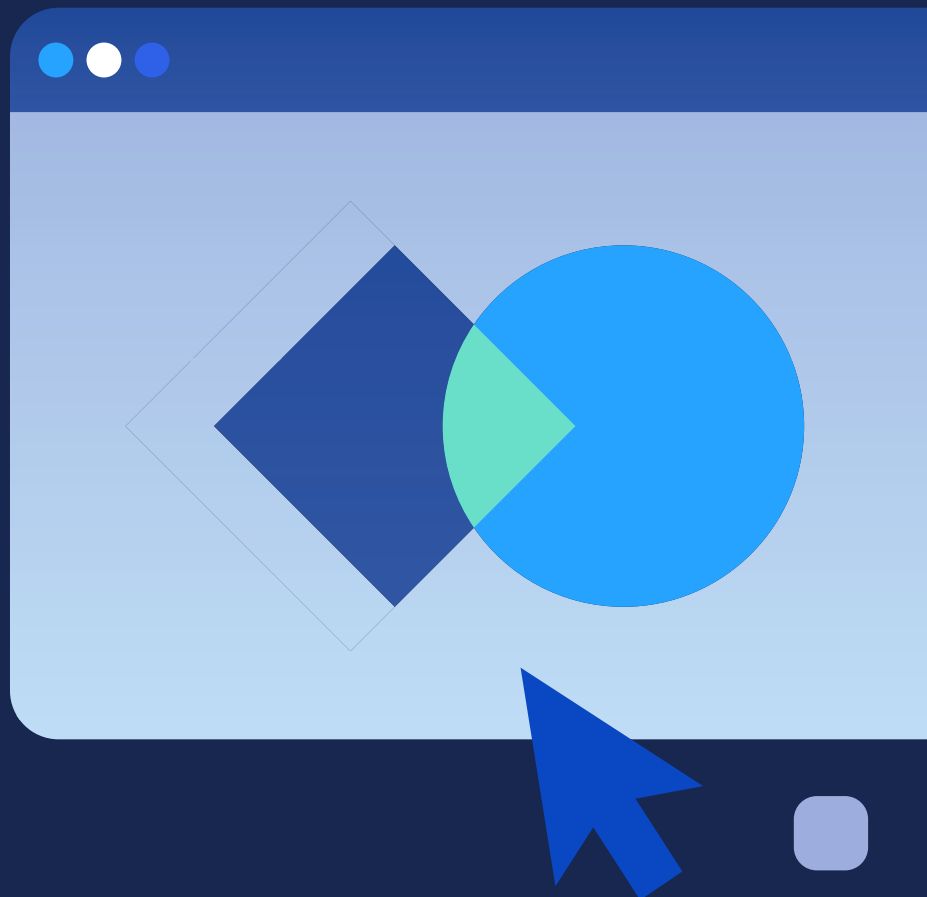


L'engagement

Een verouderd concept?

Een belangrijke kwestie om te handhaven?

Studies – Adviezen – Getuigenissen



L' EDITO

Engagement op het werk ... Waar hebben we het dan exact over?

We zijn het er bijna allemaal over eens dat engagement belangrijk is, dat bedrijven nood hebben aan geëngageerde werknemers, en dat prestaties meestal gebaseerd zijn op het overtreffen van de bijdragen van elk individu.

Toch is het discours over engagement vandaag niet zo glashelder, en zijn de hefboomen voor potentiële actie niet zo goed gekend. In de eerste plaats omdat het woord zelf geen welomlijnde en algemeen aanvaarde definitie lijkt te hebben ...

En als we het over engagement hebben, bedoelen we dan gedragsmatig engagement of organisatorisch engagement? In samenhang met de taak of met de relatie? Is het meer een kwestie van contexten, intrinsieke motivatie, autonomie, vertrouwen, betrokkenheid, connecties, autoriteit, gehechtheid ...?

Om licht te werpen op deze belangrijke managementkwestie, hebben we besloten u dit Ebook voor te stellen.

