

# MT Rendement

## Dit artikel wordt u aangeboden door MT Rendement

MT Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor professionals met managementtaken, zoals directeuren, bestuurders, staf- en unitmanagers en organisatieadviseurs. In MT Rendement komen alle onderwerpen aan bod die relevant zijn voor leidinggevendenden binnen het mkb. Denk aan het verbeteren van vaardigheden, kennis en inzichten, het aansturen en beoordelen van medewerkers, de actuele wetswijzigingen op het gebied van arbeidsrecht maar ook financiering, budgetteren of de auto van de zaak.

MT Rendement biedt u:

- actuele informatie;
- korte nieuwsberichten en beknopte artikelen;
- veel concrete tips die direct toepasbaar zijn in de praktijk;
- vergelijkende warenonderzoeken waar dienstverleners op prijs en kwaliteit worden vergeleken;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op [www.rendement.nl/mtblad](http://www.rendement.nl/mtblad)

HELP MEDEWERKERS MEE TE GAAN IN VERANDERINGEN

# Veranderen? Zorg voor juiste mindset!

**De markt verandert. Leidinggeven verandert. De medewerker verandert. Verandering is in feite de enige constante. Maar verandert uw organisatie wel mee? En is het aanpassingsvermogen van uw medewerkers groot genoeg? Veranderingen in bedrijfsprocessen of strategie vragen nogal wat van medewerkers. Hoe neemt u uw medewerkers mee in waar u naartoe wilt?**

De kans is groot dat uw medewerkers helemaal niet zo flexibel zijn in hun denken en doen. Veel medewerkers in organisaties staan niet bepaald open voor veranderingen. De bestaande bedrijfscultuur geeft medewerkers tenslotte een bepaalde zekerheid en veiligheid. Zelfs als die zekerheid en veiligheid niet prettig zijn voor een werknemer, kan hij daar toch lang in blijven zitten omdat het alternatief te onzeker is.

## Pijlers

Nieuwe structuren, nieuwe systemen, nieuwe functies; binnen een organisatie verandert er regelmatig wat en dat maakt werknemers veranderd. Daardoor zijn ze hun vertrouwen kwijt dat een volgende verandering wél zoden aan de dijk zet. Dit heeft tot gevolg dat de hakken in het zand gaan. De andere kant van de medaille is dat werknemers meegaan met de verandering uit angst om hun baan kwijt te raken en dat merkt u ook aan ze: de motivatie is ver te zoeken om over pro-activiteit en betrokkenheid maar te zwijgen, de zogenoemde negen-tot-vijfmentaliteit. Medewerkers functio-

neren dan binnen het hokje, maar geen millimeter erbuiten. Hoe kunt u een verandering binnen de organisatie nu wel succesvol en duurzaam doorvoeren? Er zijn zes pijlers die u helpen om medewerkers te helpen mee te bewegen met (interne) veranderingen.

### 1 Vertrouwen winnen

Het begint met het herwinnen van vertrouwen. Vertrouwen komt immers te voet en gaat te paard. Dit betekent dat als u vertrouwen wil winnen, dat

u daar de tijd voor moet nemen en de focus daar volledig op moet zetten. De simpelste manier om vertrouwen te winnen, is om u te houden aan gemaakte afspraken. Want als u zich niet kunt houden aan afspraken, groeit het wantrouwen in u als leidinggevende.

### 2 Stress verminderen

Om een verandering door te kunnen voeren, is een bepaalde mate van ontspanning nodig. Werknemers moeten niet onder druk staan op het moment dat u veranderingen wilt doorvoeren. Het elimineren van stress is dan ook de tweede pijler van een duurzame verandering. Te veel stress blokkeert werknemers in hun functioneren. Als stressbronnen (zie kader links) te lang drukken op de gedachte niet goed genoeg te zijn, krijgen medewerkers allerlei uitvalsverschijnselen. Denk aan overspannenheid, burn-out of disfunctioneren en dat leidt tot grote frustratie bij de werknemer zelf en bij u. Maar ook uw team lijdt eronder.

