

HANDBOEK 3

Personeel behouden



Betekenisvol werk



VERBINDEN • WAARDEREN • GROEIEN • BEHOUDEN

3 – Betekenisvol werk

Inleiding

Voor de meeste mensen is werk meer dan alleen een manier om inkomen te verdienen. Werknemers willen begrijpen waarom hun werk belangrijk is, welke bijdrage zij leveren en hoe hun werkzaamheden van waarde zijn voor collega's, klanten of de organisatie. Wanneer mensen ervaren dat hun werk ertoe doet, neemt hun betrokkenheid vaak toe en groeit de kans dat zij met plezier blijven werken.

Betekenisvol werk betekent niet dat iedere functie een maatschappelijke of levensveranderende impact hoeft te hebben. Ook een administratief medewerker, planner, productiemedewerker of chauffeur kan veel betekenis ervaren in zijn of haar werk. Het gaat er niet om hoe bijzonder een functie is, maar of medewerkers begrijpen waarom hun werk belangrijk is en ervaren dat hun inzet verschil maakt.

Dat gevoel ontstaat niet vanzelf. Het is het resultaat van verschillende factoren die elkaar versterken. Medewerkers willen weten waarom hun werk nodig is, zien dat hun bijdrage resultaat oplevert, ruimte krijgen om verantwoordelijkheid te nemen, hun talenten kunnen benutten, voldoende uitdaging ervaren en trots kunnen zijn op wat zij doen. Samen bepalen deze factoren of medewerkers hun werk als betekenisvol ervaren.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die betekenis in hun werk ervaren doorgaans meer betrokken zijn, beter presteren en minder snel op zoek gaan naar een andere werkgever. Andersom geldt dat werk zijn aantrekkingskracht kan verliezen wanneer medewerkers het gevoel krijgen dat hun bijdrage weinig verschil maakt, hun kwaliteiten onvoldoende worden benut of zij niet meer begrijpen waarom hun werkzaamheden belangrijk zijn.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bouwstenen van betekenisvol werk besproken. Niet als losse HR-begrippen, maar als concrete onderdelen die werkgevers kunnen beïnvloeden. Samen geven zij inzicht in de vraag waarom medewerkers zich verbonden voelen met hun werk en waarom juist die verbondenheid een belangrijke rol speelt bij het behouden van personeel.

Waarom willen mensen begrijpen waarom hun werk belangrijk is?

Voor veel medewerkers is het belangrijk om te begrijpen waarom hun werk bestaat en welke bijdrage zij leveren aan het geheel. Mensen willen weten hoe hun werkzaamheden bijdragen aan klanten, collega's, de organisatie of de samenleving. Wanneer medewerkers begrijpen waarom hun werk belangrijk is, krijgen hun dagelijkse werkzaamheden meer betekenis en ontstaat meer betrokkenheid bij het werk.

Dit betekent niet dat iedere functie een grote maatschappelijke impact hoeft te hebben. Ook werkzaamheden die op het eerste gezicht eenvoudig of routinematig lijken, kunnen veel betekenis hebben wanneer medewerkers begrijpen waarom zij worden uitgevoerd en welk doel zij dienen. Het gaat daarom niet om de status van een functie, maar om het inzicht dat het eigen werk van waarde is.

Dat inzicht ontstaat niet vanzelf. Werkgevers spelen hierin een belangrijke rol door duidelijk te maken hoe iedere functie bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie en waarom het werk van iedere medewerker belangrijk is. Wanneer medewerkers het grotere geheel begrijpen, zien zij beter hoe hun eigen werkzaamheden daarin passen.

Het begrijpen van het belang van het werk is vooral een rationeel proces. Medewerkers krijgen antwoord op vragen als: *Waarom bestaat mijn functie?*, *Voor wie doe ik dit werk?* en *Welke bijdrage lever ik aan het geheel?* Pas wanneer deze vragen duidelijk zijn, ontstaat een basis waarop medewerkers ook daadwerkelijk kunnen ervaren dat hun eigen inzet verschil maakt. Dat onderwerp staat centraal in het volgende onderdeel van dit hoofdstuk.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die het nut en de betekenis van hun werk begrijpen doorgaans meer betrokken zijn, meer verantwoordelijkheid nemen en minder snel op zoek gaan naar een andere werkgever. Het gevoel dat het eigen werk ertoe doet, begint vaak met het begrijpen waarom dat werk belangrijk is.

Welk gedrag zorgt ervoor dat medewerkers begrijpen waarom hun werk belangrijk is?

