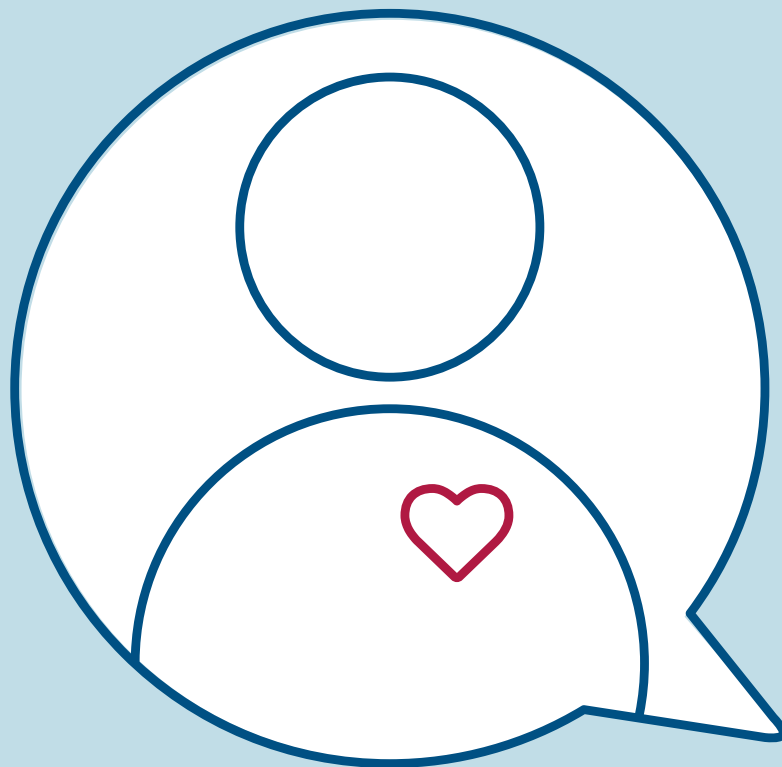


Hoe je moeiteloos
het **beste talent** blijft
binden aan je organisatie



Droom jij over een organisatie waarin alle puzzelstukken op de juiste plek liggen? Waar alle medewerkers hun talenten optimaal benutten, maximaal bijdragen aan de ambitie van het bedrijf en ook nog eens bevlogen zijn over wat ze doen? En waar een soort ongrijpbare flow, een vliegwieleffect ontstaat waardoor je de concurrentie verslaat en je ambitie werkelijkheid maakt?

In deze whitepaper lees je welke rol motivatie hierbij heeft, hoe je een motiverende bedrijfscultuur steen voor steen opbouwt en op welke manier je huidige en nieuwe medewerkers hierin meeneemt.

Zo'n cultuur is namelijk niet alleen cruciaal om je organisatieambitie te bereiken. Je slaagt er daarmee ook in om moeiteloos de beste medewerkers te behouden en continu nieuw talent aan te trekken.

Inhoud

Motivatie is een cruciale succesfactor	4
De kracht van een motiverende cultuur	5
Waarom is een motiverende cultuur belangrijk?.....	6
Hoe bouw je aan een motiverende bedrijfscultuur?	7
● Huidige medewerkers	8
● Nieuwe medewerkers.....	10
Praktische tips en overwegingen	12
Iedereen wil erbij zijn	14

Motivatie is een cruciale succesfactor

Dat gemotiveerde medewerkers cruciaal zijn voor een motiverende bedrijfscultuur hoeven wij niet uit te leggen. In hoeverre motivatie de bepalende succesfactor is, was ruim een eeuw geleden al zichtbaar voor iedereen.