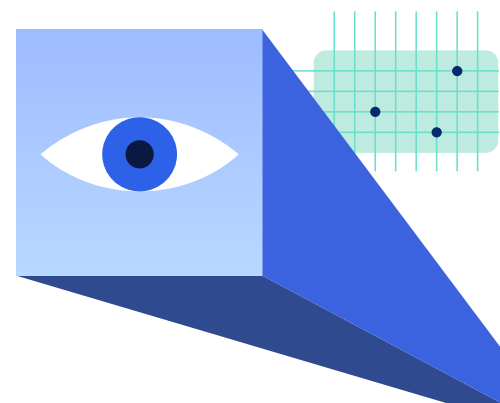
Naar goede gewoonte hebben we consultants, deskundigen en professionals geïnterviewd, cijfers verzameld en getuigenissen met een praktische aanpak om u een onderbouwd overzicht te bieden van de huidige problematie... en de mogelijke antwoorden daarop.

Omdat we geloven in het belang van engagement, en het belang van goed gedefinieerde concepten.

Veel leesplezier!
Met vriendelijke groet



Dominique DUQUESNOY
Algemeen directeur,
PerformanSe



INHOUDSOPGAVE

01. Introductie

Kunnen we het vandaag de dag nog wel over engagement hebben? P°5

02. Analyse

Gebrek aan engagement, 'quiet quitting', 'acting your wage'...
Fataliteit, nieuwe gewoontes ... of gebrek aan zinvol werk? P°9

03. Meningen van deskundigen

- **Engagement? Een belangrijke economische kwestie voor organisaties! P°14**
Christian Vandenberghe, HEC Montréal
- **Engagement? Een subtiele gedragsvoorkeur ... P°17**
Daniel Priolo, Universiteit Paul Valéry
- **Engagement: Een cruciale prestatievariabele. P°19**
Francesca Murdocco, PerformanSe
- **...Wat als we het begrip engagement in vraag stellen? P°23**
Emmanuelle Joseph-Dailly, Julhiet Sterwen

04. Getuigenissen van professionals

- **Een hoogkwalitatieve werknemerservaring bieden. P°26**
David Gautron, Julhiet Sterwen
- **Zorgen voor teams, engagement cultiveren, prestaties stimuleren ... P°29**
Marc-Henri Bernard, Remy Cointreau
- **Laat ons de grenzen verleggen, laat ons innoveren en laat ons met zijn allen actoren van verandering zijn ... P°31**
Cécile Vallienne, La Banque Postale
- **Kiezen voor loyaliteit ! P°33**
Kevin Bourgeois, Supermood

05. Samenvatting

12 effectieve manieren om engagement te creëren! P°36

06. Conclusie

Engagement vereist een diepere connectie, meer emotionele binding,
meer betekenis ! P°39

« Omdat een samenwerking
zonder **engagement**,
zonder enige connectie,
zonder gehechtheid,
slechts **wederzijds**
utilitarisme is. »

Dominique Duquesnoy,
Algemeen Directeur,
PerformanSe

Introductie

L'engagement : Een verouderd concept?
Een belangrijke kwestie om te handhaven?

Kunnen we het vandaag de dag nog wel over engagement hebben?

01.

Kunnen we het vandaag de dag nog wel over **engagement** hebben?

Het engagement van werknemers in organisaties roept vandaag de dag vragen op. Hoe moet dat verder in een wereld die open, hybride en flexibel is? Waar hebben we het feitelijk over? Is engagement dan nog nodig? Mogelijk? Wenselijk? Toegankelijk? Moeten we daartoe nieuwe middelen inzetten? En zo ja, hoe?

Een 'verouderde' etymologie?

Etymologisch gezien verwijst het woord 'engagement' naar het idee van 'indiensttreding'. Historisch gezien betekent 'zich engageren' dus in principe toetreden tot het leger, zijn vrijheid opgeven ten behoeve van de organisatie. De term – een zeer krachtig woord – geeft dus uiting aan het idee van duurzame opsluiting ... wat niet meer van deze tijden is.

In een open wereld, die draait om veranderlijkheid, vrijheid en flexibiliteit, zou engagement slechts een kortstondig fenomeen kunnen zijn. Als het hedendaagse ideaal dat van een 'fluïde leven' is – om het zo maar even met de woorden van de socioloog Zygmunt Baumann te zeggen – waarom zouden we dan nog over werk denken in termen van zichzelf overtreffen of van duurzaam ergens bij horen? Is engagement een achterhaald concept?

Een betwist concept ...