Medewerkers begrijpen de betekenis van hun werk eerder wanneer werkgevers en leidinggevend:

- duidelijk uitleggen waarom bepaalde werkzaamheden belangrijk zijn;
- laten zien hoe iedere functie bijdraagt aan het gezamenlijke resultaat;
- regelmatig terugkoppelen welke resultaten met het werk zijn bereikt;
- medewerkers betrekken bij de doelstellingen van de organisatie;
- uitleg geven over veranderingen en de reden daarvan;

- zichtbaar maken welke waarde het werk heeft voor klanten, collega's of andere afdelingen;
- belangstelling tonen voor de bijdrage van medewerkers.

Het gaat daarbij niet alleen om wat er wordt gezegd, maar vooral om de manier waarop leidinggevendend dagelijks laten merken dat iedere bijdrage onderdeel is van het grotere geheel. Juist de combinatie van uitleg, terugkoppeling en oprechte belangstelling helpt medewerkers om het belang van hun werk te blijven begrijpen.

Wat gebeurt er wanneer medewerkers het belang van hun werk niet meer begrijpen?

Wanneer medewerkers niet meer begrijpen waarom hun werkzaamheden belangrijk zijn, kan het werk steeds meer aanvoelen als een verzameling losse taken. De verbinding met het grotere geheel verdwijnt en de motivatie neemt vaak geleidelijk af.

Medewerkers voeren hun werkzaamheden dan nog wel uit, maar ervaren minder betrokkenheid bij de resultaten. Initiatief neemt af, verbeterideeën blijven vaker uit en het gevoel dat het werk ertoe doet verdwijnt langzaam. Hierdoor kan ook de bereidheid afnemen om extra verantwoordelijkheid te nemen of zich langdurig aan de organisatie te verbinden.

Dit proces ontstaat meestal geleidelijk. Niet één onduidelijke opdracht zorgt ervoor dat medewerkers vertrekken, maar een opeenstapeling van ervaringen waarin zij het nut van hun werkzaamheden steeds minder begrijpen.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers kunnen medewerkers niet dwingen om hun werk betekenisvol te vinden. Zij kunnen wel duidelijk maken waarom het werk belangrijk is en welke bijdrage iedere medewerker levert aan het gezamenlijke resultaat.

Dat begint met heldere communicatie over de doelen van de organisatie en de rol die iedere functie daarin speelt. Daarnaast helpt het wanneer leidinggevendend regelmatig laten zien wat het werk oplevert, welke resultaten zijn bereikt en welke waarde medewerkers daarmee toevoegen voor klanten, collega's en de organisatie.

Het begrijpen van het belang van het werk vormt de eerste bouwsteen van betekenisvol werk. Pas wanneer medewerkers weten waarom hun werk belangrijk is, kunnen zij ook gaan ervaren dat hun eigen bijdrage daadwerkelijk verschil maakt. Die persoonlijke ervaring vormt de volgende stap in het ontstaan van betekenisvol werk.

Waarom is het belangrijk dat medewerkers zien wat hun bijdrage oplevert?

Weten waarom het werk belangrijk is, vormt de basis van betekenisvol werk. Voor veel medewerkers is dat echter niet voldoende. Zij willen ook kunnen zien dat hun eigen inspanningen daadwerkelijk iets opleveren. Wanneer medewerkers merken dat hun werk verschil maakt, groeit het gevoel dat hun bijdrage waarde heeft.

Dat betekent niet dat iedere medewerker dagelijks grote resultaten hoeft te behalen. Ook kleine bijdragen kunnen veel betekenis geven wanneer duidelijk is welk effect zij hebben. Een medewerker die een klant goed helpt, een storing voorkomt, een planning op orde brengt of collega's ondersteunt, levert een bijdrage die misschien niet altijd zichtbaar is, maar wel belangrijk kan zijn voor het succes van de organisatie.

Waar het in de vorige paragraaf vooral ging om het begrijpen van het doel van het werk, gaat het hier om het ervaren van de eigen bijdrage. Dat is een belangrijk verschil. Medewerkers willen niet alleen weten waarom hun werk belangrijk is, maar ook merken dat hun eigen inzet daadwerkelijk iets in beweging brengt.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die regelmatig zien wat hun werk oplevert doorgaans meer betrokken zijn, meer initiatief nemen en langer gemotiveerd blijven. Het zichtbaar maken van resultaten helpt medewerkers om de waarde van hun eigen bijdrage te blijven ervaren.

Welk gedrag zorgt ervoor dat medewerkers zien wat hun bijdrage oplevert?