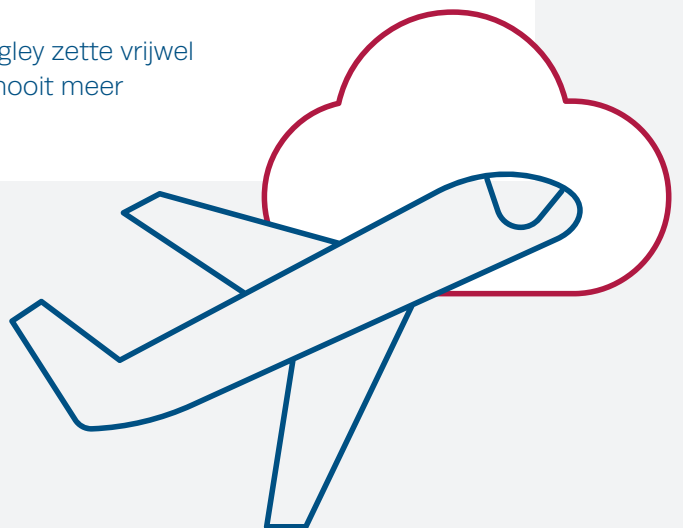
Ergens rond 1900 waren onafhankelijk van elkaar, in Amerika twee pioniers bezig met het ontwikkelen van het eerste vliegtuig ter wereld. In Boston investeerde Samuel Langley er al zijn expertise, tijd en geld in. Zijn ideaal: er rijk en beroemd door worden. Hij kreeg een enorm kapitaal van de Amerikaanse overheid, stond volop in de belangstelling van de media en had een gigantisch netwerk van ondernemers achter zich geschaard. Plus hij had mensen in dienst die in zijn opdracht aan zijn vliegmachine werkten.

Zo'n 1000 kilometer verderop bouwden ook de gebroeders Wright aan een vliegend object. Weliswaar zonder groot kapitaal, aandacht van de kranten of een netwerk met belangrijke zakenmannen. En hoewel de gebroeders Wright daarom op het eerste gezicht niet de beste kaarten leken te hebben om als eerste een kist de lucht in te krijgen, lukte het hen wel! Ze hadden namelijk één cruciaal iets wel wat Langley niet had. Een droom en een team van bevlogen mensen dat samen deze droom wilde realiseren. Want met de komst van vliegtuigen wilden ze de wereld openen. Die droom zat diepgeworteld. En deze zorgde ervoor dat ze na elke teleurstelling toch weer oprabbelden om het nóg een keer te proberen. In december 1903 was het zover en ging het eerste vliegtuig ooit de lucht in!

Saillant detail: 'verliezende' concurrent Langley zette vrijwel onmiddellijk zijn activiteiten stop en heeft nooit meer aan een vliegtuig gewerkt.



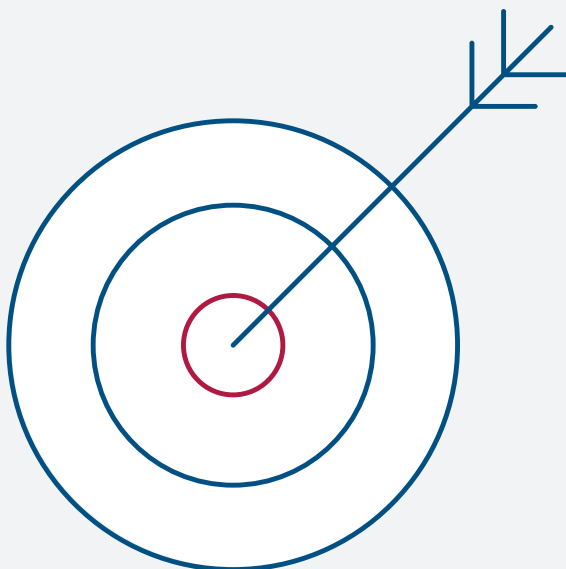
Zij hadden iets wat Langley niet had. Die droom zat diepgeworteld.



De kracht van een motiverende cultuur

In dit stukje wereldgeschiedenis zit een waardevolle les verborgen over de kracht van een motiverende werkcultuur. Rijk en beroemd willen worden is niet genoeg om anderen te inspireren om mee te doen. Die droom om mensen, dankzij vliegen, de wereld aan hun voeten te leggen wel.

