

HANDBOEK 1

Personeel behouden



Leidinggevende



VERBINDEN • WAARDEREN • GROEIEN • BEHOUDEN

De leidinggevende

De relatie met de direct leidinggevende blijkt in vrijwel alle onderzoeken één van de sterkste voorspellers van personeelsbehoud. Werknemers verlaten zelden alleen een organisatie; veel vaker verlaten zij hun leidinggevende.

Dat betekent niet dat een leidinggevende populair moet zijn of iedereen tevreden moet houden. Werknemers accepteren moeilijke beslissingen vaak prima, zolang zij ervaren dat zij eerlijk worden behandeld, serieus worden genomen en weten waar zij aan toe zijn.

Een goede leidinggevende creëert vertrouwen. Dat vertrouwen ontstaat door dagelijks gedrag: luisteren, duidelijk communiceren, afspraken nakomen, waardering tonen en medewerkers ondersteunen wanneer dat nodig is.

Dit zijn de vragen die dienen te worden beantwoordt.

- Wat verstaan werknemers onder eerlijk behandelen?
- Wat verstaan zij onder gehoord worden?
- Waarom is waardering belangrijk?
- Waarom zorgt vertrouwen ervoor dat mensen blijven?
- Waarom vertrekken mensen wanneer deze factoren ontbreken?

Wat verstaan werknemers onder eerlijk behandelen?

Eerlijk behandeld worden betekent voor werknemers veel meer dan dat iedereen precies hetzelfde krijgt. Werknemers begrijpen doorgaans dat functies verschillen, prestaties uiteenlopen en dat niet iedere situatie identiek is. Wat zij vooral belangrijk vinden, is dat beslissingen op een consistente, respectvolle en begrijpelijke manier worden genomen.

Onderzoek laat zien dat eerlijkheid één van de belangrijkste voorwaarden is voor vertrouwen in een leidinggevende en in de organisatie. Wanneer werknemers het gevoel hebben dat zij eerlijk worden behandeld, zijn zij eerder bereid veranderingen te accepteren, zich extra in te zetten en zich langdurig aan een werkgever te verbinden. Ontbreekt dat gevoel, dan neemt de betrokkenheid vaak snel af en groeit de kans dat medewerkers om zich heen gaan kijken naar een andere werkgever.

Waaruit bestaat eerlijke behandeling?

Werknemers ervaren een werkgever meestal als eerlijk wanneer zij merken dat:

- vergelijkbare situaties op vergelijkbare wijze worden behandeld;
- beslissingen gebaseerd zijn op duidelijke en uitlegbare redenen;
- afspraken worden nagekomen;
- iedereen met respect wordt behandeld, ongeacht functie of persoonlijke voorkeur;
- prestaties objectief worden beoordeeld;
- fouten bespreekbaar zijn zonder direct te leiden tot een negatieve behandeling;
- medewerkers de gelegenheid krijgen hun kant van het verhaal toe te lichten voordat een besluit wordt genomen.

Het gaat dus niet alleen om de uitkomst van een beslissing, maar vooral om de manier waarop die beslissing tot stand komt. Zelfs wanneer een werknemer het niet eens is met een besluit, wordt dit vaak beter geaccepteerd als het besluit zorgvuldig is genomen en duidelijk is uitgelegd.

Wat gebeurt er wanneer werknemers zich niet eerlijk behandeld voelen?

Het gevoel van oneerlijke behandeling heeft vaak gevolgen die verder reiken dan alleen de relatie met de leidinggevende. Werknemers kunnen minder vertrouwen krijgen in de organisatie, minder initiatief tonen en minder bereid zijn zich extra in te zetten. Daarnaast neemt de kans toe dat zij zich emotioneel losmaken van het bedrijf en zich oriënteren op een andere werkgever.

Opvallend is dat dit gevoel lang kan blijven bestaan. Een enkele gebeurtenis hoeft geen probleem te zijn, maar wanneer werknemers herhaaldelijk ervaren dat beslissingen willekeurig zijn of dat collega's anders worden behandeld zonder duidelijke reden, kan het vertrouwen blijvend worden beschadigd.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Eerlijke behandeling vraagt niet om het vermijden van moeilijke beslissingen. Werkgevers moeten soms corrigeren, grenzen stellen of impopulaire keuzes maken. Werknemers accepteren dergelijke beslissingen vaak beter dan gedacht, mits zij begrijpen waarom deze worden genomen en ervaren dat zij op dezelfde manier worden behandeld als anderen.

Voor werkgevers ligt de grootste winst daarom niet in het altijd nemen van de 'juiste' beslissing, maar in het creëren van een organisatie waarin medewerkers ervaren dat beslissingen zorgvuldig, consequent en respectvol worden genomen. Dat vormt de basis

voor vertrouwen en vergroot de kans dat goede medewerkers zich langdurig aan de organisatie blijven verbinden.

Wat verstaan werknemers onder gehoord worden?

Gehoord worden betekent voor werknemers niet dat hun mening altijd wordt overgenomen. De meeste werknemers begrijpen dat een werkgever uiteindelijk beslissingen moet nemen in het belang van de organisatie. Waar het hen vooral om gaat, is dat zij de gelegenheid krijgen hun mening, zorgen of ideeën kenbaar te maken en dat daar serieus naar wordt geluisterd.

Onderzoek laat zien dat werknemers zich meer betrokken voelen wanneer zij ervaren dat hun stem ertoe doet. Niet omdat zij overal invloed op hebben, maar omdat zij merken dat hun kennis, ervaring en signalen worden meegenomen in de besluitvorming. Dat vergroot niet alleen het vertrouwen in de leidinggevende, maar ook de bereidheid om veranderingen te accepteren en zich in te zetten voor de organisatie.

Waaruit bestaat gehoord worden?

Werknemers ervaren dat zij worden gehoord wanneer zij merken dat:

- er oprechte belangstelling is voor hun mening en ervaringen;
- zij de ruimte krijgen om zorgen of knelpunten te bespreken;
- er aandachtig wordt geluisterd zonder direct te oordelen of te onderbreken;
- vragen serieus worden genomen en niet worden weggewuifd;
- ideeën en suggesties worden overwogen, ook als deze uiteindelijk niet worden overgenomen;
- duidelijk wordt uitgelegd waarom een bepaald besluit is genomen;
- signalen tijdig worden opgepakt voordat kleine problemen uitgroeien tot grotere conflicten.

Gehoord worden draait daarmee niet om inspraak in iedere beslissing, maar om het gevoel dat de eigen bijdrage ertoe doet en serieus wordt genomen.

Wat gebeurt er wanneer werknemers zich niet gehoord voelen?

Wanneer werknemers het gevoel hebben dat hun mening er niet toe doet, neemt de betrokkenheid vaak geleidelijk af. Ideeën worden minder snel gedeeld, problemen blijven langer onbesproken en medewerkers kunnen zich terugtrekken uit het overleg

met collega's en leidinggevend. In plaats van actief mee te denken, ontstaat eerder een houding van afwachten of berusten.

Op langere termijn kan dit leiden tot frustratie, verlies van vertrouwen en een grotere bereidheid om buiten de organisatie naar een andere werkgever uit te kijken. Niet omdat één gesprek verkeerd is verlopen, maar omdat medewerkers herhaaldelijk ervaren dat hun inbreng geen verschil maakt.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Gehoord worden vraagt niet om eindeloze overleggen of het overnemen van iedere suggestie. Het vraagt vooral om een open houding waarin medewerkers de ruimte krijgen om hun ervaringen te delen en waarin zichtbaar wordt gemaakt dat hun inbreng serieus is meegenomen.

Werkgevers die actief luisteren, vragen stellen en uitleg geven over gemaakte keuzes, creëren vaak meer betrokkenheid dan werkgevers die uitsluitend zenden. Medewerkers accepteren een besluit doorgaans beter wanneer zij het gevoel hebben dat zij vooraf de gelegenheid hebben gehad hun visie te geven en begrijpen waarom uiteindelijk voor een bepaalde oplossing is gekozen.

Voor werkgevers is gehoord worden daarmee geen vorm van inspraak om de inspraak, maar een manier om vertrouwen op te bouwen, waardevolle informatie uit de organisatie te benutten en de kans te vergroten dat medewerkers zich langdurig aan de organisatie verbonden blijven voelen.

Waarom is waardering belangrijk?

Vrijwel iedereen wil het gevoel hebben dat zijn inzet ertoe doet. Dat geldt ook op de werkvloer. Waardering betekent voor werknemers niet dat zij voortdurend complimenten verwachten of regelmatig in het zonnetje willen worden gezet. Waar het vooral om gaat, is de erkenning dat hun inspanningen worden gezien en dat hun bijdrage waarde heeft voor de organisatie.

Onderzoek laat zien dat werknemers die zich gewaardeerd voelen doorgaans meer betrokken zijn bij hun werk, meer initiatief nemen en langer bij een werkgever blijven. Waardering draagt bij aan motivatie, vertrouwen en werkplezier. Ontbreekt die waardering langdurig, dan kunnen medewerkers het gevoel krijgen dat hun inzet vanzelfsprekend wordt gevonden en dat het weinig verschil maakt of zij zich extra inspannen.

Waaruit bestaat waardering?

Werknemers ervaren waardering wanneer zij merken dat:

- hun inzet wordt opgemerkt;
- behaalde resultaten worden erkend;
- complimenten oprecht en concreet zijn;
- extra inspanningen niet als vanzelfsprekend worden beschouwd;
- hun kennis en ervaring worden gerespecteerd;
- zij vertrouwen krijgen om verantwoordelijkheden op zich te nemen;
- successen, groot én klein, aandacht krijgen.

Waardering hoeft niet groots of kostbaar te zijn. Juist kleine, oprechte vormen van erkenning blijken vaak een groot verschil te maken. Een persoonlijk bedankje, belangstelling tonen of benoemen wat iemand goed heeft gedaan, heeft vaak meer effect dan een algemene opmerking of een jaarlijkse attentie.

Wat gebeurt er wanneer werknemers zich niet gewaardeerd voelen?

Wanneer werknemers langere tijd ervaren dat hun inzet onopgemerkt blijft, kan de motivatie geleidelijk afnemen. Zij zullen minder snel een stap extra zetten, minder initiatief tonen en zich minder verbonden voelen met de organisatie. Het gevoel kan ontstaan dat inspanning en kwaliteit geen verschil maken.

Dit betekent niet dat medewerkers direct vertrekken. Vaak blijven zij hun werk nog geruime tijd goed uitvoeren. De betrokkenheid neemt echter af en de bereidheid om zich langdurig aan de organisatie te verbinden wordt kleiner. Wanneer zich vervolgens een aantrekkelijke kans bij een andere werkgever voordoet, is de stap om te vertrekken vaak sneller gezet.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Waardering geven betekent niet dat werkgevers voortdurend complimenten moeten uitdelen of iedere prestatie uitgebreid moeten belonen. Veel belangrijker is dat medewerkers merken dat hun bijdrage wordt gezien en serieus wordt genomen.

Werkgevers die regelmatig stilstaan bij de inzet van hun medewerkers, laten zien dat prestaties ertoe doen. Dat versterkt niet alleen de motivatie, maar ook de onderlinge relatie en het vertrouwen. Juist in organisaties waar medewerkers ervaren dat hun inspanningen worden opgemerkt, is de kans groter dat zij betrokken blijven en minder snel op zoek gaan naar een andere werkgever.

Waardering is daarmee geen extraatje, maar een belangrijk onderdeel van goed werkgeverschap. Het kost vaak weinig tijd of geld, maar kan een groot verschil maken in de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie.

Wanneer zorgt vertrouwen ervoor dat mensen blijven?

Vertrouwen vormt de basis van iedere duurzame arbeidsrelatie. Werknemers willen erop kunnen rekenen dat hun werkgever eerlijk handelt, afspraken nakomt en beslissingen neemt die uitlegbaar zijn. Vertrouwen betekent niet dat een werkgever nooit fouten maakt of altijd aan alle verwachtingen voldoet. Het betekent vooral dat werknemers erop vertrouwen dat zij eerlijk, respectvol en voorspelbaar worden behandeld.

Opvallend is dat vertrouwen niet op zichzelf staat. Het is geen eigenschap die een werkgever eenvoudig kan invoeren of afdwingen. Vertrouwen is het resultaat van alles wat medewerkers dagelijks ervaren. Iedere eerlijke beslissing, ieder nagekomen afspraak, iedere vorm van waardering en iedere serieuze reactie op een vraag of probleem draagt bij aan het vertrouwen dat werknemers in hun werkgever hebben. Omgekeerd kan een opeenstapeling van kleine teleurstellingen dat vertrouwen langzaam afbreken.

Onderzoek laat zien dat vertrouwen een belangrijke rol speelt bij de beslissing om bij een werkgever te blijven. Werknemers die vertrouwen hebben in hun leidinggevende en de organisatie voelen zich doorgaans meer betrokken, ervaren minder onzekerheid en zijn eerder bereid zich in te zetten voor gezamenlijke doelen. Vertrouwen zorgt voor stabiliteit in de arbeidsrelatie en vergroot de bereidheid om ook moeilijke periodes samen door te komen.

