



Peter de Roode

FOTO: DUTCHPHOTOGRAPHY.NL

Het lijkt wel of de ene ontwikkeling over de andere heen buitelt: producten veranderen, de markt, de wensen van de klant... Tel daar reorganisaties en een crisis bij op en dan is het best moeilijk om gemotiveerd en betrokken te blijven. Ook KPN kent het probleem, maar staat daarin beslist niet alleen.

Luisteren naar de onderstroom

OUTSIDE IN

Peter de Roode van De Roode Advies & Consultancy adviseert bedrijven in allerlei soorten en maten op het gebied van verander- en verbetertrajecten. Medewerkerbetrokkenheid loopt als een rode draad door zijn praktijk. 'De belangrijkste factor voor medewerkerbetrokkenheid is ontwikkeling. Betrokken medewerkers kweek je niet met mooie lease-auto's, maar door mensen de kans te geven dingen te leren. De werkgever, maar zeker ook medewerkers zelf moeten het initiatief nemen om hun persoonlijke ontwikkeling in eigen hand te nemen. Als de wereld om je heen continu verandert, kun je niet zelf stil blijven staan.'

Koffiezetapparaat

Betrokkenheid heeft ook te maken met begrip van de doelstellingen en de strategie waarmee een bedrijf dat wil bereiken. 'Medewerkers zijn

vaak goed in hun eigen vakgebied, maar hebben geen inzicht in de achtergronden van veranderingen. Het wordt ze ook niet of onvoldoende verteld.' Bijna overal waar hij momenteel komt, merkt Peter dat de betrokkenheid onder druk staat door een combinatie van werkdruk en werkonzekerheid. 'Je voelt dat mensen denken: moet ik niet vast elders naar werk gaan uitkijken? En dat blijft niet bij denken alleen. Bij het koffiezetapparaat, bij het sigaretje op de stoep worden dit soort gedachten en gevoelens uitgebreid besproken. Ik noem dat de onderstroom. En die is er altijd; ook als de economie goed draait. Die onderstroom mag je als organisatie nooit negeren. Het lastige daarbij is dat veel managers daar de taal niet voor hebben; die zijn getraind op de bovenstroom, op de officiële managementtaal. De bovenstroom, dat zijn ook de resultaten. En die kun je niet vasthouden of verbete-

Hoe doen andere bedrijven het?

Voorbeelden van waar het goed gaat met de betrokkenheid kent Peter de Roode uit eigen praktijk. 'Bij alle ruim 200 vestigingen van McDonald's wordt geregeld de tevredenheid van klanten én van medewerkers gemeten. Die is al jaren op een goed en stabiel niveau. Het geheim ligt in de filosofie van de keten. Service, kwaliteit, netheid ('clean as you go') en iets teruggeven aan de omgeving waarin je bent gevestigd, staan daarin centraal. Iedere nieuwe werknemer krijgt dit meteen in de eerste trainingen mee. En het bedrijf handelt er ook naar; een McDonald's restaurant dat midden in de Bijlmer staat, zorgt ervoor dat zijn medewerkers een afspiegeling zijn van de talloze nationaliteiten die er wonen. Dat consequente handelen levert betrokken werknemers op, omdat mensen weten waar ze aan toe zijn en daar op kunnen vertrouwen. Iets soortgelijks zie je bij de Hema. Ook daar blijft het bedrijf heel dicht bij zichzelf. Het lukt de Hema om fris en

vernieuwend te zijn, terwijl het tegelijkertijd de cultuur van een familiebedrijf weet te handhaven. Daarin verloochent het zichzelf niet. Er werken veel ouderen bij de Hema en je ziet vaak dat hun kinderen er ook gaan werken. De uitstraling van rust, een goede sfeer, een menselijke leiding – en niet hijgerig achter de cijfers aanrennen – wordt gekoesterd door het management. De Hema dringt haar medewerkers niet iets op wat ze niet zijn. Een voorbeeld van waar dat wel is gebeurd is de thuiszorg. Veel thuiszorgorganisaties zijn zogenaamd marktgericht gaan sturen; productie kreeg de bovenhand op klanttevredenheid. Voor medewerkers betekende dat, dat ze ineens met een PDA (handcomputer, red.) op pad moesten. Die mensen moesten ineens vanuit cijfers handelen in plaats van uit het hart zoals ze gewend waren. Dat werkte totaal niet. Dus: blij jezelf, verlooch je cultuur niet, want dan brokkelt de betrokkenheid snel af.'