En zoals de motiverende cultuur van de gebroeders Wright het verschil maakte bij het verwezenlijken van een droom, zo werkt het ook vandaag nog in het bedrijfsleven. Er zijn nog altijd veel Langleys en Wrights in de wereld. Met aan de ene kant bedrijven die alleen focussen op marktleiderschap of het maximaliseren van de winst. En aan de andere kant organisaties die willen laten zien dat het anders kan. Door duurzaamheid boven geld te verkiezen of door een markt volledig op te schudden. Denk aan de Tesla's en Apple's van deze wereld. Maar ook aan een deurenfabrikant die met zijn innovatief ontwerp inbraak en brand tegengaat. Of aan een bedrijf dat volledig circulair gaat produceren. Dit soort bedrijven heeft een ambitie en mensen zijn gemotiveerd om aan deze ambitie bij te dragen. Het gevolg is vaak dat een bedrijf zich ook ontwikkelt tot leider in de branche en meer winst genereert, zonder dat dit het primaire doel is.



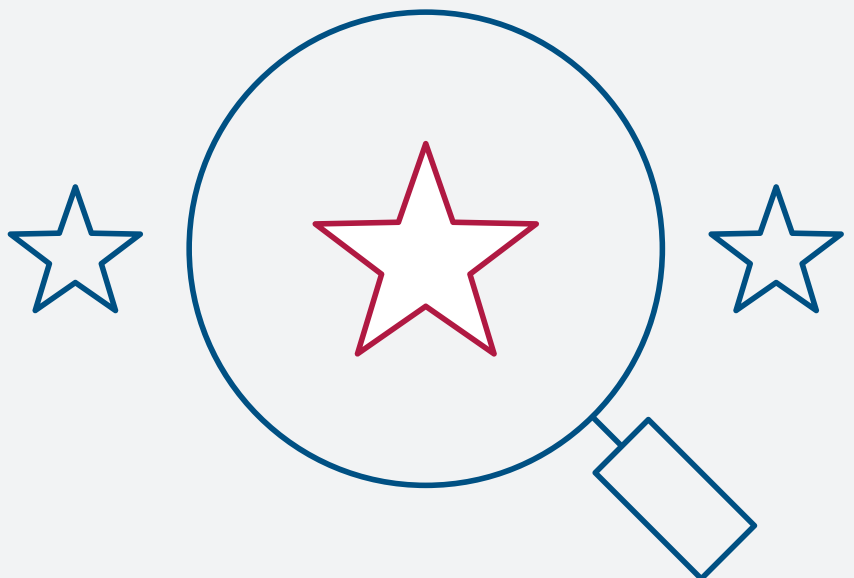
Als je samen een droom deelt en daar alles voor over hebt, dan kun je veel meer bereiken.

Waarom is een motiverende cultuur belangrijk?

Omdat het in heel veel gevallen nog niet goed gaat. In Nederland leidt zo'n 50% van de werkrelaties in het eerste jaar tot een teleurstelling. De nieuwe medewerker voelt zich niet thuis, weet niet wat er van hem of haar verwacht wordt, zwemt en twijfelt. Of de ontevredenheid zit bij de werkgever, omdat beloofde prestaties uitblijven. En als het in het 1e jaar al misloopt, wordt het lastig om de motiverende cultuur in je organisatie verder te versterken.

Wanneer je als organisatie investeert in het ontwikkelen en verdiepen van een cultuur die mensen continu motiveert, dan heeft dit niet alleen positieve impact op de prestaties en betrokkenheid van je bestaande medewerkers. Het zorgt er ook voor dat nieuwe medewerkers van meet af aan een koers hebben, zelf aan het roer staan en ook weten wat hun bestemming is. Zij hebben intrinsieke motivatie om hier te werken.

Dit werkt versterkend voor de motiverende bedrijfscultuur. Dat zorgt ervoor dat medewerkers beter met teleurstellingen om kunnen gaan. Ze gooien niet bij het minste geringste het bijltje erbij neer. Zo draagt een motiverende cultuur ook sterk bij aan het voorkomen van mismatches in recruitment. En aan het steeds makkelijker vinden en binden van talent met een ambitie.



Hoe **bouw** je aan een **motiverende** bedrijfscultuur van ...