Een ander probleem is dat de term naar heel verschillende feiten kan verwijzen. Op de volgende pagina's delen onze deskundigen hun mening over de definitie van het begrip zelf. Volgens de auteurs kan engagement het volgende betekenen:

- Eerder een toewijding aan de taak, het vermogen om zich volledig aan het werk te

wijden, een positieve psychologische toestand (zie Francesca Murdocco, p. 19),

- Eerder een gedragsmatig engagement, het vermogen om zich aan doelmatig gedrag te houden in een grotendeels contextueel proces (zie Daniel Priolo, p. 17),
- Eerder een organisatorisch engagement, het vermogen om een sterke psychische band met de organisatie te ontwikkelen (zie Christian Vandenberghe, p. 14). Discussiëren over engagement betekent dus eerst overeenstemming bereiken over de definitie ervan.

Een actueel onderwerp!

Desondanks wordt er nog steeds veel gedebatteerd over engagement in organisaties. Omdat het onderwerp cruciaal blijft voor de collectieve efficiëntie? Of omdat het niet langer vanzelfsprekend is?

We vroegen human resources professionals bij onze klanten en partners van de Julhiet Sterwen-groep ons in enkele woorden hun visie op engagement te duiden. We stelden ze allemaal dezelfde vraag: «Waarom denkt u dat er tegenwoordig zoveel wordt gesproken over engagement in organisaties? » De antwoorden weerspiegelen het concept: open, betrokken, verschillend, met overtuiging geformuleerd, of niet.

Tussen engagement en scepsis, tussen twijfel en optimisme, blijft engagement duidelijk een zeer actueel thema. Voor velen is het een imperatief, een noodzaak die om redenen van collectieve zin en efficiëntie behouden moet blijven.

Hoe denk jij erover?

Verschillende visies

Waarom wordt er zoveel gesproken over engagement in organisaties?

«Mogelijk omdat er meer terugtrekking is dan voorheen... en dat stelt de managers ter discussie! Werknemers moeten zich tegenwoordig volledig aansluiten bij de **waarden en de missie van het bedrijf** (die voor hen zinvol moeten zijn) om in hun job te worden gemobiliseerd. Om zich aan te sluiten en zich te engageren, moeten ze het gevoel hebben dat alle managementniveaus deze waarden belichamen en dat er waarde wordt toegekend aan hun werk. Zo niet, is er sprake van terugtrekking.»

Magali Simounet - RTE

«Omdat het voor hen een cruciale kwestie is. In een steeds sneller evoluerende wereld is de ontwikkeling van het engagement van werknemers **van cruciaal belang**. De vraag is: waar ligt de behoefte van werknemers om zich betrokken te voelen? Betekenisgeving, vertrouwen, autonomie, een luisterend oor, samenhang of alleen maar erkenning? En welke middelen zijn daarvoor nodig? Door de verandering in de perceptie van en de verhouding tot het werk is het moeilijk een antwoord te formuleren. Dat antwoord moet zeker gepersonaliseerd zijn volgens de criteria van het engagement van de werknemers.

Toch lijkt het essentieel te werken aan deze hefbomen om de band van de werknemer met het bedrijf te versterken en zijn of haar engagement ten behoeve van een unieke cultuur, zelfontplooiing en natuurlijk de prestaties te ontwikkelen»

Emmanuel Trotin - BPCE

«Omdat er een combinatie is **van betekenisverlies op het werk** en een beduidend snelle evolutie: een minder goed begrip van wat er gebeurt en de indruk hebben iets minder goed behandeld te worden.»

Luc Tardieu - Julhiet Sterwen

«Omdat duurzame ontwikkeling enkel mogelijk is met werknemers die zich achter één visie scharen, **overtuigd zijn van het nut ervan**, zich ten volle bewust zijn van hun individuele en collectieve rol in het welslagen van het project, en vastberaden gemotiveerd zijn om deze rol te spelen om de uitdaging met trots aan te gaan.»

Marc Sabatier - Julhiet Sterwen

«Omdat organisaties een duurzame band **met hun werknemers moeten creëren** en omdat het begrip engagement aantrekkelijk is. Voor de werknemer staat het synoniem voor interessante activiteiten, mobilisatie van vaardigheden en zijn of haar sterke punten.»

