

Meer werkplezier met continue dialogen

Organisaties met medewerkers die elke dag het beste van zichzelf geven en die weten hoe zij kunnen bijdragen aan een gemeenschappelijke ambitie, zijn de winnaars van morgen. Hoe kunnen continue dialogen tot een betere employee experience leiden?

Tekst Jacco van den Berg

Organisaties zetten hoog in op een positieve employee journey, om productieve, creatieve en ontwikkelende medewerkers aan zich te binden en wel op zo'n wijze dat het ambassadeurs op de krappe arbeidsmarkt worden, ook op het moment dat zij de organisatie alweer verlaten hebben. Het verbeteren van de employee experience is dan ook zeer belangrijk geworden. Betekenisvol werk, ruime ontwikkelmogelijkheden en de mogelijkheid voor werknemers om zelf aan de knoppen te mogen zitten, zijn van positieve invloed op de werkbeleving en het werkplezier.

Tevreden klanten

De focus op employee experience borduurt voort op het credo: behandel uw klant zoals u zelf behandeld wilt worden (de customer experience). Als het woord klant dan vervangen wordt door het woord medewerker, zetten organisaties al een belangrijke stap in de verbetering van employee experience. Zeker ook als de contactmomenten voornamelijk bestaan uit echte dialogen, waarin besproken wordt wat medewerkers van hun organisatie nodig hebben om het beste van hunzelf te kunnen geven. Employee experience heeft veel gemeen met customer experience. Goede verkopers en marketeers weten dat de manier waarop klanten



de contactmomenten ervaren bijna net zo belangrijk is als het product of de dienst die zij willen kopen.

Vonken met vragen

Bij het beantwoorden van de vraag hoe medewerkers in hun werkzame leven de mooiste reis kunnen maken, vinden Het Nieuwe Beoordelen (HNB) en employee experience elkaar. Concreet betekent dit meer en meer kwalitatieve contactmomenten waarin besproken wordt hoe medewerkers en organisaties elkaar kunnen versterken. In organisaties die HNB hebben omarmd spreken medewerkers in zogenoemde continue dialogen, in het goede gesprek of in het FIT-gesprek (Functioneren, Inzetbaarheid en Talent) op verschillende tijdstippen met verschillende personen ('de medewerker kan ook met zichzelf in gesprek gaan') over duurzaam met plezier lerend presteren. In deze organisaties heeft het afvinken van beoordelingsformulieren plaatsgemaakt voor 'vonken met vragen'. Met de antwoorden op vragen over bijvoorbeeld talent, vitaliteit, werkplezier en ontwikkeling en met de uitkomsten van opdrachten worden acties doorgevoerd om het werkplezier en de werkbeleving van medewerkers verder te vergroten.

In de 1.001 definities over employee experience komen frequent de onderstaande drie elementen voor. Deze kunnen onderwerp van gesprek zijn tijdens de continue dialogen:

- Voldoening en werkplezier.
- Ruimte voor persoonlijke- en professionele ontwikkeling.
- Werk en een werkomgeving die energie geven.

Versterk wat werkt

Uit wetenschappelijk onderzoek van Cha-

VRAGEN VOOR 360 GRADENFEEDBACK

Vraag aan een aantal direct betrokkenen in welke mate jij in je dagelijks werk vorm en inhoud geeft aan de waarden van de organisatie en de functiecompetenties. Voorbeeldvragen:

- Waar moet ik vooral mee doorgaan?
- Wat moet ik vaker laten zien?
- Waar moet ik mee stoppen?
- Geef mij een top: 'Doe je goed, waardeer ik in jouw gedrag en houding, zou je meer/vaker/langer, moeten doen'.
- Geef mij een tip: 'Dit mis ik, dit duurt te lang/te kort. Dit is een verbeterpunt'

rissa Freese, senior onderzoeker Tilburg University, blijkt dat voortbouwen op sterke punten een beter startpunt vormt voor ontwikkeling, dan het repareren van zwakke punten. Verder blijkt dat medewerkers die de ruimte krijgen om de invulling van hun functie af te stemmen op hun unieke kwaliteiten meer zelfvertrouwen krijgen, meer betrokken zijn, beter presteren en minder vaak verzuimen. In één van de continue dialogen kunnen medewerkers aan de hand van de volgende vragen zicht krijgen op hun sterke punten en welke aspecten het werk hun werkplezier vergroten:

- Wat geeft mij het grootste werkplezier? Wat doe ik het liefst in mijn werk?
- Waar krijg ik energie van?
- Wat wil ik over een jaar kennen, weten en kunnen wat ik op dit moment niet weet, ken en kan?
- Wat voor werk doe ik graag? Op welke

talenten wordt dan een beroep gedaan?

- Waar krijg ik vaak complimenten over? Wat zegt dat over wat ik goed kan?
- Wanneer ga ik fluitend naar huis (of naar mijn werk)? Wat heb ik dan bereikt? Welke kwaliteiten van mijzelf zet ik dan in?

Prettige werkomgeving

Matthew Wride, co-auteur van het boek *The Employee Experience* stelt de volgende cruciale vraag: 'Hoe creëer ik de juiste omgeving voor werknemers zodat ik mijn mensen kan helpen geweldige resultaten te behalen?' Hierbij speelt volgens hem ook de fysieke werkplek een belangrijke rol.

Baanknutselen

Ook al starten medewerkers met de baan van hun leven, er komt een moment dat het allemaal minder leuk is en dat zij niet meer fluitend naar het werk gaan. Niet dat »

Medewerkers halen plezier uit hun werk door werkzaamheden te verrichten die er toe doen

» zij nu meteen driftig gaan solliciteren, maar zij denken toch vaker en langer na hoe het plezier en de uitdaging in het werk weer terug te vinden. Jobcrafting kan hierbij helpen. Met onderstaand stappenplan kunnen medewerker knutselen aan het werkplezier:

1. Maak een top tien van je taken, op nummer één staat de taak waar je de meeste tijd aan besteedt.
2. Geef per taak aan of de tijdbesteding toegenomen, afgenomen, gelijk gebleven of nieuw is.
3. Geef per taak aan of je deze graag, niet graag, soms wel, soms niet met plezier doet.
4. Geef ook aan van welk talent helaas geen gebruik wordt gemaakt.

De volgende stap is om te onderzoeken met welke (kleine) aanpassingen het werk weer zinvoller gemaakt kan worden. Dat kan door te sleutelen aan de taken (het WAT). Bijvoorbeeld meer doen wat je leuk vindt. Of door werkzaamheden met andere collega's (het HOE) te gaan verrichten ('nooit meer samenwerken met iemand die je niet kunt luchten en zien'). Als jij je realiseert dat een weinig uitdagende taak van enorm veel waarde (het WAAROM) is voor een ander is, krijg je wellicht meer voldoening (het moet dan natuurlijk niet je hoofdtaak zijn). Tot slot kan de werkomgeving (bijvoorbeeld thuiswerken) die aanpassing (het WAAR) zijn die het werkplezier weer voor een deel terug brengt.

DE VITALITEITSPRAATKAART

De VitaliteitsPraatkaart is gebaseerd op de invalshoeken vitaliteit, competent, gemotiveerd en gezond. Voor medewerkers is het belangrijk dat zij bereid zijn om het werk te doen (willen en gemotiveerd). Ook moeten zij in staat zijn om het werk te doen (kunnen, competent en gezond). Tot slot moeten medewerkers ook begrijpen hoe en waarom het werk gedaan moet worden (begrijpen en competent).

Vragen bij competent:

- Wat moet je (nog meer) weten en kunnen om jouw werk goed te doen?
- Op welke wijze kom jij nog meer tot jouw recht?
- Wat zijn voor jou, ook als je kijkt over vijf jaar, gezonde uitdagingen in het werk?

Vragen bij gemotiveerd:

- Wat geeft en wat kost jou energie in het werk?
- Welke werkzaamheden zou je graag meer en langer willen verrichten?
- Wat motiveert je om hier te blijven werken?

Vragen bij gezond:

- Op welke wijze kun je zelf jouw gezondheid positief beïnvloeden en welke ondersteuning heb jij nodig vanuit de organisatie?
- Wat verwacht je van wie om niet constant op je tenen te hoeven lopen?
- Op welke wijze kun jij het werk nog beter combineren met de thuissituatie?

Veilig ontwikkelen

Medewerkers halen plezier uit hun werk door werkzaamheden te verrichten die er toe doen en waarbij zij zich ook - persoonlijk en professioneel - kunnen ontwikkelen. Voor dat laatste is een veilige leer- en werkomgeving een vereiste. De bereidheid om te groeien stijgt namelijk als de angst voor het falen daalt. Medewerkers die bang zijn te falen, hebben volgens organisatiepsycholoog George Kohlrieser nooit geleerd zich veilig te voelen. Volgens hem zorgt een veilige basis voor minder of geen angst voor het nieuwe en onbekende.

In organisaties waarin fouten als leermomenten worden gezien, hebben medewerkers geen angst om afgerekend te worden. Zij worden uitgedaagd zich te ontwikkelen door 360 gradenfeedback op te halen bij collega's, projectleiders en anderen die hen dagelijks aan het werk zien. *Thump up*-sessies waarin complimenten worden uitgedeeld vinden plaats voor *the wall of failure*.

Een employee journey is de reis die medewerkers maken vanaf het eerste contactmoment met de organisatie tot aan hun afscheid. Gedurende deze reis zijn er vele momenten waarin de organisatie het gedrag of de mening van de medewerker over de organisatie positief of negatief kan beïnvloeden. Met continue dialogen over talentontwikkeling, werkplezier en functioneren kunnen medewerkers voor de organisatie het beste uit zichzelf halen en een positieve employee experience hebben. «



Jacco van den Berg
eigenaar Van den Berg
Training & Advies.