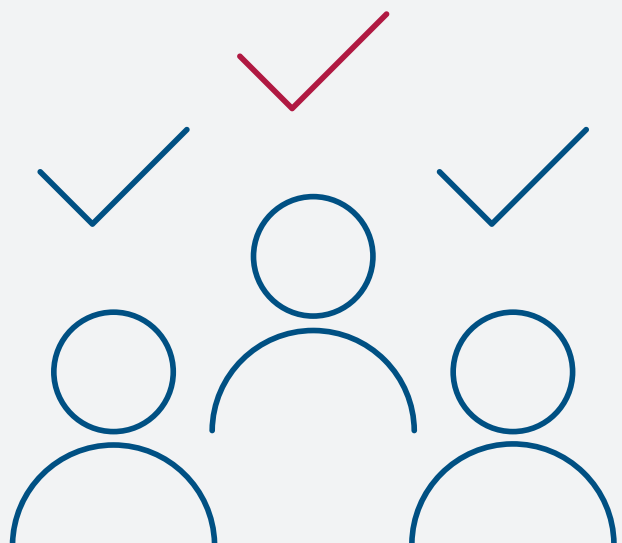
Een verdieping in de bedrijfscultuur ontstaat niet met het maken van nieuwe afspraken of het invoeren van nieuw beleid. Het gaat stap voor stap, medewerker voor medewerker.

Een cruciaal aspect daarin is het bepalen van de bijdrage van een medewerker. Wat moet hij of zij de organisatie opleveren en vice versa? Dat inzicht is leidend voor het versterken van motivatie en het werken aan een doel. Het is vergelijkbaar met teamsport: de winst is het gezamenlijke doel. Om de overwinning te behalen, heeft elke speler een eigen positie en een specifieke opdracht. Gaat dat goed, dan ontstaat er in de sport een flow. Een team krijgt vleugels en wint wedstrijd na wedstrijd.

Ook in organisaties zorgt zo'n vliegwieleffect ervoor dat bevlogen en betrokken medewerkers samen continu succesvol zijn. Er ontstaat iets ongrijpbaars, een flow die voelt alsof alle puzzelstukjes op de juiste plek liggen en iedereen maximaal op elkaar is ingespeeld. Dat straalt af op het bedrijfsresultaat en op het vinden en boeien van nieuwe medewerkers.



Gaat dat goed, dan ontstaat er een flow.



... huidige medewerkers

De basis is het huidige team. Wat kun je doen om samen aan de motiverende bedrijfscultuur te bouwen, zodat er een fundament is om het hogere doel van de organisatie te realiseren? Een fundament dat er ook voor zorgt dat de beste medewerkers blijven, samen in de flow komen en het bedrijf gaat excelleren?

1 **Ambitie**

De eerste stap is allesbepalend: start with the end in mind. Formuleer heel helder en concreet de bedrijfsambitie. Laat daarbij targets als omzetten en winst los. Stap een niveau hoger in en kijk naar het hogere doel. Welk probleem willen jullie oplossen voor de klant? Om tot een heldere ambitie te komen, denk je over vier zaken na:

- Waarom doen we wat we doen: wat willen we voor onze klanten oplossen?
- Hoe gaan we dat bereiken: wat doen wij anders dan anderen?
- Wat is onze economische motor?
- Wanneer willen we wat bereikt hebben?

2 **Kleine stappen**

Vervolgens knip je de bedrijfsambitie op. Welke tussentijdse stappen wil je elk jaar maken met de organisatie om op koers te blijven met de ambitie?

3 **Opdracht**

Formuleer daarna de individuele opdracht die hoort bij elke functie in jouw bedrijf. Het gaat hierbij niet over dagdagelijkse taken en verantwoordelijkheden. Het gaat over het doel van deze functie. Welke bijdrage levert de functie bij het verwezenlijken van de bedrijfsambitie?

4

Individuele ambities

Ga het gesprek aan met alle medewerkers, leg uit op welke manier je de motiverende bedrijfscultuur in de organisatie wilt verankeren en inventariseer hun individuele ambities en motivaties. Welke bijdrage willen zij leveren? Kijk niet alleen naar de competenties van vandaag, maar praat ook over skills die de medewerker verder wil ontwikkelen richting de toekomst.

Bespreek samen de bedrijfsambitie en de opdracht van de functie. En kijk waar de raakvlakken liggen met hun eigen ambitie. Knip de opdracht op per jaar en bepaal samen welke bijdrage de medewerker komend jaar gaat leveren aan de ambitie.

Maak hier concrete afspraken over. Waar staan het bedrijf en de medewerker over zes maanden? En over een jaar? Een duidelijk commitment van beide kanten is hierbij van essentieel belang.