Medewerkers ervaren hun bijdrage eerder als waardevol wanneer werkgevers en leidinggevend:

- regelmatig terugkoppelen welke resultaten zijn bereikt;
- laten zien hoe het werk van medewerkers bijdraagt aan het succes van de organisatie;
- successen zichtbaar maken, ook wanneer deze klein zijn;
- klanten, collega's of andere afdelingen laten vertellen welk verschil het werk heeft gemaakt;
- medewerkers betrekken bij het bespreken van behaalde resultaten;
- aandacht besteden aan verbeteringen die dankzij medewerkers zijn gerealiseerd;
- laten merken dat individuele bijdragen worden gezien en gewaardeerd.

Het gaat daarbij niet alleen om cijfers of prestaties. Ook positieve reacties van klanten, soepelere samenwerking of het voorkomen van problemen kunnen laten zien dat het werk van medewerkers daadwerkelijk verschil maakt.

Wat gebeurt er wanneer medewerkers niet zien wat hun bijdrage oplevert?

Wanneer medewerkers het effect van hun werkzaamheden niet meer zien, kan het gevoel ontstaan dat hun werk weinig verschil maakt. Werkzaamheden worden dan gemakkelijker ervaren als routine of als een verzameling taken die steeds opnieuw moeten worden uitgevoerd zonder zichtbaar resultaat.

Hierdoor kan de betrokkenheid geleidelijk afnemen. Medewerkers nemen minder initiatief, ervaren minder voldoening en voelen zich minder verantwoordelijk voor het eindresultaat. Niet omdat zij hun werk niet goed willen doen, maar omdat zij onvoldoende ervaren welke waarde hun inspanningen hebben.

Ook dit proces ontstaat meestal geleidelijk. Niet één dag zonder compliment of terugkoppeling zorgt ervoor dat medewerkers vertrekken, maar een opeenstapeling van ervaringen waarin zij het gevoel krijgen dat hun bijdrage nauwelijks zichtbaar of merkbaar is.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers kunnen niet bepalen of medewerkers trots zijn op hun bijdrage. Zij kunnen wel helpen om de resultaten van het werk zichtbaar te maken.

Dat begint met regelmatig terugkoppelen wat werkzaamheden hebben opgeleverd, behaalde resultaten delen en laten zien welke invloed medewerkers hebben op klanten, collega's en de organisatie. Juist door zichtbaar te maken wat het werk oplevert, ervaren medewerkers dat hun inspanningen verschil maken.

Het begrijpen waarom het werk belangrijk is en het ervaren dat de eigen bijdrage resultaat oplevert, versterken elkaar. Samen vormen zij een belangrijke basis voor betekenisvol werk en vergroten zij de kans dat medewerkers zich betrokken blijven voelen bij hun werk en de organisatie.

Waarom is autonomie belangrijk?

Voor veel medewerkers is het belangrijk om invloed te hebben op de manier waarop zij hun werk uitvoeren. Dat betekent niet dat zij volledig zelfstandig beslissingen willen nemen of zonder regels willen werken. Autonomie gaat vooral over de ruimte om, binnen duidelijke afspraken en verantwoordelijkheden, zelf professionele keuzes te maken.

Wanneer medewerkers ervaren dat zij invloed hebben op hun eigen werk, voelen zij zich vaker verantwoordelijk voor het eindresultaat. Zij worden gestimuleerd om zelf na te

denken, oplossingen te zoeken en initiatief te nemen. Daardoor groeit niet alleen de betrokkenheid, maar ook het gevoel dat zij worden vertrouwd in hun vak.

Autonomie betekent dus niet dat leidinggevendens afstand nemen. Integendeel. Goede autonomie ontstaat juist wanneer verwachtingen duidelijk zijn, medewerkers weten wat het gewenste resultaat is en leidinggevendens vertrouwen geven in de manier waarop dat resultaat wordt bereikt. Vrijheid zonder richting leidt vaak tot onzekerheid; duidelijke kaders met ruimte voor eigen invulling leiden juist tot eigenaarschap.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die voldoende autonomie ervaren doorgaans meer werkplezier hebben, meer initiatief tonen en beter omgaan met veranderingen. Het gevoel invloed te hebben op het eigen werk blijkt bovendien een belangrijke factor bij het behouden van betrokken en gemotiveerde medewerkers.

Welk gedrag zorgt ervoor dat medewerkers autonomie ervaren?