## Onbekende stressbronnen

Er zijn verschillende stressbronnen, die op lange termijn tot uitval van medewerkers kunnen leiden. Twee minder goed bekende stressbronnen bij werknemers, die ook uw aandacht verdienen, zijn:

- te veel werken vanuit non-talenten, oftewel werk doen waar iemand niet goed in is en geen energie uit haalt;
- te weinig werken vanuit natuurlijke talenten, dus vanuit talenten die iemand van natura heeft en die niet van hem worden gevraagd in zijn werk.

### 3 Ruimte geven

De derde pijler is ruimte geven. Veranderen betekent ontwikkelen, want u wilt dat medewerkers straks anders gaan werken. Zij zullen moeten wennen aan nieuwe gewoontes en hun oude manier van werken moeten loslaten. Met andere woorden, bij veranderingen binnen de organisatie vraagt u ook van medewerkers dat zij zich persoonlijk ontwikkelen. U moet ze daar de ruimte voor geven. En bij ruimte geven komt uw vertrouwen in uw medewerkers weer om de hoek kijken.

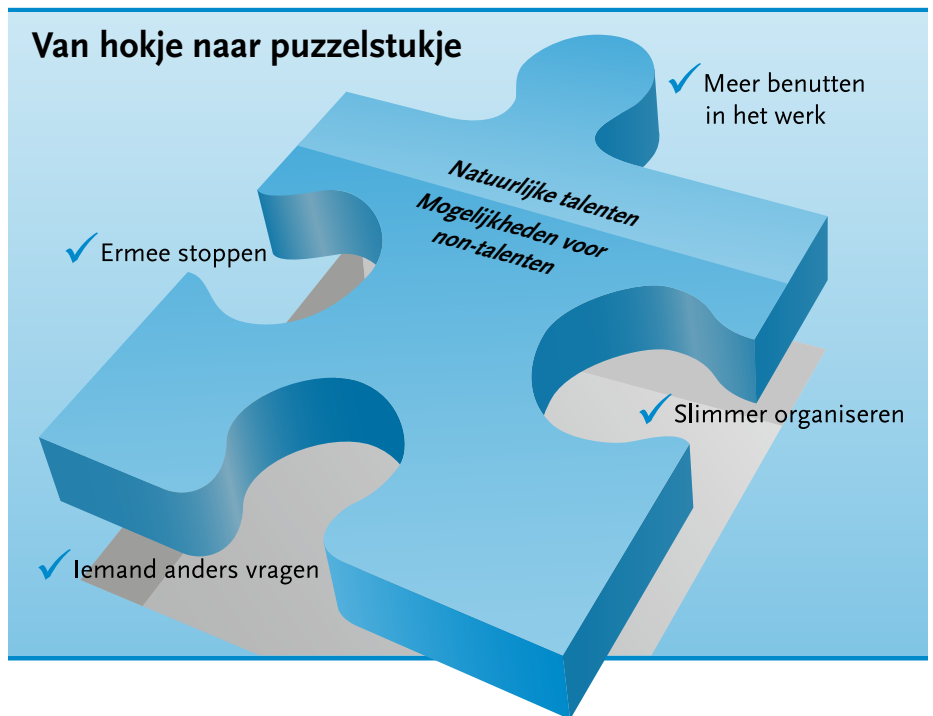
Een goed begin hierin is dat u ervan mag uitgaan dat werknemers zichzelf willen benutten voor uw organisatie, zelfs als u dat de afgelopen jaren niet bij ze heeft gezien. Doet u dat niet, dan voelen uw medewerkers zich beperkt tot het hokje waarin ze moeten functioneren. Dat is nogal tegenstrijdig, aangezien u juist wilt dat ze hun wijze van functioneren veranderen.

