

kleine gids voor
GROOT ENGAGEMENT



Steven Stockman

kleine gids voor
GROOT ENGAGEMENT

wat kunnen directies, klanten en medewerkers voor elkaar betekenen?

BraveNewBooks

Copyright

Kleine Gids voor Groot Engagement

© 2018, Steven Stockman

steven@stepup-sr.com

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door otokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de auteur. Voor overname kunt u zich wenden tot: steven@stepup-sr.com

ISBN 978 94 021 [152930]

www.bravenewbooks.nl

Inhoud

Voorwoord	9
Relationeel engagement	11
De engagementen van medewerkers	21
1. Prestaties	23
2. Respect tonen	25
3. Georganiseerd werken	29
4. Verdienstelijkheid	33
5. Loyaliteit	34
6. Verbetergerichtheid	35
7. Discipline	37
8. Gedrevenheid	39
9. Service	41
10. Aandacht	43
11. Verkoopinspanningen	44
12. Proactiviteit	46
De engagementen van de organisatie	47
1. Middelen voorzien	49
2. Kernwaarden bepalen	50
3. Doelstellingen bepalen	52
4. Visie & strategie bepalen	55
5. Vergoeding	57
6. Welzijn verzorgen	61
7. Structuur	63
8. Loopbaanaanbod	65

9. Garanties	67
10. Imago	68
11. Product/dienst	60
12. Productontwikkeling	70
De engagementen van de directie	71
1. Middelen beheren	73
2. Kernwaarden bewaken	75
3. Doelstellingen realiseren	77
4. Visie & strategie realiseren	79
5. Integriteit	81
6. Luisterbereidheid	82
7. Management	84
8. Leiderschap	86
9. Dialoog	87
10. Relaties bouwen	88
11. Oplossingen voorzien	89
12. Anticipatie	90
Conclusie	91
REFLECTIE	93
Zelfreflectie	95
1. Zelfreflectie voor directies	97
2. Zelfreflectie voor medewerkers	101
3. Reflectie over gerichtheden en voorkeuren	104
Reflectie over anderen	111
1. Het engagement van anderen	113
2. Reflectie met betrekking tot outsider-relaties	116
Conclusie	120

SWOT-ANALYSE	121
Cultuur	123
1. Zekerheidgericht	125
2. Mensgericht	127
3. Resultaatgericht	129
4. Toekomstgericht	131
Onderscheidend vermogen	133
1. Zekerheidgericht	135
2. Mensgericht	136
3. Resultaatgericht	137
4. Toekomstgericht	138
SYNTHESE	139
Beïnvloeding van de engagementen	141
Conclusies	143
Dialogoog	145
TOT SLOT	147



Voorwoord

Consultants, managers en bedrijfsleiders stoten voortdurend op dezelfde kernvraagstukken in organisaties. Medewerkers klagen over een rammelende structuur, onvoldoende leiderschap, spanningen tussen sales en binnendienst, onrealistische doelstellingen... Verschillende organisaties, verschillende medewerkers... dezelfde klachten. Maar ook het management beklagt zich weleens. Over verkopers die te weinig zaken afsluiten, over medewerkers die onvoldoende prestaties leveren, over neuzen die niet in dezelfde richting staan, over gebrek aan service en aandacht naar de klanten toe. Het valt op hoeveel tijd en focus dergelijke klachten opsorpen. Want ze worden allemaal in geuren en kleuren geventileerd op de werkvloer, in de gang, in de lift, aan de koffiemachine, in vergaderingen, op de parking...

Dergelijke klachten zijn herleidbaar tot de volgende uitspraak: 'anderen nemen niet genoeg engagement'. Engagement is het kernwoord in deze gids. Engagement nemen is sterker dan een taak uitvoeren. Een taak is uitgevoerd als ze klaar is. Een engagement is uitgevoerd *als het andermans verwachtingen vervult*. En dat wijst op een relationeel element (*de ander*) dat richting geeft aan engagement. In die optiek is een leider pas succesvol als zijn team iets heeft aan dat leiderschap. Maar nu stelt zich een interessante vraag. Mag men een of ander wederkerig engagement van dat team verwachten? Moet het bijvoorbeeld gedrevenheid tonen opdat de leider succesvol *kán* zijn? In deze gids wordt die vraag beantwoord met een volmondig 'ja'. Engagement is relationeel. Voor wat, hoort wat.

In deze gids beschouwen we een reeks cruciale managementbegrippen als wederkerige engagementen. Wie heeft wat aan leiderschap en wat staat ertegenover? Wie heeft wat aan een visie en wat staat ertegenover? Dezelfde vraag stellen we ons met betrekking tot service, prestaties, doelstellingen, kernwaarden, verkoopinspanningen, welzijn, loopbaanaanbod, enzovoort, enzovoort. Bovendien hebben we al dat engagement vorm gegeven in een metakader, wat het relationele aspect van engagement in de verf zet. Een vestiaire voor vele managementkapstukken. Aan het eind van deze gids heeft u, als het goed is, nieuwe of verfriste ideeën opgevat en hernieuwde energie aangeboord om verder aan de slag te gaan in uw organisatie.

Relationeel engagement

Bereiken en betekenen

Elke onderneming hecht belang aan samenwerking tussen de medewerkers, de directie en de organisatie zelf. Het aanvoelen is sterk dat ze elkaar allemaal nodig hebben. Dat is terecht, want geen van hen kan iets *bereiken* zonder de anderen. Medewerkers willen een degelijk salaris, fijne collega's en een leuke baan. Directies willen doelstellingen realiseren en organisatiegroei bewerkstelligen. En hoewel zij niet van vlees en bloed is, heeft de organisatie ook wensen. De organisatie wil namelijk, door de bijdrage van al haar medewerkers, haar visie en strategie realiseren en een duidelijk imago neerzetten. Het zijn maar enkele voorbeelden van verwachtingen, maar het vraagt weinig moeite om in te zien dat geen van deze actoren de *eigen* ambities kan realiseren. De directie heeft de medewerkers nodig om haar doelstellingen te realiseren. De medewerkers hebben de organisatie en de directie nodig voor een aantrekkelijke vergoeding en een leuke baan. En een organisatie zonder medewerkers is een lege doos. Alle actoren rekenen op het *engagement* van anderen om de eigen verwachtingen waar te maken. Maar deze actoren willen niet alleen maar iets bereiken voor zichzelf, ze willen daarnaast ook iets *betekenen* voor anderen. Medewerkers willen bijdragen aan de organisatie, directieleden willen goede leiders zijn en de organisatie wil aantrekkelijk zijn voor alle medewerkers en de klanten. Engagement werkt dus in twee richtingen: naar de anderen toe en vanuit de anderen. Daaruit concluderen we het volgende:

De dynamiek van elke organisatie is gebouwd op de begrippen betekenen en bereiken. Geven en nemen. Betekenen is geven, bereiken is nemen. Om iets te bereiken rekent men op het engagement van anderen. Om iets te betekenen engageert men zich ten behoeve van anderen. De kwestie is nu om zowel individueel als collectief, een goed evenwicht te vinden tussen wat men wil bereiken en wat men wil betekenen.

Rekenen op engagement

De begrippen 'bereiken en betekenen' of 'geven en nemen' worden gestuurd door een mechanisme. Laten we dat verklaren aan de hand van twee begrippen: prestaties en vergoeding. Zouden medewerkers prestaties leveren als daar geen vergoeding tegenover stond? Of omgekeerd: zou een organisatie vergoedingen betalen als daar geen prestaties tegenover stonden? Wellicht niet. Wie prestaties zegt, denkt spontaan aan een vergoeding. Wie vergoeding zegt, denkt spontaan aan prestaties. Vergoeding en prestaties veronderstellen elkaar. Ze vormen een relatie van geven en nemen. De organisatie 'geeft' een vergoeding en 'neemt' prestaties. De medewerker 'geeft' prestaties en 'neemt' een vergoeding. Een gelijkaardige redenering kunnen we vormen met de begrippen 'structuur' en 'georganiseerd werken'. Een organisatie die een goede structuur voorziet wil graag dat medewerkers op een georganiseerde wijze werken. Als de medewerkers een beetje lopen te doen waar ze toevallig zin in hebben, heeft de structuur weinig nut. Maar omgekeerd hebben medewerkers die graag de zaken georganiseerd zien verlopen, nood aan een goede structuur.

Deze twee voorbeelden suggereren dat de mate van succes bepaald wordt door de mate waarin meerdere actoren zich, tegelijk, engageren. Wie zich engageert rekent erop dat anderen dat ook zullen doen. Dat leidt tot volgend axioma:

Wie zich engageert, realiseert daardoor (mede) de ambities van anderen, in de hoop en het geloof dat die anderen zich, in ruil, gelijkwaardig zullen engageren.