Waaruit bestaat vertrouwen?

Vertrouwen ontstaat niet door één grote gebeurtenis, maar door een combinatie van factoren die werknemers dagelijks ervaren. Daarbij spelen onder andere de volgende elementen een belangrijke rol:

- eerlijke behandeling;
- het gevoel dat naar hen wordt geluisterd;
- waardering voor hun inzet;
- duidelijke en open communicatie;
- het nakomen van afspraken;
- consequente besluitvorming;
- verantwoordelijkheid nemen voor gemaakte keuzes;

- vertrouwen krijgen om het eigen werk zelfstandig uit te voeren.

Geen van deze factoren is op zichzelf voldoende. Juist de combinatie bepaalt of werknemers hun werkgever als betrouwbaar ervaren.

Wat gebeurt er wanneer vertrouwen ontbreekt?

Wanneer vertrouwen afneemt, verandert vaak ook het gedrag van medewerkers. Zij worden voorzichtiger, delen minder informatie, nemen minder initiatief en zijn minder bereid risico's te nemen of verantwoordelijkheid op zich te nemen. Samenwerking wordt moeilijker en onzekerheid neemt toe.

Verlies van vertrouwen ontstaat meestal geleidelijk. Zelden is één gebeurtenis de directe oorzaak. Veel vaker is sprake van een opeenstapeling van ervaringen waarbij afspraken niet worden nagekomen, communicatie tekortschiet, beslissingen onduidelijk zijn of medewerkers zich niet eerlijk behandeld voelen. Zodra het vertrouwen eenmaal ernstig is beschadigd, kost het vaak veel tijd en inspanning om dit te herstellen.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers kunnen vertrouwen niet rechtstreeks creëren. Zij kunnen wél het gedrag laten zien waaruit vertrouwen ontstaat. Dat betekent onder meer: eerlijk handelen, luisteren naar medewerkers, waardering tonen, afspraken nakomen, duidelijk communiceren en consequent beslissingen nemen.

Vertrouwen is daarmee geen afzonderlijke maatregel, maar het resultaat van goed werkgeverschap. Organisaties waarin medewerkers vertrouwen hebben in hun leidinggevendenden kennen doorgaans meer betrokkenheid, betere samenwerking en een grotere bereidheid om ook in moeilijke situaties samen naar oplossingen te zoeken. Bovendien is de kans groter dat medewerkers zich langdurig aan de organisatie blijven verbinden.

Voor werkgevers is vertrouwen daarom geen doel op zichzelf, maar de uitkomst van dagelijks handelen. Juist de optelsom van vele kleine, consistente gedragingen bepaalt uiteindelijk of medewerkers het gevoel hebben dat zij bij deze werkgever willen blijven.

Waarom vertrekken mensen wanneer deze factoren ontbreken?

Het besluit om een werkgever te verlaten wordt zelden door één enkele gebeurtenis veroorzaakt. In de meeste gevallen is het het eindpunt van een proces dat zich over een langere periode ontwikkelt. Werknemers blijven vaak nog geruime tijd functioneren, ook wanneer zij minder tevreden zijn. Pas wanneer meerdere belangrijke behoeften langdurig on vervuld blijven, ontstaat de bereidheid om elders te gaan kijken.

Onderzoek naar personeelsverloop laat zien dat medewerkers niet alleen vertrekken vanwege een hoger salaris of betere arbeidsvoorwaarden. Veel vaker spelen factoren een rol die dagelijks worden ervaren, zoals de relatie met de leidinggevende, de werksfeer, de mate van waardering, het gevoel eerlijk behandeld te worden en het vertrouwen in de organisatie.

Wanneer deze factoren ontbreken, ontstaat meestal geen direct vertrek, maar een geleidelijke afname van betrokkenheid. Medewerkers voelen zich minder verbonden met de organisatie, nemen minder initiatief en ervaren steeds minder redenen om zich extra in te zetten. Het werk wordt vaker gezien als een verplichting dan als een plek waar zij zich willen ontwikkelen of langdurig aan willen verbinden.

Hoe verloopt dit proces?

Bij veel werknemers ontwikkelt het vertrekproces zich in verschillende stappen.

In eerste instantie ontstaan kleine twijfels. Een werknemer merkt bijvoorbeeld dat afspraken niet worden nagekomen, dat zijn mening weinig gewicht lijkt te hebben of dat zijn inzet nauwelijks wordt opgemerkt. Vaak worden deze ervaringen aanvankelijk als incidenteel beschouwd.