Laure Livrozet - Orange

«Omdat hybridisatie de kaarten opnieuw heeft geschud. Moeten we niet eindelijk de notie van vertrouwen rehabiliteren tot een **notie van engagement?** »

Julien Lever - Julhiet Sterwen

«Omdat het hét thema van dit moment is: er was het tijdperk van de vooruitgang, daarna het tijdperk van de innovatie en nu gaat het om engagement. Het doel is ervoor te zorgen **dat er een evenwicht is tussen de verwachtingen van de werknemer en die van het bedrijf.**»

Eric Muther - BPCE

«Omdat met de nieuwe manieren van werken (telewerken, werken op afstand) het heilige presenteïsme, dat vaak synoniem staat voor engagement, in een slecht daglicht komt te staan. **Hoe meet je engagement?** Stel dat de uitdaging voor organisaties zou bestaan in het **overstappen van een individueel engagement naar een collectief engagement** dat ruimte geeft voor uitwisseling, ondersteuning en collectieve intelligentie, dat vertrouwen, delegatie en verantwoordelijkheid in de hand werkt?»

Dominique Sudre-Montoya - RTE

«Omdat de **motivaties van werknemers evolueren**, alsook hun kijk op werk, moeten we ons nog meer richten op de **betekenis van werk**, collectieve en individuele prestaties, en het vermogen om te handelen ... De hefboomen die de groep en de individuen in staat stellen zich in hun organisatie te herkennen en zich te ontplooien.»

Caroline Comte - Pôle Emploi

«Dat is het gevolg van de vertrouwensrelatie en de door de **werkgever gestimuleerde dimensie** 'levenskwaliteit op het werk'.»

Thierry Bouillon - Pôle Emploi

«**Engagement is een sleutelement** om werknemers in staat te stellen zich bewust te worden van hun nut en impact op de collectieve prestaties van HUN bedrijf. **De term engagement is het symbool van de managementevoluitie die we momenteel meemaken, de eerste belangrijke sinds het invoeren van het Taylor-stelsel op het werk.**»

Gaël de Cagny - Médiamétrie

«Omdat organisaties eindelijk hebben begrepen **dat engagement garant staat voor prestaties.**»

Marc-Henri Bernard - Rémy Cointreau

«Omdat **engagement het DNA** van de organisatie blootlegt, waar werknemers bij betrokken willen zijn en voor willen werken.»

Florence Mathon Dit Richard - Direction Générale des Finances Publiques



Analyses

L'engagement : Een verouderd concept?
Een belangrijke kwestie om te handhaven?

**Gebrek aan engagement, quiet
quitting, acting your wage ...
Fataliteit, nieuwe gewoontes ... of
gebrek aan zinvol werk?**

02.

Gebrek aan engagement, quiet quitting, acting your wage... Fataliteit, nieuwe gewoontes... of gebrek aan zinvol werk?

Volgens het jaarlijkse rapport 'State of the Global Workplace 2022' van Gallup zijn steeds minder werknemers geëngageerd in hun werk. Dit zou een wereldwijd fenomeen zijn, dat zich vooral manifesteert in Europa, het minst geëngageerde continent ter wereld volgens dit rapport. Natuurlijk zal de pandemie niet bepaald hebben bijgedragen tot betere resultaten, maar het fenomeen was in werkelijkheid al aan het sluieren...

Het gebrek aan engagement van werknemers heeft dus directe gevolgen voor bedrijven. Waar de gevolgen van dit gebrek voor sommigen eerder verband houden met welzijn en gezondheid, lijden anderen tegelijkertijd mogelijk onder een gebrek aan productiviteit en moeite om teams te behouden...

Quiet quitting en terugtrekking: uiting van transactionele contracten?

De term 'quiet quitting' is een hype op sociale netwerken. Het zou vooral gaan om de jongste generaties, die zwaar getroffen zijn door de pandemie, die hun studies heeft verstoord en hun intrede op de arbeidsmarkt heeft bemoeilijkt.

Het wordt gedefinieerd als de groeiende tendens om zich strikt te houden aan de taken en verantwoordelijkheden die in de arbeidsovereenkomst zijn voorgeschreven. In het Engels gaat de term tegenwoordig gepaard met de uitdrukking 'acting your wage'. 'Act your wage' kan letterlijk vertaald worden als 'handelen naar

loon' of 'enkel doen waarvoor je wordt betaald'. Niets minder, maar ook niets meer dan dat. Vooral niets meer.

Ontslag - stil of niet - draagt dus een psychologische component in zich. Het getuigt van een beperkte zin voor engagement, een verlangen om zo weinig mogelijk te doen, een wantrouwen tegenover organisaties, hun discours en hun contracten.

