vooral ook tussen leidinggevende en medewerker. Wanneer persoonlijk contact zich beperkt tot de formele momenten als beoordelings- of POP-gesprek mis je als leidinggevende de kansen om echt verbinding te maken. Want hoe praktisch is het om te weten dat iemand altijd klokslag 5 uur naar huis gaat in verband met mantelzorg? Of dat iemand financiële zorgen heeft door zijn geëxplodeerde energienota? Weinig kans dat dit in een formele gespreksstructuur gedeeld wordt. Hoe groot is de kans dat je hierdoor met een verkeerde aanname en reactie iemand onnodig de deur uit jaagt? Geen persoonlijke aandacht betekent dus weinig kans om effectief met de uitdagingen om te gaan die iemand van huis meebrengt naar werk. De fictie dat privé en werk gescheiden zijn is al jaren achterhaald.

Ook aandacht geven gaat erom dat een medewerker ervaart gezien te worden als persoon, en voor wat hij bijdraagt.

## Autonomie

Een belangrijk onderdeel van de wens om ertoe te doen vertaalt zich in de behoefte om producten, diensten of processen mee vorm te kunnen geven. Een medewerker wil meer dan een opdracht volgens een instructie uitvoeren. Werkafspraken zijn belangrijk, maar geef een medewerker ruimte om die mee vorm te geven zodat ze werkbaar en doeltreffend zijn.

De beleving van autonomie wordt ook bepaald door de mate waarin vertrouwen wordt ervaren. Een te strikte vorm van controle creëert angst om fouten te maken waardoor medewerkers ervoor zullen waken om 'buiten de lijntjes te kleuren'. En dat beperkt de zelfexpressie die een belangrijk deel is van autonomie.

## Leiderschap

De manier waarop leiderschap inhoud krijgt is veranderd. Waar vroeger met leiderschap bedoeld werd op hiërarchisch management, gaat het tegenwoordig vooral om het nemen van verantwoording. Leiderschap heeft daardoor steeds minder met een functie of positie te maken, en steeds meer met gedrag.

Voor veel managers is dit een enorme uitdaging. Dit is niet hoe zij het geleerd hebben, of hoe ze zelf ooit te werk zijn gegaan. Het is vaak ook niet de manier waarop ze zelf nog steeds worden aangestuurd. Bovendien worden managers meer en meer verwacht 'in control' te zijn, en dat lijkt tegenstrijdig met het loslaten van hiërarchie.

Maar juist het geven van vertrouwen, samenwerken en vooral faciliteren van de ontwikkeling van anderen is doorslaggevend voor de werkbeleving.

Voor veel managers goed om te weten: leiderschap gaat niet meer over je eigen positie. Het gaat om de ruimte en veiligheid die je creëert voor anderen om zich te ontwikkelen om hun eigen leiderschap te tonen.

## Conclusie

Door in te zetten op deze thema's houd je niet alleen mensen binnen maar trek je ook weer nieuwe mensen aan. En een leuke bijkomstigheid: wanneer je hierin slaagt houd je niet alleen de juiste mensen aan boord, je medewerkers worden ambassadeur en trekken nieuwe mensen aan. En met dat team ben je beter dan ooit tevoren in staat om je bedrijfsdoelstellingen te realiseren.

Wil je meer weten over hoe wij bij Konnekst de werkbeleving van medewerkers versterken met behulp van persoonlijke-, team- en leiderschap powerskills? Neem dan contact met ons op.



Deze whitepaper is geschreven door Roy van den Anker, oprichter van Konnekst.