Medewerkers ervaren meer autonomie wanneer werkgevers en leidinggevendens:

- duidelijk aangeven welk resultaat wordt verwacht, zonder iedere stap voor te schrijven;
- vertrouwen geven in de kennis en ervaring van medewerkers;
- ruimte bieden om eigen oplossingen aan te dragen;
- medewerkers betrekken bij beslissingen die hun werk direct raken;
- verantwoordelijkheid geven die past bij kennis en ervaring;
- medewerkers stimuleren om zelf problemen op te lossen voordat direct wordt ingegrepen;
- ruimte bieden voor eigen initiatief en verbetering van werkzaamheden.

Autonomie ontstaat niet doordat regels verdwijnen, maar doordat medewerkers binnen duidelijke kaders ruimte krijgen om hun vakmanschap te gebruiken.

Wat gebeurt er wanneer autonomie ontbreekt?

Wanneer medewerkers nauwelijks invloed hebben op hun eigen werkzaamheden, kunnen zij het gevoel krijgen dat zij vooral opdrachten uitvoeren zonder zelf verantwoordelijkheid te dragen. Iedere beslissing moet worden goedgekeurd, eigen ideeën krijgen weinig ruimte en initiatief wordt minder vanzelfsprekend.

Hierdoor neemt de betrokkenheid vaak geleidelijk af. Medewerkers richten zich vooral op het uitvoeren van instructies en voelen zich minder eigenaar van het resultaat. Creativiteit en verbeterideeën blijven vaker uit, omdat medewerkers ervaren dat hun eigen inbreng weinig verschil maakt.

Ook dit proces ontstaat meestal geleidelijk. Niet één beslissing van een leidinggevende zorgt ervoor dat medewerkers afhaken, maar een opeenstapeling van ervaringen waarin zij merken dat er weinig vertrouwen is in hun professionele oordeel.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers hoeven niet alle beslissingen aan medewerkers over te laten om autonomie te bevorderen. Veel belangrijker is dat medewerkers duidelijk weten wat er van hen wordt verwacht en tegelijkertijd voldoende ruimte krijgen om zelf invulling te geven aan de uitvoering van hun werkzaamheden.

Dat vraagt om een balans tussen duidelijke kaders en vertrouwen. Door verwachtingen helder te formuleren, verantwoordelijkheid passend te verdelen en medewerkers serieus te nemen in hun professionele afwegingen, ontstaat een werkomgeving waarin mensen eigenaarschap ontwikkelen.

Autonomie is daarmee geen doel op zichzelf. Zij laat zien dat een organisatie vertrouwen heeft in haar medewerkers. Dat vertrouwen stimuleert betrokkenheid, verantwoordelijkheid en initiatief, waardoor medewerkers hun werk vaker als betekenisvol ervaren en zich sterker verbonden voelen met hun organisatie.

Waarom willen mensen hun talenten gebruiken?

Veel medewerkers halen voldoening uit werk waarin zij hun kennis, vaardigheden, ervaring en sterke punten kunnen inzetten. Mensen vinden het prettig wanneer zij kunnen doen waar zij goed in zijn en merken dat hun kwaliteiten bijdragen aan het succes van het team of de organisatie.

Dat betekent niet dat iedere werkdag uitsluitend uit favoriete werkzaamheden hoeft te bestaan. In vrijwel iedere functie komen ook minder aantrekkelijke taken voor. Waar het om gaat, is dat medewerkers het gevoel hebben dat hun kwaliteiten worden gezien en dat zij voldoende gelegenheid krijgen om deze in hun dagelijkse werk te benutten.

Wanneer medewerkers regelmatig gebruik kunnen maken van hun sterke punten, werken zij vaak met meer zelfvertrouwen, meer plezier en meer betrokkenheid. Zij ervaren vaker dat zij een waardevolle bijdrage leveren en voelen zich daardoor sterker verbonden met hun werk.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die hun kwaliteiten kunnen benutten doorgaans meer werkplezier ervaren, beter presteren en minder snel geneigd zijn om op zoek te gaan naar een andere werkgever. Het benutten van sterke punten vergroot niet alleen de motivatie, maar ook het gevoel dat het werk goed bij de medewerker past.

Welk gedrag zorgt ervoor dat medewerkers hun talenten kunnen gebruiken?

Medewerkers ervaren meer ruimte om hun kwaliteiten te benutten wanneer werkgevers en leidinggevendenden:

- weten waar medewerkers goed in zijn;
- regelmatig in gesprek gaan over kennis, vaardigheden en interesses;
- werkzaamheden zoveel mogelijk laten aansluiten bij sterke punten;
- medewerkers ruimte geven om hun expertise in te zetten;
- vertrouwen tonen in de deskundigheid van medewerkers;
- medewerkers betrekken bij werkzaamheden waarin hun ervaring van toegevoegde waarde is;
- mogelijkheden bieden om bestaande vaardigheden verder te ontwikkelen.