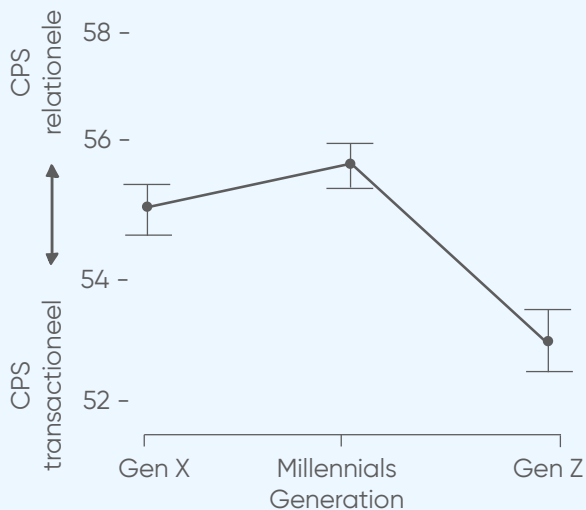
Voor degenen die bekend zijn met de psychometrische test PerformanSe ECHO2 en de daarin opgenomen parameter 'Psychologisch Gewenst Contract' (CPS), zou deze tendens echter kunnen wijzen op een 'transactioneel' psychologisch contract. Een persoon met een transactioneel psychologisch contract heeft immers vooral behoefte aan een omljnd kader, duidelijk omschreven taken en vooraf vastgestelde verantwoordelijkheden. Dat de werkrelatie in de eerste plaats wordt gekenmerkt door transacties, niet alleen economische transacties, maar bijvoorbeeld ook effectieve erkenning voor een goed uitgevoerde taak...

Quiet quitting, oorzaak of gevolg van gebrek aan engagement?

Geeft quiet quitting uiting aan een gebrek aan engagement, of ligt het eerder aan de basis ervan? Het ontbreekt nog aan wetenschappelijke studies om deze vraag te beantwoorden - het onderwerp is recent - maar de R&D van PerformanSe onderzoekt de kwestie. Door de antwoorden op de door ons ontwikkelde tests

te bestuderen en door recruiters en klanten te interviewen, proberen we inzicht te krijgen in dit fenomeen. Met name proberen we in dit stadium te meten of er generatieverschillen bestaan tussen de gewenste psychologische contracttypes. In 2022 voerden we een onderzoek bij 7836 Franstalige werknemers die de ECHO2-test aflegden. Tegelijkertijd vroegen we een aantal recruiters of zij verschillen tussen generaties opmerkten met betrekking tot de gewenste psychologische contracten.

Psychologische contract



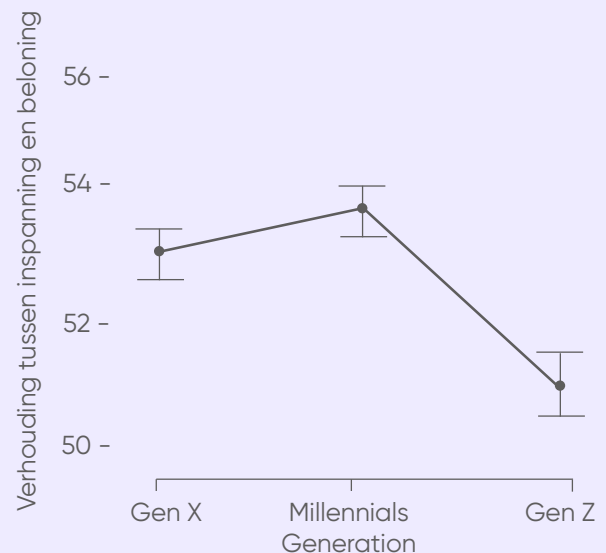
Uit de studie blijkt dat Generatie Z eerder geneigd is om zich in een transactioneel psychologisch contract te begeven (zie grafiek links), in tegenstelling tot eerdere generaties.

Sommige recruiters trekken de redenen voor deze prevalentie in twijfel en wijzen op de effecten van misleiding. Wanneer ik betrokken was, werd ik er niet voor beloond. Daarom ben ik vanaf nu liever wat voorzigtiger en blijf ik bij het noodzakelijke. De bekommernis van jongere generaties zou dus vooral zijn om 'niet te worden

uitgebuut', zich misschien meer bewust te zijn van hun toegevoegde waarde voor de onderneming, en meer belang te hechten aan een werkelijk evenwichtige contractuele relatie.