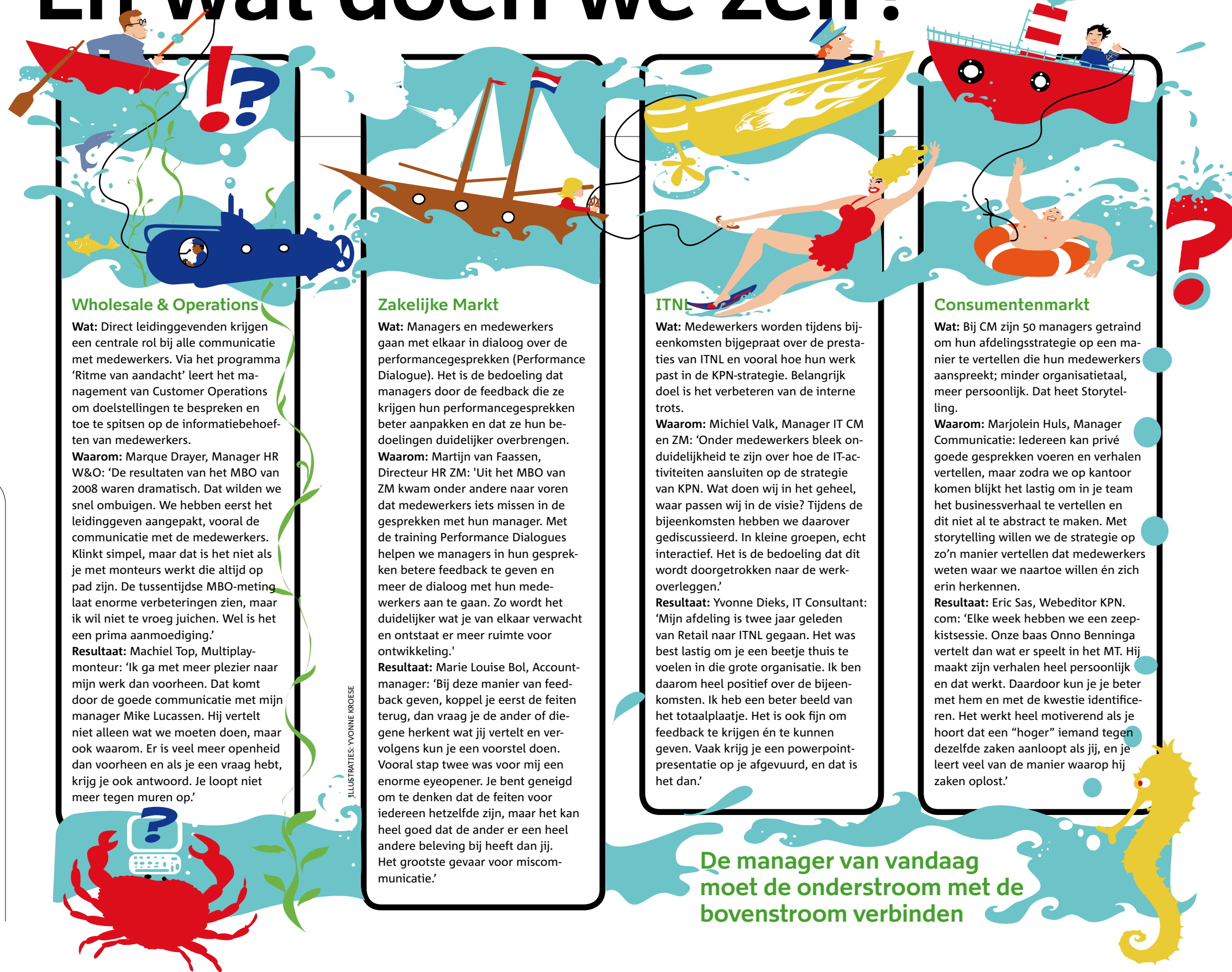
ren als je niks met die onderstroom doet. De manager van vandaag moet de onderstroom met de bovenstroom verbinden. Organiseer dat op de een of andere manier; leer erover te praten en bouw die gesprekken bijvoorbeeld wekelijks in. Een keer per jaar een medewerkersbijeenkomst is niet genoeg.'

Averechts effect

Peter noemt nog een laatste, hele diepe valkuil als het om medewerkerbetrokkenheid gaat: 'Een onderzoek houden onder je medewerkers en dan vervolgens niets doen met de uitkomsten! Je wilt niet weten hoe vaak dat voorkomt. De top van de organisatie moet er bovenop zitten. Die moet laten zien wat het belang is van zo'n onderzoek en daar ook echt wat mee doen. Medewerkers voelen het direct als het alleen maar om een of ander afvinklijstje van de HR-afdeling gaat. En dan heb je een averechts effect. Ik adviseer om minimaal drie verbeterpunten te benoemen, aan te pakken én te laten zien wat je ermee gedaan hebt. Zo draag je uit dat je medewerkers serieus neemt.' ●

En wat doen we zelf?

Sinds enige tijd meten we bij KPN de medewerkerbetrokkenheid. De resultaten van 2008 leidden tot diverse verbeteracties bij de divisies.