5

Puzzel is gelegd

Deze inventarisatie resulteert in een concrete opdracht voor elke medewerker.

Daarmee is de puzzel is gelegd. Het is duidelijk welke stappen het bedrijf elk jaar wil maken richting de ambitie. En er ligt vast wie daaraan welke bijdrage gaat leveren.

6

Blijf in gesprek

Iedereen begrijpt dat alleen afspraken maken niet voldoende is. Toch blijkt in de praktijk dat de dagdagelijkse werkzaamheden prioriteit krijgen. Plan daarom periodiek een overleg met elkaar. Bespreek van beide kanten heel open wat de actuele stand van zaken is op het vlak van de bedrijfsambitie en de individuele bijdrage.

Stel dus samen vast:

- Zijn de opdracht en de ambitie nog actueel?
- Op welke vlakken is eventueel bijsturing nodig?
- Ligt de medewerker nog op koers in relatie tot de opdracht?
- Op welke vlakken is bijsturing nodig om op koers te blijven, zowel aan de kant van het bedrijf als van de medewerker?

7

Return on Investment (ROI)

Na één jaar voer je het ROI-gesprek. Daarin komt aan bod of de bijdrage die de medewerker aan de ambitie van het bedrijf levert, overeenkomt met de verwachtingen. Zijn er voldoende doelen van de opdracht bereikt? Met andere woorden: wat is de ROI voor het bedrijf én voor de medewerker over het afgelopen jaar?

Daarna is het tijd om vooruit te kijken. Wat zijn de wederzijdse verwachtingen voor de toekomst? Aansluitend daarop bepaal je weer samen de individuele opdracht voor het nieuwe jaar. De cyclus is rond.

... nieuwe medewerkers

Wanneer alle opdrachten die bijdragen aan het verwezenlijken van de bedrijfsambitie helder zijn, dan resulteert dit mogelijk in witte vlekken. Oftewel, opdrachten die niet ingevuld kunnen worden door het huidige team. Is dit het geval, dan zijn er nieuwe medewerkers nodig om de nog niet ingevulde opdrachten op te pakken.

Nu is het vanzelfsprekend de bedoeling dat je nieuwe medewerkers vindt die binnen de cultuur die jij aan het bouwen bent, hun commitment aan een specifieke opdracht willen geven. Dat bereik je door ook met hen van het begin af aan het gesprek aan te gaan en te sturen op commitment en de ROI die je verwacht.

1 De vacature

- Neem de ambitie van de organisatie, de individuele opdracht van de nieuwe medewerker, inclusief de verwachtingen voor het eerste jaar, als uitgangspunt. Dit vormt de basis van de vacaturetekst. Een kandidaat moet eerst geraakt worden door de ambitie en de opdracht, voordat hij de moeite neemt om verder te lezen. Hier onderscheid je je van soortgelijke vacatures bij andere bedrijven. Het maakt verschil of je een accountmanager zoekt die een geheel nieuw gebied moet gaan ontginnen of dat je een accountmanager zoekt die bestaande klanten zoveel mogelijk moet gaan uitdiepen. De functietitel is hetzelfde, maar de opdracht verschilt sterk. En dus zal er ook een ander type kandidaat nodig zijn.
- Betrek collega's of teamgenoten bij het maken van de vacaturetekst. Wat vinden zij zo interessant aan de functie? En wat was destijds voor hen de trigger om te solliciteren? Gebruik deze woorden om van een standaard vacaturetekst een treffende wervingsadvertentie maken. Laat in de vacature letterlijk een collega aan het woord. Gebruik spreektaal en laat ook iets zien van de sfeer en cultuur van de organisaties. Hiermee geef je mensen een inkijkje in een bedrijf, er is als het ware al een eerste kennismaking met collega's.
- Kandidaten doen research, het is belangrijk dat ze ook op je website bevestiging vinden van wat ze lezen in de vacaturetekst. Geef hier toelichting over je ambitie en de cultuur van de organisatie. Leg haarfijn uit waarom jullie werken zoals jullie werken. En vertel ook welke toewijding dit vraagt van medewerkers. Let op: een fancy website met een goed verhaal is enkel een cosmetische truc als het fundament eronder ontbreekt. Sterker nog, een te 'gemaakt' verhaal brengt alleen maar schade toe.

