

Tevreden medewerkers zijn de ruggengraat van uw organisatie



Iedere organisatie heeft medewerkers die prima presteren, maar hun ontwikkelgrenzen bereikt lijken te hebben en ‘het allemaal wel best vinden’. Hoewel deze tevreden groep in gezonde organisaties 70% tot 90% van het personeel beslaat, is het voor veel leidinggevendenden een wat verwaarloosde groep, die ook een specifieke vraag oproept: Is het oké dat deze medewerkers niet willen doorgroeien?

Op basis van ‘presteren’ zijn medewerkers in te delen in verschillende categorieën. Zo zijn er de ‘talenten’: medewerkers die momenteel goed presteren en nóg beter kunnen. Er zijn ook ‘nieuwkomers’: medewerkers die nog niet optimaal presteren in hun huidige functie (bijvoorbeeld omdat ze nieuw zijn in de organisatie of functie), maar dit wel kúnnen gaan doen. Er zijn ook ‘achterblijvers’: medewerkers die niet goed presteren en hun plafond al bereikt hebben.

En dan zijn er dus de tevreden medewerkers uit het intro van dit artikel, die hun grens bereikt hebben én prima presteren. Een belangrijk aspect is dat deze groep het fundament – de ruggengraat – van de organisatie vormt. Geen tijd en aandacht besteden aan deze ‘ruggengraatmedewerkers’ is dan ook niet verstandig.

Verhoogde hartslag pas na werktijd

Moeten medewerkers überhaupt gepassioneerd zijn voor het maken van promotie? Dat ze hun werk bij voorkeur niet stomvervelend vinden, is logisch. Maar waarom zou iemand niet gewoon goed zijn werk kunnen doen en zich daarna – in privé-tijd – richten op waar zijn hart écht sneller van gaat kloppen?

Organogram

Een ‘up-or-out’-loopbaanbeleid (promotie maken óf de organisatie verlaten) is in sommige organisaties nog terug te vinden, maar het is de vraag of dit niet meer beschadigt dan dat het oplevert. Om te beginnen kan niet iederéén promotie maken, daar zijn meestal simpelweg niet genoeg functies voor. Ontslaat u de mensen die niet ‘opwaarts in het organogram’ bewegen ([zie ook het artikel Organogram maken: de hiërarchie binnen uw organisatie in kaart](#)), dan stroomt er daarnaast een enorme hoeveelheid kennis en kunde de organisatie uit. Kennis en kunde die u prima een niveau lager had kunnen blijven inzetten.

Nauwelijks aandacht nodig

Vaak gaat de aandacht van leidinggevendenden echter vooral naar de andere – stuk kleinere – groepen medewerkers. Talenten bieden ze geregeld nieuwe uitdagingen en opleidingen aan. Nieuwkomers leiden ze op, vooral door instructies en feedback op hun functioneren te geven. Met achterblijvers voeren ze lastige gesprekken om te kijken waarom het niet wil lukken en wat hier nog aan te doen valt.

En de ruggengraatmedewerkers? Die lijken nauwelijks aandacht nodig te hebben; ze werken gewoon goed door, zonder dat de leidinggevende hier al te veel aan hoeft te doen, of hoeft bij te sturen.

Weerstand is vaak relatief eenvoudig weg te nemen door eerst te luisteren

Afglijden naar achterblijvers

Hier schuilt het gevaar. Voelen deze medewerkers zich niet (h)erkend en vooral niet gewaardeerd, dan is de kans groot dat ze langzaam maar zeker afglijden en alsnog bij de 'achterblijvers' belanden. U kunt dan teleurgesteld in ze zijn, maar als het komt door gebrek aan tijd en energie van uw kant, is het eerder uw eigen dan hún schuld.

Deze groep is vaak het collectieve geheugen en kenniscentrum van de organisatie. De medewerkers zijn al lang in dienst en hebben samen het nodige meegemaakt. Naar deze medewerkers luisteren en ze echt proberen te begrijpen, plus erkenning en waardering geven voor hun kennis en ervaring, is vaak voldoende.

Dit geldt al helemaal als er [grote veranderingen \(tool\)](#) op stapel staan. [Weerstand \(artikel\)](#) is in deze groep vaak relatief eenvoudig weg te nemen door éerst te luisteren naar hun ideeën, ervaringen en kennis over een situatie. Daarna blijken ze vaak prima bereid om mee te veranderen. Ze hebben echter – logischerwijs – geen zin om in dezelfde valkuilen te stappen die opdoken bij een eerdere, soortgelijke verandering.

Interventie bij stagnerende werknemer

Het is altijd mogelijk dat een tevreden medewerker toch 'afglijdt' naar het niveau van vastgeroeste medewerker. Zowel u als collega's zullen waarschijnlijk niet blij zijn met de negatieve, mopperende houding van 'vastgeroeste' medewerkers.

Hoe eerder u als leidinggevende herkent dat een medewerker stagneert en in een negatieve(re) balans terecht dreigt te komen, hoe makkelijker het uitvoeren van een juiste interventie is. Hoe langer u wacht met het ondernemen van actie, hoe moeilijker het wordt om de medewerker nog enthousiast te krijgen.

Het kan een signaal van stagneren zijn als een medewerker:

- minder of helemaal geen suggesties meer doet;
- zich niet of nauwelijks meer laat horen tijdens vergaderingen of andere bijeenkomsten;
- weerstand heeft tegen verandering en weinig tot niet op de toekomst en ontwikkeling is gericht;
- meer en meer op de automatische piloot werkt en altijd volgens zijn eigen routines;
- niet meer bereid is om nieuwe dingen te leren.

Juist omdat deze medewerkers zich vrij letterlijk terugtrekken en dus steeds minder zichtbaar zijn, is het voor u als leidinggevende vaak ook lastig om dit op tijd te signaleren.

Comfortabele positie en betrokkenheid

Als medewerkers niet de behoefte voelen om almaar door te groeien, wil dit trouwens niet zeggen dat ze afgehaakt zijn bij de organisatie; een comfortabele positie en betrokkenheid gaan prima hand in hand.

Ga daarom het gesprek aan met ruggengraatmedewerkers. Waar worden zij enthousiast en gemotiveerd van? Wat drijft hen écht? Bijt deze 'drive' de doelen en wensen van de organisatie, kunnen ze naast elkaar bestaan of elkaar misschien zelfs versterken?

De ruggengraat houdt uw organisatie overeind. Het meubilair waarderen en motiveren is misschien minder spannend dan het spotten, binnenhengelen en kneden van talent, maar ongelooflijk belangrijk voor het succes van de organisatie.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Wouter Fioole, trainer en spreker voor managers, teams en organisaties, en co-auteur van het boek 'Managementvaardigheden, van zelfkennis naar leiderschap', e-mail: info@wouterfioole.nl

Dit is een artikel van de redactie van Management Rendement

Management Rendement is dé informatiebron voor professionals die leidinggeven aan mensen en projecten. Het vakblad geeft de lezer handvatten om projecten en processen in de organisatie te stroomlijnen en optimaliseren, en om de mensen die bij deze processen betrokken zijn – intern en extern – optimaal aan te sturen. Belangrijke onderdelen van Management Rendement zijn project- en procesmanagement, wijzigingen in relevante wet- en regelgeving, en concrete tips en adviezen voor het verbeteren van leiderschap én de effectiviteit, prestaties, vaardigheden en inzichten van teamleden.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Management Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. Management Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad Management Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl