

*Zo motiveer je de acht verschillende typen van het Insights Discovery wiel*

# Hoe haal je het beste uit je medewerkers?

Het is een uitdaging voor iedere leidinggevende: hoe zet ik mijn medewerkers in hun kracht? Wat hebben ze nodig om optimaal te kunnen functioneren? De zoektocht naar de meest effectieve aanpak is een wezenlijk onderdeel van goed leiderschap. In dit artikel zie je, aan de hand van twee verhalen uit de praktijk van alledag, hoe je een medewerker kunt faciliteren om het beste uit zichzelf te halen.

TEKST: **KARIN DAANJE**

De maatschappij verandert en werken ook. Steeds meer verantwoordelijkheid wordt bij de medewerker zelf gelegd. De rol van de leidinggevende verschuift naar het ontdekken en inzetten van ieders - soms verborgen - talenten en het uitdagen van medewerkers om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het inrichten van het werk en het vinden van de juiste oplossingen. Maar is die aanpak wel voor iedere medewerker even geschikt en/of gewenst?

## NAAR EEN HOGER NIVEAU


Voor een interim-opdracht verving ik de HR-manager. De directeur van het bedrijf was niet enthousiast over een HR-medewerker die ik onder mijn hoede had. Hij vond haar erg passief en afwachtend en had haar al min of meer op de 'transferlijst' gezet. Maar het was mijn eer te na om in de eerste weken al afscheid te nemen van een medewerker. Laat ik haar Meike noemen. Ik wilde weten wat Meike motiveerde, wat haar talenten waren en onderzoeken of het HRM-werk wel bij haar paste.

Tijdens gesprekken met Meike werd me duidelijk dat ze wel was aangenomen als HR-adviseur, maar in de praktijk alleen op uitvoerend werk werd ingezet. Ze werd daar niet goed in begeleid, laat staan dat ze werd gestimuleerd om op een hoger niveau te gaan functioneren. Haar drive was gauw gevonden: ze wilde vooral meedenken en van daaruit een bijdrage leveren.

Meike had goede contacten binnen de organisatie en kon feilloos verschillende probleemgebieden benoemen.

Zonde dat deze kwaliteiten niet werden benut terwijl de organisatie er zo duidelijk behoefte aan had. Met deze inzichten kon ik aan de slag.

Gedwongen door de enorme berg werk werd Meike regelmatig in het diepe gegooid en moest ze werkzaamheden uitvoeren die nieuw voor haar waren. We spraken af dat zij in eerste instantie zelf zou proberen om de werkzaamheden uit te voeren, maar waar nodig aan de bel zou trekken. Ik sprak regelmatig mijn vertrouwen uit en bemoeide me niet te veel met haar. Dit bleek een goede zet; door te laten merken dat ik in haar geloofde, groeide haar zelfvertrouwen snel en begon ze zelfstandiger te worden.

Om zelf weloverwogen beslissingen te kunnen nemen, moet een medewerker natuurlijk wel over de juiste informatie beschikken. Tijdens een structureel tweewekelijks overleg informeerde ik haar over de ontwikkelingen binnen de organisatie - voor haar een eye opener. Ik vertelde haar wat de organisatie van onze afdeling verwachtte en welke uitdagingen het hoofd moesten worden geboden. Meike bloeide helemaal op en haar functioneren ging met sprongen vooruit. Die verandering ontging ook de directeur niet. Hij vertelde dat hij haar nu met heel andere ogen zag. "Ze kwam ineens naar mijn kantoor met suggesties voor de afdeling binnendienst. Ik vond het al bijzonder dat ze op mijn kantoor kwam en dan begint ze ook nog eens een leuk en interessant gesprek met me!" Overbodig te melden dat Meikes naam van de 'transferlijst' verdween. 

## VAN ANGST NAAR ZELFVERTROUWEN

Een andere situatie en dus een ander verhaal. Niet iedereen zit op meer verantwoordelijkheid te wachten. Ik hoor regelmatig van medewerkers dat de 'leidinggevende daar toch voor wordt betaald?' Het zijn vooral degenen die opzien tegen verandering of niet weten wat er precies van hen verwacht wordt, die terughoudend of negatief reageren op ontwikkelingen in de richting van iets nieuws. Medewerkers bij wie dit speelt, hebben vaak meer tijd en goede begeleiding nodig om de verandering te accepteren en een zelfstandiger manier van werken te omarmen.