Het gaat daarbij niet om het volledig aanpassen van functies aan individuele voorkeuren. Wel gaat het om bewust kijken welke kwaliteiten binnen het team aanwezig zijn en deze zo goed mogelijk benutten.

Wat gebeurt er wanneer medewerkers hun kwaliteiten onvoldoende kunnen benutten?

Wanneer medewerkers langdurig werkzaamheden uitvoeren die weinig aansluiten bij hun kennis, ervaring of sterke punten, kan het werk steeds minder uitdagend en minder betekenisvol aanvoelen. Zij krijgen minder gelegenheid om te laten zien wat zij kunnen en ervaren daardoor minder voldoening in hun werk.

Na verloop van tijd kan de motivatie afnemen. Medewerkers nemen minder initiatief, voelen zich minder betrokken bij hun werkzaamheden en kunnen het gevoel krijgen dat hun mogelijkheden onvoldoende worden benut. Daardoor ontstaat gemakkelijker de gedachte dat zij hun kwaliteiten elders beter kunnen inzetten.

Ook dit proces ontstaat meestal geleidelijk. Niet één minder passende taak zorgt ervoor dat medewerkers vertrekken, maar een opeenstapeling van ervaringen waarin zij merken dat hun kennis en vaardigheden onvoldoende tot hun recht komen.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers hoeven niet voor iedere medewerker een perfecte functie te creëren. Zij kunnen wel actief onderzoeken welke kennis, ervaring en sterke punten binnen hun organisatie aanwezig zijn en hoe deze zo goed mogelijk kunnen worden benut.

Dat begint met belangstelling voor de kwaliteiten van medewerkers en regelmatige gesprekken over hun werkzaamheden, interesses en ontwikkeling. Door

werkzaamheden waar mogelijk aan te laten sluiten bij de sterke punten van medewerkers en ruimte te bieden om expertise in te zetten, ontstaat een werkomgeving waarin mensen vaker doen waar zij goed in zijn.

Het benutten van kwaliteiten is daarmee geen luxe, maar een belangrijk onderdeel van betekenisvol werk. Wanneer medewerkers ervaren dat hun kennis, ervaring en sterke punten daadwerkelijk worden gebruikt, groeit de kans dat zij met plezier blijven werken en zich langdurig aan de organisatie willen verbinden.

Waarom is uitdaging belangrijk?

Voor veel medewerkers is het belangrijk dat hun werk voldoende uitdaging blijft bieden. Dat betekent niet dat iedere werkdag spannend of ingewikkeld hoeft te zijn. Utdaging ontstaat wanneer medewerkers regelmatig worden gestimuleerd om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, problemen op te lossen of verantwoordelijkheden op zich te nemen die passen bij hun kennis en ervaring.

Werk dat voortdurend hetzelfde blijft, kan na verloop van tijd voorspelbaar worden. Wanneer medewerkers het gevoel krijgen dat zij niets nieuws meer leren of zichzelf niet verder ontwikkelen, neemt de betrokkenheid vaak geleidelijk af. Juist de mogelijkheid om te groeien zorgt ervoor dat werk interessant en betekenisvol blijft.

Utdaging betekent daarom niet dat medewerkers voortdurend buiten hun comfortzone moeten werken. Te weinig uitdaging kan leiden tot verveling, terwijl te veel uitdaging juist stress en onzekerheid kan veroorzaken. De meeste medewerkers ervaren de meeste voldoening wanneer werkzaamheden aansluiten bij hun kennis en ervaring, maar tegelijkertijd voldoende ruimte bieden om zich verder te ontwikkelen.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die voldoende uitdaging ervaren doorgaans meer werkplezier hebben, gemotiveerder blijven en minder snel op zoek gaan naar een andere werkgever. De mogelijkheid om te leren en te groeien draagt niet alleen bij aan betere prestaties, maar ook aan een sterker gevoel van betrokkenheid bij het werk.

Welk gedrag zorgt ervoor dat medewerkers voldoende uitdaging ervaren?

Medewerkers ervaren meer uitdaging wanneer werkgevers en leidinggevend:

- regelmatig nieuwe werkzaamheden of verantwoordelijkheden aanbieden;
- medewerkers betrekken bij verbeteringen en veranderingen;
- ruimte geven om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen;
- medewerkers stimuleren om mee te denken over oplossingen;
- afwisseling aanbrengen in werkzaamheden waar dat mogelijk is;

- passende verantwoordelijkheden geven die aansluiten bij de ontwikkeling van de medewerker;
- fouten zien als een kans om te leren in plaats van uitsluitend als iets dat moet worden voorkomen.