#### 4 Non-talenten ontdekken

Een manier om stress te elimineren vormt de vierde pijler. Werknemers bewust laten worden van hun non-talenten én hun de mogelijkheid bieden om taken die ze niet goed liggen af te stoten geeft ruimte. Door hierbij stil te staan, kunnen werknemers zich openstellen voor veranderingen. Hun mindset verandert. Vertrouwen bouwt op. Mensen voelen meer autonomie. Mocht het afstoten van taken niet mogelijk zijn, dan kunt u twee dingen doen: deze taken over laten nemen door iemand anders die er wél goed in is (en die vaak aanwezig is binnen het team) of deze taken slimmer organiseren, bijvoorbeeld door te automatiseren. Zelfs door hiermee bezig te zijn, zal de medewerker beduidend meer energie krijgen dan met simpelweg door blijven gaan met werk doen waar hij niet goed in is en geen energie uit haalt.

#### 5 Natuurlijke talenten benoemen

Het niet meer hoeven doen van energievretende taken, betekent dat werknemers meer tijd in hun natuurlijke talenten kunnen stoppen, wat direct betere resultaten oplevert. Dit is dan ook de vijfde pijler. U kunt uw



medewerkers helpen bij het herkennen van hun natuurlijke talenten. Vaak zijn die talenten voor hen blinde vlekken, omdat het voor henzelf normaal is om iets te kunnen, terwijl dat voor de ander juist bijzonder is. Deze talenten benoemen werkt bovendien verbindend, omdat u uw medewerkers tegelijkertijd waardering geeft. Waardering is dan ook de zesde en laatste pijler.

#### 6 Waardering geven

Er is vaak een enorm gebrek aan waardering in organisaties en dat is jammer. Want waardering is brandstof voor werknemers. U doet zelf toch ook beter uw best als uw waarde voor de organisatie wordt gezien? Nu heeft het geven van waardering alles te maken met het kunnen ontvangen van waardering.

Als u daar moeite mee heeft, zult u ook moeite hebben met het geven van waardering omdat u simpelweg niet ziet wat er te waarderen valt. Gelukkig kunt u dit leren, net als bij de andere pijlers, met name door te doen en te ontdekken hoeveel dat oplevert. Start bij uzelf met meer waardering leren ontvangen, daarna zal waardering geven ook soepeler gaan.

#### Voorbeeld

Werknemers veranderen veel makkelijker als ze zelf ook iets aan de veranderingen hebben, als de plannen ze motiveert en als ze er meer energie van krijgen. Als een interne verandering van toegevoegde waarde is voor uw medewerkers, zullen ze in beweging komen, weer vertrouwen krijgen, ruimte nemen om zich te ontwikkelen en uiteindelijk zelf op zoek gaan naar waar ze kunnen bijdragen. Wat u vooral te doen heeft, is het goede voorbeeld geven door zelf in beweging te komen, vertrouwen te geven en ruimte te bieden.

*Judith Webber, (team)coach, motivatiespreker maar bovenal veranderaar, auteur van 'Haal eruit wat er in zit' (verschijnt in 2017), tel.: (06)41 36 92 38, [www.purehuman.nl](http://www.purehuman.nl)*

## Zo geeft Google ruimte aan zijn medewerkers

Een goed voorbeeld van de derde pijler geeft Google. Dit bedrijf geeft zijn medewerkers per week 20% vrij in te vullen tijd. U verwacht misschien dat zij in die tijd gaan lanterfant, maar niets is minder waar. De medewerkers zetten hun natuurlijke talenten juist in voor het bedrijf.

Het gaat dan om talenten die niet of weinig van hen worden gevraagd in hun functie. Werknemers willen zichzelf namelijk benutten. Deze aanpak heeft tot de meest innovatieve ideeën geleid en de medewerkers zijn productiever en effectiever dan ooit. Ook in hun overige uren.