



Zonder geëngageerde medewerkers in je organisatie kom je volgens organisatieadviseurs en adviesbureaus niet ver.

FOTO: RECLAMECAMPAGNE VAN DE MAATSCHAP VOOR COMMUNICATIE

# Onverschilligheid kost geld

Vergeet tevredenheid van medewerkers. Wie uitmuntende resultaten wil behalen, zal geëngageerde werknemers moeten hebben. 'Dat is de ultieme vorm van betrokkenheid' » Dominique Haijtema

**W**et u hoe uw werk bijdraagt aan het succes van de organisatie? En zou u uw bedrijf aanbevelen aan een goede vriend? Grote kans dat u niet geëngageerd bent als u deze vragen met nee beantwoordt. Dat is zorgwekkend, omdat engagement nodig is voor uitmuntende resultaten.

Leidinggevend of hr-professionals die nu nog bezig zijn met de tevredenheid van medewerkers zijn hopeloos ouderwets. Het is volgens de Belgische organisatieadviseur Veronique Michiels nog nooit aangetoond dat tevredenheid van medewerkers invloed heeft op de resultaten. 'Wat ook opvalt is dat tevreden medewerkers alsnog een organisatie verlaten.' Michiels en haar Nederlandse collega Angela van de Loo van adviesbureau Target Point weten de oplossing al lang: het gaat niet om tevredenheid, maar om het engagement van medewerkers. 'Het is vergelijkbaar met de Nederlandse cultuur. Als we ontevreden zijn, gaan we klagen en als we tevreden zijn, doen we niets. Hetzelfde geldt voor organisaties. Tevreden medewerkers werken

niet per se harder of zijn bereid iets extra's te doen. Geëngageerde medewerkers doen dat juist wel', zegt van de Loo.

Uit onderzoek van Gallup blijkt dat gemiddeld 29% van Amerikaanse medewerkers geëngageerd aan het werk is. Meer dan de helft is neutraal, wat betekent dat zij op komen dagen en doen wat nodig is. En dat is niet bevorderlijk voor de productiviteit en winstgevendheid van organisaties volgens het onderzoeksbureau. Ook onderzoek van Hewitt Associates toont aan dat bij de best presterende bedrijven minstens 60% van de medewerkers geëngageerd is.

Hoe herken je engagement? Het zijn de medewerkers die met hun enthousiasme anderen motiveren, die sterke teamspelers zijn en minder vaak van baan veranderen. 'Het is de ultieme vorm van betrokkenheid', vertelt Van de Loo. 'Neem maatschappelijk verantwoord ondernemen. Geëngageerde medewerkers praten er niet over, zij doen het gewoon. Hindernissen ruimen zij met een glimlach op terwijl anderen zich door obstakels laten weerhouden.' Een cruciale rol

is weggelegd voor leidinggevend, is de ervaring van Michiels en Van de Loo. Als zij niet geëngageerd zijn, heeft het geen enkel nut het engagement van de medewerkers te willen ontwikkelen. Bovendien moet de baas ervoor zorgen dat de randvoorwaarden om het werk goed te kunnen doen fatsoenlijk zijn ingevuld. Dat begint met een goed salaris en eindigt bij behoorlijke koffie. Het is tevens

## Als we tevreden zijn, doen we niets

belangrijk om goede feedback te geven op het functioneren van medewerkers.

De mate van engagement vraagt steeds om een andere vorm van begeleiding door de manager. Een geëngageerde medewerker heeft minder en vooral andere aandacht nodig dan een medewerker die nauwelijks betrokken is. Uitdagen

de doelstellingen zijn bijvoorbeeld wel besteed aan een betrokken medewerker terwijl een onvoldoende betrokken medewerker juist meer bevestiging en sturing nodig heeft, is de overtuiging van de organisatieadviseurs.

Zij zien weinig organisaties die meer dan 35% betrokken medewerkers hebben. Volgens hen is het wel mogelijk om iedereen geëngageerd te krijgen. Dat vraagt wel een investering op de lange termijn. 'Persoonlijke communicatie is nauwelijks ontwikkeld. Je moet goed leren luisteren naar je medewerkers en proberen het werk makkelijker te maken. Ook moet de visie vertaald worden naar de dagelijkse werkzaamheden zodat medewerkers begrijpen waarom zij iets moeten doen', benadrukt Michiels. 'Een leidinggevende moet bovendien werkelijk geloven in het potentieel van medewerkers en niet cynisch zijn.'

Waarom duurde het zo lang voordat engagement een belangrijk thema werd in bedrijven? Volgens Van de Loo en Michiels is het een recente ontwikkeling omdat vroeger nauwelijks aandacht was voor

de menselijke kanten van organisaties. 'Het ging om efficiëntie. Mensen werden gezien als productiefactor. Nu begrijpen organisaties dat medewerkers zowel persoonlijk als professioneel willen groeien. Innovatie en groei bereik je niet door aan systemen te sleutelen. Het gaat ook om de 'zachte' kanten die ineens hard blijken te zijn: passie en zingeving. Leidinggevend stuurden vroeger op de inhoud, nu is er ook aandacht voor de relatie.'

Volgens de adviseurs zijn personeelszaken in organisaties nog onvoldoende ingericht op het ontwikkelen van engagement en is het hoogste tijd voor een inhaalslag. Jolanda Sappelli, hoofd HR van ING Real Estate, is het daarmee eens. Zij is ervan overtuigd dat engagement onderbelicht is en verschil kan maken. Daarom start zij nu met een intern onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers. 'Het is belangrijk om te weten wat het hart van medewerkers sneller doet kloppen. In een krappe arbeidsmarkt wil je medewerkers tenslotte blijvend kunnen binden.'

Bent u geëngageerd aan het werk? Doe de test op [www.fd.nl/carriere](http://www.fd.nl/carriere)