Uitdaging ontstaat niet vanzelf door harder te werken. Zij ontstaat wanneer medewerkers de kans krijgen om stap voor stap nieuwe ervaringen op te doen en zich verder te ontwikkelen.

Wat gebeurt er wanneer uitdaging ontbreekt?

Wanneer medewerkers gedurende langere tijd nauwelijks nieuwe ervaringen opdoen, kan het werk steeds voorspelbaarder worden. Werkzaamheden verlopen op de automatische piloot en medewerkers krijgen minder gelegenheid om nieuwe kennis of vaardigheden te ontwikkelen.

Hierdoor kan de motivatie langzaam afnemen. Medewerkers ervaren minder energie in hun werk, nemen minder initiatief en krijgen het gevoel dat zij stilstaan in hun ontwikkeling. Voor sommige medewerkers ontstaat daardoor de gedachte dat zij zich bij een andere werkgever beter kunnen ontwikkelen.

Ook dit proces ontstaat meestal geleidelijk. Niet één rustige periode zorgt ervoor dat medewerkers vertrekken, maar een opeenstapeling van ervaringen waarin zij merken dat hun werk weinig nieuwe uitdagingen meer biedt.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers hoeven medewerkers niet voortdurend nieuwe functies of grote projecten aan te bieden om voldoende uitdaging te creëren. Vaak zit uitdaging juist in kleine veranderingen: nieuwe verantwoordelijkheden, deelname aan verbeterprojecten, afwisseling in werkzaamheden of de mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen.

Belangrijk is dat leidinggevendend oog houden voor de ontwikkeling van medewerkers. Door regelmatig het gesprek aan te gaan over ambities, interesses en leerdoelen, ontstaat beter inzicht in welke uitdagingen passen bij de kennis en ervaring van iedere medewerker.

Uitdaging is daarmee geen doel op zichzelf. Zij helpt medewerkers om zich te blijven ontwikkelen en voorkomt dat werk routinematig of betekenisloos aanvoelt. Wanneer medewerkers ervaren dat zij kunnen blijven groeien, neemt de kans toe dat zij met plezier blijven werken en zich langdurig aan de organisatie willen verbinden.

Waarom ontstaat trots op het werk?

Trots op het werk ontstaat zelden vanzelf. Het is het resultaat van de manier waarop medewerkers hun dagelijkse werkzaamheden ervaren. Wanneer mensen begrijpen waarom hun werk belangrijk is, zien wat hun bijdrage oplevert, voldoende ruimte krijgen om hun werk zelfstandig uit te voeren, hun kwaliteiten kunnen benutten en zich blijven ontwikkelen, groeit vaak vanzelf het gevoel dat zij trots kunnen zijn op wat zij doen.

Trots betekent niet dat medewerkers iedere dag enthousiast of uitbundig zijn over hun werk. Het gaat om een dieper gevoel van tevredenheid en voldoening. Medewerkers kunnen achter hun werk staan, ervaren dat hun bijdrage waarde heeft en vertellen met overtuiging over hun functie of de organisatie waarvoor zij werken.

Dat gevoel ontstaat niet door complimenten alleen. Ook een goed salaris of aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden zorgen niet automatisch voor trots. Trots groeit wanneer medewerkers dagelijks ervaren dat hun werk betekenis heeft en dat zij daarin een waardevolle bijdrage leveren.

Onderzoek laat zien dat medewerkers die trots zijn op hun werk doorgaans meer betrokken zijn, vaker initiatief nemen en zich sterker verbonden voelen met hun organisatie. Zij functioneren vaak als ambassadeur van de organisatie en zijn minder geneigd om op zoek te gaan naar een andere werkgever.

Welk gedrag draagt bij aan trots op het werk?

Werkgevers en leidinggevenden kunnen trots niet afdwingen. Zij kunnen wel gedrag laten zien dat de voorwaarden creëert waaruit trots ontstaat. Dat doen zij onder andere door:

- duidelijk te maken waarom het werk belangrijk is;
- zichtbaar te maken welke resultaten medewerkers bereiken;
- vertrouwen te geven en ruimte te bieden voor eigen verantwoordelijkheid;
- kennis, ervaring en sterke punten van medewerkers te benutten;
- medewerkers voldoende mogelijkheden te bieden om zich te ontwikkelen;
- belangstelling te tonen voor de bijdrage van medewerkers;
- behaalde resultaten samen te vieren.