Wanneer vergelijkbare situaties zich blijven herhalen, kan het vertrouwen geleidelijk afnemen. De betrokkenheid wordt kleiner, medewerkers delen minder ideeën, tonen minder initiatief en beperken zich steeds vaker tot het uitvoeren van hun werkzaamheden.

Na verloop van tijd ontstaat emotionele afstand tot de organisatie. De werknemer is nog aanwezig, maar voelt zich minder verbonden met het bedrijf. Nieuwe vacatures worden interessanter, gesprekken met recruiters worden niet langer direct afgewezen en de gedachte aan een andere werkgever voelt steeds minder bezwaarlijk.

Het daadwerkelijke vertrek is vaak slechts de laatste stap in een proces dat al veel eerder is begonnen.

Waarom is dit belangrijk voor werkgevers?

Juist omdat het vertrekproces meestal geleidelijk verloopt, hebben werkgevers vaak meer invloed dan zij denken. Veel signalen zijn zichtbaar voordat een medewerker daadwerkelijk opzegt. Minder betrokkenheid, afnemend initiatief, terughoudendheid in overleg of een veranderde houding kunnen aanwijzingen zijn dat de verbinding met de organisatie langzaam afneemt.

Door tijdig aandacht te besteden aan eerlijke behandeling, luisteren, waardering, vertrouwen, duidelijke communicatie en ondersteuning, kunnen werkgevers veel van deze signalen vroeg herkennen en bespreken. Daarmee ontstaat de mogelijkheid om problemen op te lossen voordat een medewerker besluit elders een toekomst te zoeken.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Het behouden van medewerkers begint niet op het moment dat iemand een ontslagbrief indient. Op dat moment is de beslissing vaak al grotendeels genomen.

Personeelsbehoud begint veel eerder: in de dagelijkse manier waarop leidinggevenden met medewerkers omgaan.

Werkgevers die investeren in een eerlijke behandeling, open communicatie, waardering, vertrouwen en een goede werkrelatie creëren een werkomgeving waarin medewerkers zich gezien, gerespecteerd en verbonden voelen. Juist die dagelijkse ervaringen bepalen in belangrijke mate of medewerkers ervoor kiezen om ook op langere termijn onderdeel van de organisatie te blijven.

Het voorkomen van ongewenst personeelsverloop is daarom niet het gevolg van één grote maatregel, maar van consequent goed werkgeverschap. Iedere positieve ervaring draagt bij aan de arbeidsrelatie. Uiteindelijk is het de optelsom van al die ervaringen die bepaalt of een medewerker blijft of vertrekt.

Samenvatting

De relatie met de leidinggevende is één van de belangrijkste factoren voor het behoud van medewerkers. Niet omdat een leidinggevende alle problemen kan oplossen, maar omdat zijn of haar dagelijkse gedrag bepaalt hoe medewerkers de organisatie ervaren.

Medewerkers willen zich eerlijk behandeld voelen, een goede werkrelatie hebben met hun leidinggevende, merken dat hun inzet wordt gewaardeerd, vertrouwen hebben in de manier waarop beslissingen worden genomen en erop kunnen rekenen dat afspraken worden nagekomen. Geen van deze factoren staat op zichzelf. Samen bepalen zij of medewerkers vertrouwen krijgen in hun leidinggevende.

Dat vertrouwen is geen eigenschap van een leidinggevende en ook geen doel op zichzelf. Het is het resultaat van eerlijk, voorspelbaar en respectvol gedrag dat medewerkers dagelijks ervaren. Wanneer dat vertrouwen groeit, voelen medewerkers zich vaker betrokken bij hun werk en zijn zij eerder bereid zich langdurig aan de organisatie te verbinden.

Ontbreken deze factoren gedurende langere tijd, dan neemt het vertrouwen geleidelijk af. Medewerkers ervaren minder betrokkenheid, raken eerder gedemotiveerd en gaan zich uiteindelijk oriënteren op een andere werkgever. Niet één gebeurtenis leidt meestal tot vertrek, maar de opeenstapeling van ervaringen waarin het vertrouwen steeds verder afneemt.

Voor werkgevers betekent dit dat goed leiderschap niet begint bij grote veranderingen, maar bij consequent dagelijks gedrag. Juist de manier waarop leidinggevend communiceren, beslissingen nemen en met medewerkers omgaan, bepaalt in belangrijke mate of medewerkers ervoor kiezen om te blijven of uiteindelijk te vertrekken.