2 Het selectieproces

- Bij het werven ben je snel geneigd om te kijken naar actuele competenties en de waarde die iemand vandaag heeft voor de organisatie. Een duurzame match is echter veel meer gericht op de toekomst. En dat betekent dat de opdracht van een functie, plus de gevraagde bijdrage moet aansluiten bij de ambities van de kandidaat en de drijfveren die hij of zij heeft. Laat dit de rode draad zijn in alle gesprekken die je voert.
- Het bespreken van wederzijdse verwachtingen is ook een vast onderdeel van de gesprekken. Maak dit concreet en leg het vast: waar ben je tevreden mee na één jaar? En na drie? Plus: wat verwacht de kandidaat van jou om dat te kunnen bereiken? En omgedraaid. Pak je vorige gesprek er weer eens bij als het nodig is.

3 Onboarding en voortgang

- Nadat de best passende medewerker gevonden is, gaat een cruciale tijd van start. Zorg dat je vanaf de eerste werkdag blijft aangehaakt bij je rode draad van het traject ervoor: ambitie, opdracht, bijdrage en motivatie. En zorg daarnaast dat iemand zich thuis voelt en direct onderdeel wordt van de gezamenlijke flow. Een goed onboardingprogramma en een buddy helpen daarbij.
- Monitor net als bij andere medewerkers samen de resultaten en laat ruimte om bij te sturen. Wat is de bijdrage van de nieuwe medewerker? Sluiten ambitie en opdracht nog voldoende aan? Wat kan beter en anders? En sluit het eerste jaar af met het vaststellen van de ROI voor het bedrijf en de nieuwe collega.



De rode draad van het traject: ambitie, opdracht, bijdrage en motivatie.

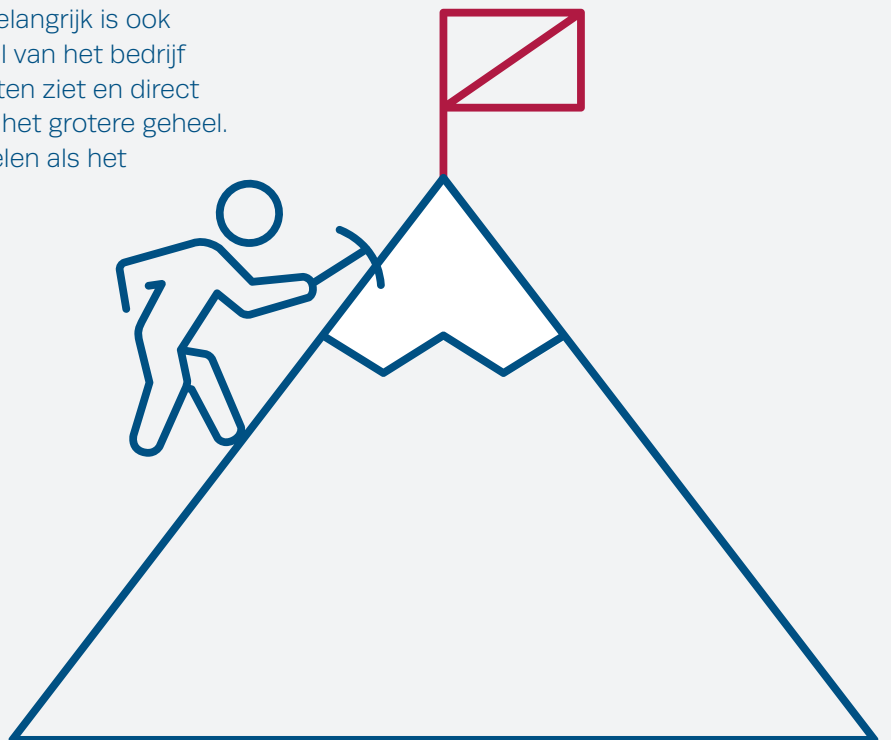


Praktische tips en overwegingen

Het ontwikkelen van een motiverende bedrijfscultuur is geen real life doorvertaling van een simpele flowchart. Je werkt hier elke dag aan, stap voor stap. Het is mensenwerk, het vraagt tijd en volharding. We delen graag nog praktische tips die je helpen om doortastend, geduldig en motiverend te zijn.