Trots ontstaat niet door één groot moment, maar door een opeenstapeling van positieve ervaringen waarin medewerkers merken dat hun werk ertoe doet.

Wat gebeurt er wanneer trots op het werk ontbreekt?

Wanneer medewerkers weinig voldoening uit hun werk halen, verdwijnt vaak ook het gevoel van trots. Het werk wordt steeds meer een verplichting in plaats van een bron van betrokkenheid. Medewerkers voeren hun werkzaamheden nog wel uit, maar ervaren minder energie, minder enthousiasme en minder verbondenheid met hun functie.

Hierdoor neemt de motivatie vaak geleidelijk af. Medewerkers voelen zich minder verantwoordelijk voor het eindresultaat, denken minder mee over verbeteringen en zijn minder geneigd zich extra in te zetten wanneer dat nodig is.

Ook dit proces ontstaat meestal geleidelijk. Niet één teleurstelling zorgt ervoor dat trots verdwijnt, maar een opeenstapeling van ervaringen waarin medewerkers steeds minder betekenis en voldoening uit hun werk halen.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers kunnen medewerkers niet verplichten trots te zijn op hun werk. Zij kunnen wel de omstandigheden creëren waarin trots vanzelf ontstaat.

Dat begint met betekenisvol werk. Wanneer medewerkers begrijpen waarom hun werk belangrijk is, ervaren dat hun bijdrage verschil maakt, voldoende autonomie krijgen, hun kwaliteiten kunnen benutten en zich blijven ontwikkelen, groeit de kans dat zij met voldoening naar hun werk kijken.

Trots op het werk is daarmee geen afzonderlijke bouwsteen van betekenisvol werk, maar het natuurlijke resultaat ervan. Het laat zien dat de onderliggende factoren aanwezig zijn en elkaar versterken.

Voor werkgevers is trots daarom een belangrijke graadmeter. Medewerkers die met overtuiging achter hun werk staan, zich verantwoordelijk voelen voor het resultaat en met plezier vertellen over hun organisatie, laten vaak zien dat de voorwaarden voor betekenisvol werk aanwezig zijn. Juist die combinatie vergroot de kans dat medewerkers zich langdurig aan de organisatie willen verbinden.

Waarom vertrekken mensen wanneer deze factoren ontbreken?

Betekenisvol werk ontstaat niet door één enkele factor. Het is het resultaat van verschillende omstandigheden die elkaar versterken. Medewerkers willen begrijpen waarom hun werk belangrijk is, zien wat hun bijdrage oplevert, voldoende ruimte krijgen om hun werk zelfstandig uit te voeren, hun kennis en ervaring kunnen inzetten en zich blijven ontwikkelen. Wanneer deze bouwstenen aanwezig zijn, groeit vaak vanzelf de trots op het werk.

Onderzoek laat zien dat medewerkers zelden vertrekken omdat één onderdeel ontbreekt. Veel vaker is sprake van een geleidelijk proces waarin het werk steeds minder betekenis krijgt. Juist de optelsom van verschillende ervaringen bepaalt uiteindelijk of medewerkers zich nog betrokken voelen bij hun werk.

Wanneer medewerkers niet meer begrijpen waarom hun werk belangrijk is, nauwelijks zien wat hun inspanningen opleveren, weinig invloed hebben op de manier waarop zij hun werk uitvoeren, hun kwaliteiten onvoldoende kunnen benutten of zich niet meer kunnen ontwikkelen, neemt de betrokkenheid langzaam af. Het werk wordt steeds meer een verzameling taken en steeds minder iets waarin mensen voldoening vinden.

Hoe verloopt dit proces?

Het verlies van betekenisvol werk ontstaat meestal geleidelijk.

In eerste instantie merken medewerkers dat hun werkzaamheden steeds voorspelbaarder worden. Zij zien minder resultaat van hun inspanningen, ervaren minder ruimte voor eigen initiatief of krijgen het gevoel dat hun kennis en ervaring onvoldoende worden benut.

Na verloop van tijd neemt ook de motivatie af. Medewerkers voeren hun werkzaamheden nog steeds uit, maar voelen zich minder verantwoordelijk voor het eindresultaat. Zij denken minder mee over verbeteringen, tonen minder initiatief en ervaren minder plezier in hun werk.