Wholesale & Operations

Wat: Direct leidinggevenden krijgen een centrale rol bij alle communicatie met medewerkers. Via het programma 'Ritme van aandacht' leert het management van Customer Operations om doelstellingen te bespreken en toe te spitsen op de informatiebehoeften van medewerkers.

Waarom: Marque Drayer, Manager HR W&O: 'De resultaten van het MBO van 2008 waren dramatisch. Dat wilden we snel ombuigen. We hebben eerst het leidinggeven aangepakt, vooral de communicatie met de medewerkers. Klinkt simpel, maar dat is het niet als je met monteurs werkt die altijd op pad zijn. De tussentijdse MBO-meting laat enorme verbeteringen zien, maar ik wil niet te vroeg juichen. Wel is het een prima aanmoediging.'

Resultaat: Machiel Top, Multiplay-monteur: 'Ik ga met meer plezier naar mijn werk dan voorheen. Dat komt door de goede communicatie met mijn manager Mike Lucassen. Hij vertelt niet alleen wat we moeten doen, maar ook waarom. Er is veel meer openheid dan voorheen en als je een vraag hebt, krijg je ook antwoord. Je loopt niet meer tegen muren op.'

Zakelijke Markt

Wat: Managers en medewerkers gaan met elkaar in dialoog over de performancegesprekken (Performance Dialogue). Het is de bedoeling dat managers door de feedback die ze krijgen hun performancegesprekken beter aanpakken en dat ze hun bedoelingen duidelijker overbrengen.

Waarom: Martijn van Faassen, Directeur HR ZM: 'Uit het MBO van ZM kwam onder andere naar voren dat medewerkers iets missen in de gesprekken met hun manager. Met de training Performance Dialogues helpen we managers in hun gesprekken betere feedback te geven en meer de dialoog met hun medewerkers aan te gaan. Zo wordt het duidelijker wat je van elkaar verwacht en ontstaat er meer ruimte voor ontwikkeling.'

Resultaat: Marie Louise Bol, Accountmanager: 'Bij deze manier van feedback geven, koppel je eerst de feiten terug, dan vraag je de ander of diegene herkent wat jij vertelt en vervolgens kun je een voorstel doen. Vooral stap twee was voor mij een enorme eyeopener. Je bent geneigd om te denken dat de feiten voor iedereen hetzelfde zijn, maar het kan heel goed dat de ander er een heel andere beleving bij heeft dan jij. Het grootste gevaar voor miscommunicatie.'

ITNL

Wat: Medewerkers worden tijdens bijeenkomsten bijgepraat over de prestaties van ITNL en vooral hoe hun werk past in de KPN-strategie. Belangrijk doel is het verbeteren van de interne trots.

Waarom: Michiel Valk, Manager IT CM en ZM: 'Onder medewerkers bleek onduidelijkheid te zijn over hoe de IT-activiteiten aansluiten op de strategie van KPN. Wat doen wij in het geheel, waar passen wij in de visie? Tijdens de bijeenkomsten hebben we daarover gediscussieerd. In kleine groepen, echt interactief. Het is de bedoeling dat dit wordt doorgetrokken naar de werkoverleggen.'

Resultaat: Yvonne Dieks, IT Consultant: 'Mijn afdeling is twee jaar geleden van Retail naar ITNL gegaan. Het was best lastig om je een beetje thuis te voelen in die grote organisatie. Ik ben daarom heel positief over de bijeenkomsten. Ik heb een beter beeld van het totaalplaatje. Het is ook fijn om feedback te krijgen én te kunnen geven. Vaak krijg je een powerpoint-presentatie op je afgevuurd, en dat is het dan.'

Consumentenmarkt

Wat: Bij CM zijn 50 managers getraind om hun afdelingsstrategie op een manier te vertellen die hun medewerkers aanspreekt; minder organisatietaal, meer persoonlijk. Dat heet Storytelling.

Waarom: Marjolein Huls, Manager Communicatie: Iedereen kan privé goede gesprekken voeren en verhalen vertellen, maar zodra we op kantoor komen blijkt het lastig om in je team het businessverhaal te vertellen en dit niet al te abstract te maken. Met storytelling willen we de strategie op zo'n manier vertellen dat medewerkers weten waar we naartoe willen én zich erin herkennen.

Resultaat: Eric Sas, Webeditor KPN.com: 'Elke week hebben we een zeepkistsessie. Onze baas Onno Benninga vertelt dan wat er speelt in het MT. Hij maakt zijn verhalen heel persoonlijk en dat werkt. Daardoor kun je je beter met hem en met de kwestie identificeren. Het werkt heel motiverend als je hoort dat een "hogere" iemand tegen dezelfde zaken aanloopt als jij, en je leert veel van de manier waarop hij zaken oplost.'

De manager van vandaag moet de onderstroom met de bovenstroom verbinden