Formuleren van de ambitie

- Laat het proces van het formuleren van de bedrijfsambitie geen black-box oefening van de directie zijn. Betrek ook het managementteam erbij. Inventariseer de visies, onderzoek de verschillen en kom samen tot één duidelijk doel.
- Spiegel gedurende het proces met de motivatie van medewerkers: maakt de ambitie die je voor ogen hebt ook iets los bij mensen: leidt het tot betrokkenheid, energie, voldoening? Een ambitie die niet gedeeld wordt, is gedoemd te mislukken.
- Lanceer de nieuwe koers op een dusdanige manier dat deze voor iedereen tegelijk toegankelijk is. Belangrijk is ook dat elk onderdeel van het bedrijf aanknopingspunten ziet en direct onderdeel is van het grotere geheel. Het mag niet voelen als het speeltje van de directie of het management.



Huidige medewerkers en de motiverende bedrijfscultuur

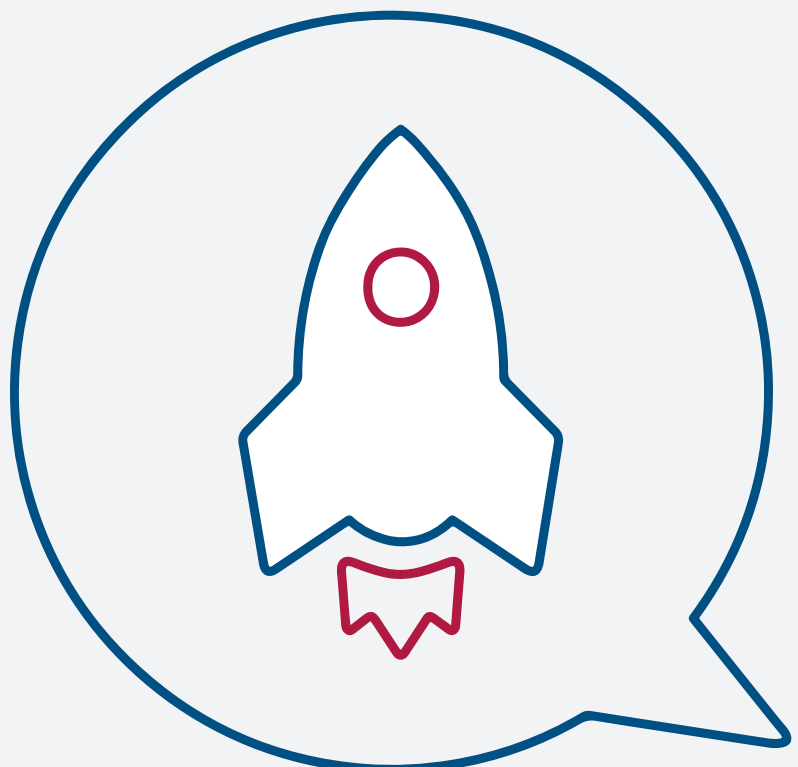
- Het implementeren van een motiverende bedrijfscultuur kan behoorlijk spannend zijn, bijvoorbeeld omdat abstracte doelen plaatsmaken voor concrete opdrachten en verwachtingen. Dat kan leiden tot weerstand. Ben daarop voorbereid, geef het de tijd en draai het in elk gesprek weer om naar de kansen en mogelijkheden die het medewerkers geeft.
- Maak een blauwdruk van de hele organisatie en maak die openbaar. Zo is heel transparant voor iedereen welke functies welke bijdrage aan de ambitie leveren. En is in één oogopslag duidelijk dat iedereen ertoe doet.