Wanneer deze situatie langere tijd aanhoudt, verdwijnt vaak ook de trots op het werk. Medewerkers voelen zich minder verbonden met hun functie en gaan zich afvragen of zij hun kwaliteiten ergens anders beter kunnen inzetten. Het daadwerkelijke vertrek is dan meestal niet het begin van het probleem, maar het eindpunt van een proces dat al veel eerder is begonnen.

Waarom is dit belangrijk voor werkgevers?

Juist omdat dit proces meestal geleidelijk verloopt, kunnen werkgevers vaak eerder ingrijpen dan zij denken. De eerste signalen zijn meestal zichtbaar voordat medewerkers actief op zoek gaan naar een andere baan. Minder initiatief, afnemende betrokkenheid, minder enthousiasme, een terughoudende houding bij veranderingen of een gebrek aan interesse in verbeteringen kunnen aanwijzingen zijn dat medewerkers steeds minder betekenis ervaren in hun werk.

Door regelmatig met medewerkers in gesprek te gaan over de inhoud van hun werk, de resultaten die zij bereiken, de ruimte die zij ervaren en hun mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen, kunnen werkgevers deze signalen tijdig herkennen en bespreken.

Wat betekent dit voor werkgevers?

Werkgevers kunnen medewerkers niet dwingen om hun werk betekenisvol te vinden. Zij kunnen wel de omstandigheden creëren waarin betekenisvol werk kan ontstaan.

Dat begint met duidelijk maken waarom het werk belangrijk is, zichtbaar maken welke bijdrage medewerkers leveren, ruimte geven voor eigen verantwoordelijkheid, kennis en ervaring benutten en medewerkers blijven uitdagen om zich verder te ontwikkelen. Wanneer deze factoren samenkomen, groeit de kans dat medewerkers met voldoening naar hun werk kijken en trots zijn op wat zij doen.

Betekenisvol werk is daarmee geen losse HR-maatregel, maar het resultaat van dagelijkse keuzes binnen de organisatie. Werkgevers die investeren in de inhoud van het werk én in de ontwikkeling van hun medewerkers, vergroten niet alleen de betrokkenheid, maar ook de kans dat medewerkers zich langdurig aan de organisatie willen verbinden.

Het vertrek van medewerkers is daarom zelden het gevolg van één gebeurtenis. Veel vaker is het de uitkomst van een proces waarin het werk langzaam zijn betekenis verliest. Door aandacht te besteden aan de bouwstenen van betekenisvol werk kunnen werkgevers dat proces vaak vroegtijdig herkennen en voorkomen.

Samenvatting
hoofdstuk 3 – Betekenisvol werk

Samenvatting

Voor veel medewerkers is werk meer dan een manier om inkomen te verdienen. Zij willen begrijpen waarom hun werk belangrijk is, zien welke bijdrage zij leveren aan de organisatie en de ruimte krijgen om hun kennis, vaardigheden en talenten in te zetten. Wanneer medewerkers ervaren dat hun werk betekenis heeft en zij zich daarin kunnen ontwikkelen, vergroot dat hun motivatie en betrokkenheid.

Betekenisvol werk ontstaat niet door één enkele factor. Het is het resultaat van medewerkers die begrijpen waarvoor zij werken, zien welke bijdrage zij leveren, voldoende autonomie ervaren, hun talenten kunnen benutten en worden uitgedaagd om zich verder te ontwikkelen. Samen zorgen deze factoren ervoor dat medewerkers trots kunnen zijn op hun werk.

Trots is daarmee geen eigenschap van een medewerker en ook geen doel op zichzelf. Het is het resultaat van een werkomgeving waarin medewerkers ervaren dat hun werk ertoe doet en dat zij daadwerkelijk een waardevolle bijdrage leveren aan de organisatie.

Wanneer deze factoren gedurende langere tijd ontbreken, neemt de betrokkenheid bij het werk geleidelijk af. Medewerkers ervaren minder voldoening, zetten zich minder in en gaan zich afvragen of zij hun talenten elders beter kunnen benutten. Uiteindelijk besluiten sommigen niet alleen omdat zij ander werk zoeken, maar vooral omdat zij op zoek zijn naar een functie waarin zij meer betekenis, uitdaging en waardering voor hun bijdrage verwachten.

Voor werkgevers betekent dit dat betekenisvol werk niet ontstaat door inspirerende missie- of visieteksten alleen. Het ontstaat vooral door medewerkers te laten zien waarom hun werk belangrijk is, hen ruimte te geven om verantwoordelijkheid te nemen, hun talenten te benutten en hen uit te dagen zich verder te ontwikkelen. Juist daardoor ontstaat trots op het werk en groeit de bereidheid om zich langdurig aan de organisatie te verbinden.