

## **Drie manieren om medewerkers te binden**

De binding tussen mensen en de organisatie waar zij werken, staat onder druk. Veel werkgevers worstelen hiermee.

In zijn tweede bijdrage beschrijft gastblogger *Gert Meijer* drie manieren waarop werkgevers de betrokkenheid van de medewerkers bij hun organisatie kunnen verbeteren. "*Een organisatie die haar mensen wil vasthouden, moet deze wens centraal stellen in haar beleid.*"

Organisaties en mensen moeten als eerste stap voor zichzelf vaststellen hoe groot de behoefte aan binding is, en daar naar handelen.

### **Medeverantwoordelijkheid tonen**

Een organisatie die haar mensen wil vasthouden, moet deze wens centraal stellen in haar beleid. Een werknemer die zijn of haar positie in de organisatie wil behouden, moet medeverantwoordelijkheid tonen voor de organisatie. Vaak gebeurt dit niet of onvoldoende.

Zo is in de thuiszorg binding met de werknemers belangrijk voor de eigen organisatie èn voor de eindgebruiker die behoefte heeft aan continuïteit. Maar het beleid is vooral gericht op kostenbeheersing. Verloop en ziekteverzuim zijn hoog.

Daarnaast zijn er veel mensen die graag hun baan willen behouden zonder zelf medeverantwoordelijkheid te nemen voor de organisatie. Zij praten negatief over hun werk en nemen allang niet meer hun talenten en kwaliteiten mee.

De eerste stap is daarom het vaststellen van de eigen behoefte aan binding, en daar vervolgens oprecht naar handelen. Hierbij is het belangrijk om te beseffen dat binding alleen kan ontstaan van beide kanten tegelijk, zoals bij de bouw van een brug vanuit beide oevers wordt gewerkt.

### **Erkenning**

Tonen van de wil tot binding houdt in dat men elkaar biedt wat de ander nodig heeft. De organisatie moet de mensen bieden wat deze voor alles nodig hebben: erkenning. Aansluiting bij hoe die mensen zichzelf zien.

Een vakbekwame specialist wil ook als zodanig erkend worden in de organisatie die zijn inbreng van waarde acht. Een nieuw aangestelde medewerker daarentegen zal wellicht angstig zijn om verantwoordelijkheid te nemen voordat een zekere dosis ervaring is opgebouwd.

In de praktijk moeten specialisten rapporteren aan mensen die er in hun ogen geen verstand van hebben, staan leerling verpleegkundigen of arts-assistenten er 's nachts alleen voor en moeten pas aangestelde VMBO-docenten zonder steun moeilijke gesprekken met ouders voeren.

Binding ontstaat zo niet; de specialist houdt zijn kennis voor zichzelf, de jonge docent gaat snel weer weg.

### **Mismatch met cultuur**

Erkenning betekent ook dat functie en cultuur van de organisatie moeten aansluiten bij de manier waarop mensen in elkaar zitten.

Dit gaat nogal eens mis bij nieuwe medewerkers. Hier zien we nogal eens een mismatch tussen wat de organisatie vraagt en wat functie en cultuur feitelijk bieden. Van een sollicitant wordt dan creativiteit en pro-activiteit gevraagd, maar eenmaal aangenomen moet de nieuwe medewerker zich vooral aanpassen aan de geldende cultuur die vaak niet zo creatief is of waar pro-activiteit helemaal niet wordt gewaardeerd.

### **Fusies of overnames**

Een organisatie die binding nodig heeft, zal door dit te tonen snel de mensen meekrijgen, vooral de werknemers die zelf ook behoefte aan binding voelen.

In fusies of overnames, wanneer de organisatie wil dat de mensen zich gaan binden aan de nieuwe entiteit, doet de mededeling vaak wonderen dat er geen ontslagen vallen omdat "we iedereen nodig hebben". De behoefte aan binding is tweezijdig en wordt expliciet gemaakt.

Helaas gaan nogal wat fusies gepaard met aankondigingen van ontslag, waardoor niemand zich gaat binden aan de nieuw gevormde organisatie. Deze blijft steken in een 'bloedgroepen cultuur'; symptoom van een mislukte fusie of overname.

Ook mensen moeten hun behoefte aan binding tonen, en ook door te bieden wat de organisatie nodig heeft: initiatief, constructief meewerken aan veranderingen die als verbeteringen worden herkend, door collegiaal gedrag. Mensen die hun werk willen behouden, moeten hun baan en de organisatie serieus nemen en er daadwerkelijk naar handelen.

### **Drie ingrediënten voor betrokkenheid**

Binding kan van beide kanten groeien wanneer werknemers werkelijk worden betrokken bij de organisatie. Deze betrokkenheid bestaat uit drie elementen; communicatie, zeggenschap en het delen van succes.

#### *Open communicatie*

Een open communicatie vanuit de organisatie is belangrijk. Werknemers moeten weten wat er speelt in de organisatie. Als zij denken dat informatie wordt achtergehouden, voelen ze zich niet serieus genomen. Wanneer informatie vanuit hogere belangen achtergehouden moet worden, is het belangrijk dat deze echt geheim blijft. Gonzende geruchten zijn vaak schadelijker dan het slechte nieuws zelf.

Communicatie moet tweezijdig zijn, vooral tussen de aan elkaar grenzende lagen in het bedrijf. De organisatie moet naar de mensen luisteren, en de zo aangedragen informatie benutten. Werknemers moeten zich van hun kant ook wel uitspreken; oprecht, constructief en met respect voor de ander.

#### *Zeggenschap*

Mensen die zich oprecht verantwoordelijk tonen, hebben behoefte aan een zekere mate van zeggenschap, zeker ten aanzien van de uitoefening van de eigen functie. De organisatie moet zulke werknemers niet onnodig betuttelen.

Zo worden vaak te gedetailleerde uren-registratie systemen als betuttelend ervaren. Als voor elke paperclip of kopietje de toestemming van een leidinggevende nodig is, worden werknemers als een kind behandeld.

#### *Succes delen*

Succes is op zichzelf een sterk bindmiddel in een organisatie. Succes impliceert de afwezigheid van ernstige problemen en genereert van zichzelf een wij-gevoel. Want iedereen maakt graag deel uit van succes. Hier ligt tevens de valkuil, succes is alleen een bindmiddel als dit succes wordt gedeeld met allen. Wanneer kort na de melding van een record-winst interne bezuinigingen of zelfs ontslagen worden aangekondigd, zal dat succes niet meer bindend werken.

Dat delen van succes hoeft niet altijd in grote dingen te zitten, goedgekozen gebaren werken ook. Zo deelde een uitzendorganisatie op de dag van de winstaankondiging een i-pod uit aan alle medewerkers; dat genereert binding.

Vaststellen van de behoefte aan binding, hier naar handelen, dit oprecht tonen, en vervolgens de ontstane binding te laten groeien, is de wijze waarop organisaties en mensen het probleem kunnen aanpakken.

Resultaten zijn snel merkbaar en vaak meetbaar. Want organisaties die de juiste mensen aan zich weten te binden zijn succesvoller, en mensen die zich betrokken voelen met hun organisatie presteren beter.

*Auteur: Gert Meijer bron: [www.personeelslog.nl](http://www.personeelslog.nl)*