Nieuwe medewerkers en de motiverende bedrijfscultuur

- Het bouwen aan een motiverende bedrijfscultuur is helaas nog geen gemeengoed in bedrijven. Ben je daarvan bewust als je het werving- en selectieproces ingaat. Neem de tijd om de kandidaat hier goed uitleg over te geven. En realiseer je dat deze visie en aanpak voor je gesprekspartner waarschijnlijk geen gesneden koek zijn. Sommige vragen die je stelt, heeft een kandidaat nog nooit eerder gehad. Geef iemand de tijd en ruimte om zich onder te dompelen. En stel gedurende het proces ook controlevragen, zodat je zeker weet dat jullie op dezelfde golflengte zitten.
- Verkies lef boven veiligheid. Wellicht heb je bij een volgend wervingstraject twee kandidaten over, waarvan er eentje perfect past op de competenties die je vandaag nodig hebt en de ander juist beter matcht met de ambitie. Durf ook dan te kiezen voor je hogere doel en denk parallel na over wat je kunt doen om kortetermijndoelstellingen op een andere manier in te vullen.



Verkies lef boven veiligheid.



Iedereen wil erbij zijn

Het bouwen aan een motiverende bedrijfscultuur vraagt om geloof, toewijding en aandacht van de hele organisatie. Om een investering in een duidelijke, duurzame koers richting het behalen van de bedrijfsambitie. En niet te vergeten, om scherpe keuzes, doorzettingsvermogen en consistentie.

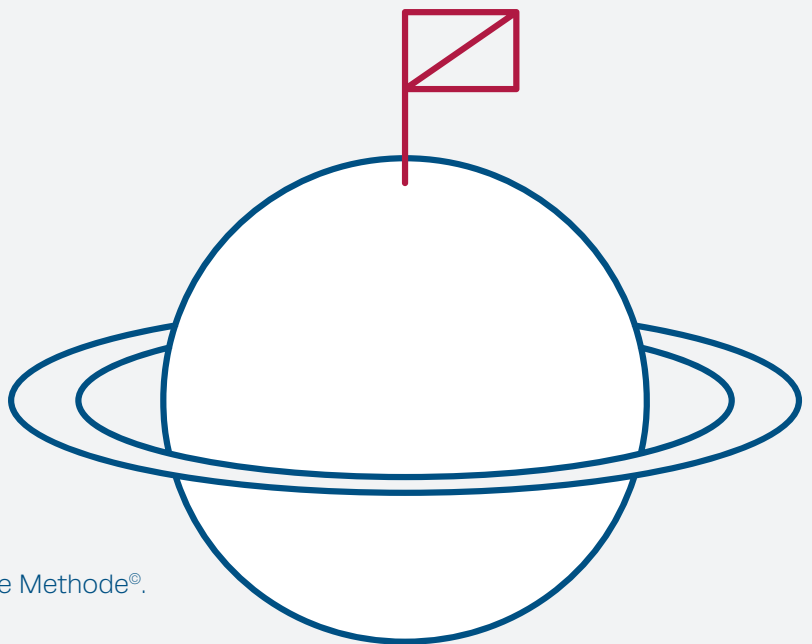
Tegelijkertijd is het een uitermate goed voorbeeld van hoe een goede investering aan de voorkant, kan zorgen voor ongeëvenaard succes. Want wanneer alle neuzen dezelfde richting in staan, iedereen gedreven is om zijn of haar opdracht te volbrengen en de organisatie in een flow terecht komt, dan gebeuren er dingen die ieders verwachtingen overtreffen. En daar wil iedereen maar wat graag bij zijn en onderdeel van uitmaken.



If it was easy, everyone would do it.

Wil je hier graag mee aan de slag?

Wij helpen daar graag bij met onze Velde Methode®.





Matching great ambitions
FOR

Velde N.V.

Meerendonkweg 31
5216 TZ 's-Hertogenbosch
+31 (0)88 60 70 100
www.velde.nl
info@velde.nl

Velde B.V.

Desguinlei 100
2018 Antwerpen
+32 (0)3 235 45 50
www.velde.be
info@velde.be

Velde Gruppe GmbH

Königsallee 14
40212 Düsseldorf
+49 (0)211 138 66 271
www.veldegruppe.de
info@veldegruppe.de

Velde Groupe SARL

World Trade Center Lyon
Tour Oxygène
10-12 boulevard Vivier Merle
69393 Lyon Cedex 03
+33 (0)4 72 78 41 12
www.velde.fr
info@velde.fr

Velde UK

118 Pall Mall
London SW1Y 5ED
+44 (0)20 7096 2855
www.veldegroup.com
info@veldegroup.com