Dit verhaal speelt in een bedrijf dat actief is in de procesindustrie. De machinevoerders waren gewend volgens duidelijke instructies te werken. De werkmethoden lagen vast en bij storingen moest een beroep worden gedaan op de Technische Dienst. Omdat het bedrijf in volcontinu dienst actief was, betekende dit dat als er 's nachts een storing optrad, er veel productietijd verloren ging met het wachten op een monteur uit de storingsdienst. Niet zelden ging het om een kleine storing die achteraf eenvoudig door de machinevoerder zelf opgelost had kunnen worden.

De directie zag het probleem en na overleg met een aantal machinevoerders en productie-leiders, werd besloten dat de machinevoerders voortaan bij storing zelf een analyse moesten uitvoeren en kleine storingen zelf moesten verhelpen. Deze nieuwe werkwijze werd gecommuniceerd naar alle medewerkers. Ook werden maandcijfers (inclusief stilstandtijden) gepubliceerd waarmee inzicht werd gegeven in het hoe en waarom van de beslissing.

De meeste machinevoerders pakten de uitdaging direct op, maar één man, ik noem hem voor het gemak even Kees, wilde niet mee in deze verandering. In geval van storing riep hij de productie leider en liet hem de beslissing nemen. De productie leider ging met Kees in gesprek en legde nogmaals uit waarom de directie had besloten dat de machinevoerders zelf in actie moesten komen. De aap kwam uit de mouw: Kees was bang om te worden afgerekend op een eventueel foute beslissing.



De leidinggevende sprak zijn vertrouwen in Kees uit - zei hem dat hij in negen van de tien gevallen juist met een goed voorstel kwam en dat er vaak maar een kleine aanpassing in het door hem voorgestelde plan van aanpak nodig was - en liet het zelfvertrouwen van Kees groeien door hem meer inzicht te geven in de consequenties van eventuele beslissingen. Het was bijzonder om te zien hoeveel zelfverzekerder Kees werd en hoe hij proactief ging meedenken. Na een aantal maanden was Kees zelfs zover gegroeid dat hij - binnen de gestelde marges - de productieplanning aanpaste, waardoor er nog minder stilstand en afkeur van producten was. Dit was nooit gelukt als Kees' leidinggevende niet in zijn medewerker had geïnvesteerd.

### Op zoek naar de drijfveren

Het is de kunst om als leidinggevende te blijven investeren in de onafhankelijkheid van medewerkers: hoe begeleid je ze zó dat ze in staat zijn zelfstandig beslissingen te nemen? Om het beste in een medewerker naar boven te halen, is het essentieel inzicht te hebben in hoe verschillende medewerkers begeleid willen worden en hoe ze worden gemotiveerd. Motivatie komt van binnenuit. Ieder mens, iedere medewerker heeft zijn eigen persoonlijke drijfveren. Niet zelden gaan 'de hakken in het zand' als medewerkers op een verkeerde manier worden benaderd. Zoek naar wat jouw medewerker drijft, naar de oorzaak van gedrag of weerstand. En anticipeer daarop. Dan help je ze het beste uit zichzelf te halen. ■

WIE  
WIE

**WIE** Karin Daanje

**WAT** Interim manager, adviseur Human Resources en geaccrediteerd voor Insights Discovery. Karin gebruikt de systematiek van Insights Discovery vooral voor het vergroten van inzicht en de invloed van persoonlijkheidsvoorkeuren op een effectieve samenwerking.

**WAAROM** Vanuit de drijfveer 'het elke dag een beetje beter te doen dan vandaag', daagt Karin medewerkers uit om het beste uit zichzelf te halen en daarmee persoonlijke en organisatorische groei te bereiken.

**HRM Allround**

karin@hrmallround.nl

06 2116 4700

www.hrmallround.nl