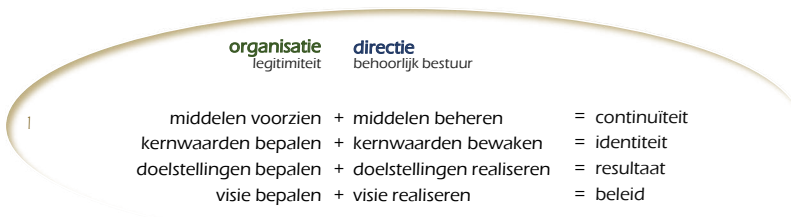
De mate van engagement is precies wat besproken wordt in tal van onderhandelingen en bij het maken van afspraken. Denk maar aan een salarisonderhandeling, een onderhandeling met klanten of aan een functioneringsgesprek. Dat gaat allemaal over wie zich op welke wijze zal engageren en wat ertegenover staat. Maar wat als het engagement van anderen achterwege blijft? Wat als een medewerker vindt dat zijn salaris te laag is voor de prestaties die hij levert? Of omgekeerd, wat als de organisatie van oordeel is dat zij onvoldoende prestaties in ruil krijgt voor het salaris dat ze betaalt? Gevoelens van teleurstelling, machteloosheid en onrechtvaardigheid steken dan vaak de kop op bij wie zich tekortgedaan voelt. En die gevoelens leiden tot terughoudendheid. Vooraleer men zich voluit engageert, wacht men dan vaak een beetje af tot de ander meer engagement toont. Het mechanisme dat engagement stuurt, komt dan op het volgende neer:

De mate waarin iemand zich engageert neigt ertoe zich aan te passen aan de mate waarin anderen zich engageren. Wie het gevoel heeft dat het engagement van anderen achterwege blijft, zal vaak ook het eigen engagement terugschroeven.

Wanneer verschillende actoren in een onderneming nu de kat uit de boom kijken, zonder daarover een echte dialoog aan te gaan, valt te verwachten dat alle engagementen middelmatig worden. Iedereen wacht dan op het engagement van anderen vooraleer ze zelf ook voluit gaan. Met de onderneming gaat het dan niet slecht, maar het gaat ook niet goed en de fut en het enthousiasme sijpelen eruit.

Van concrete naar relationele engagementen

De begrippenparen ‘vergoedingen en prestaties’ enerzijds, en ‘structuur en georganiseerd werken’ anderzijds, zijn slechts enkele voorbeelden van engagementen om het mechanisme geven-en-nemen te illustreren. Om werkelijk vat te krijgen op engagement, dienen we *alle* engagementen concreet te benoemen. Daarom introduceren we nu een metakader dat alle cruciale engagementen omvat van medewerkers (geel), directie (blauw) en organisatie (groen). Tegelijkertijd geven we de engagementen weer in een ‘geven-en-nemen’-verhouding.



cultuur

Laat u niet afschrikken door hun veelheid. We gaan daar klaarheid in brengen in de volgende hoofdstukken.

Er zijn wederzijdse engagementen tussen de organisatie en de directie (sfeer 1), tussen de organisatie en de medewerkers (sfeer 2) en tussen de directie en de medewerkers (sfeer 3). Die wederzijdse engagementen vormen telkens een relatie. Zo valt af te leiden dat continuïteit steunt op een engagement van de organisatie (voorzien van middelen) en op een engagement van de directie (goed beheer van middelen). Zowel een gebrek aan middelen als een slecht beheer ervan brengen de continuïteit in het gedrang. Ook identiteit steunt op een engagement van de organisatie (bepalen van kernwaarden) en een engagement van de directie (bewaken van kernwaarden). Zowel het gebrek aan kernwaarden als een zwakke bewaking ervan verhinderen het creëren van een gemeenschappelijke identiteit. Efficiëntie (sfeer 2) steunt dan weer op een engagement van de organisatie (structuur bouwen) en een engagement van de medewerkers (georganiseerd werken). Zowel het gebrek aan structuur als het ongeorganiseerd werken kunnen aan de basis liggen van inefficiëntie. En op diezelfde wijze kunnen ook alle andere relaties en engagementen beschouwd worden. U merkt tevens op dat elk blokje van engagementen een groepsnaam krijgt. Zo vormen vergoeding voorzien, welzijn verzorgen, structuur bouwen en loopbaanaanbod samen ‘*employer attractiveness*’. De andere engagementen vormen ook groepjes: legitimiteit, behoorlijk bestuur, attitude, dienstbaarheid en motivatie.

Bovenstaande engagementen slaan op de interne werking van de onderneming, haar cultuur. Maar vanzelfsprekend engageren directies, de medewerkers en de organisatie zich ook naar de klanten toe. Die engagementen vormen de andere helft van het metakader.

Sferen 4, 5 en 6 tonen de engagementen die de klantgerichtheid uitdrukken van respectievelijk de medewerkers, de directie en de organisatie.