Onze studie wees ook uit dat jongeren geneigd zijn zich niet langer in te spannen buiten het contractuele kader, wat bevestigt dat zij minder feeling hebben voor engagement op het werk. Hoewel sommige mensen deze vaststelling nuanceren. Een van de geïnterviewde recruiters formuleerde het zo: «Ze zijn bereid zich in te spannen, maar alleen als ze weten waarvoor ze het doen.» «Het is de betekenis die hen motiveert, niet het werk zelf.» Jongeren zijn dus op zoek naar zingeving om zich in te zetten en te engageren.

Verhouding tussen inspanning en beloning

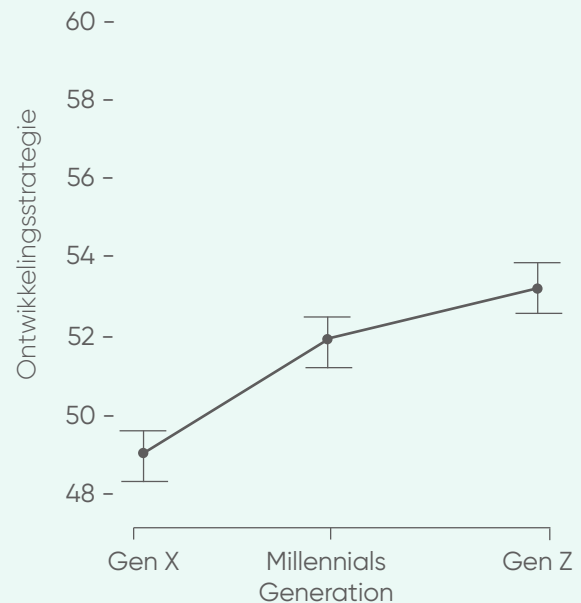


Betekenis en strategie, of de nieuwe regels voor engagement?

Het laatste veelzeggende resultaat van deze studie is dat jongere generaties duidelijk eerder geneigd zijn ook een werkrelatie te zoeken waarin zij permanent opleiding kunnen genieten, hun inzetbaarheid op peil kunnen houden en zo een meer strategische kijk op hun loopbaan kunnen ontwikkelen.

Met andere woorden, ze willen - meer dan vorige generaties - de controle over hun loopbaan behouden en zich niet laten leiden door de voorstellen van hun werkgevers. In een wereld waarin de aloude belofte van veiligheid grotendeels in het water is gevallen, willen de jongere generaties - wantrouwiger, afstandelijker - dus graag controle houden over hun engagement.

Ontwikkelingsstrategie



Kort samengevat

Quiet quitting is een verschijnsel van psychologische ontkoppeling waarbij er een breuk ontstaat in de band tussen werknemers en de organisatie. Quiet quitting rijmt dus met terugtrekking.

Quiet quitting is een fenomeen dat tegenwoordig vooral de jongere generaties treft. Zij zijn minder dan vorige generaties geneigd om buiten de kaders van het arbeidscontract met hun werkgever te treden.

Toch lijkt hun terugtrekking niet onafwendbaar. Als ze hun werk zinvol vinden en het gevoel hebben dat hun werk bijdraagt aan hun ontwikkeling, zijn jonge werknemers altijd in staat hun wantrouwen te overwinnen...

Meritingen van deskundigen

L'engagement : Een verouderd concept?
Een belangrijke kwestie om te handhaven?

03.

Engagement?

Een belangrijke economische kwestie voor organisaties!



Christian Vandenberghe is professor aan de HEC Montreal, waar hij een leerstoel bekleedt over het verband tussen engagement en prestaties op het werk. Samen met zijn team denkt hij al 25 jaar na over engagement in organisaties.

In een videogesprek vanuit Montreal wonen we zijn analyse in van het economische belang van engagement en de hefbomen om dagelijks engagement te stimuleren.

Engagement is een open begrip, en het woord kan voor verschillende mensen heel verschillende dingen betekenen ... Hoe zou u engagement definiëren?

Voor mij stemt engagement overeen een sterke psychische connectie tussen het individu en de organisatie. We werken dus aan een definitie van engagement aan de hand van drie mogelijke dimensies:

- Zo kan engagement tot stand komen door een emotionele connectie met de organisatie, door een gehechtheid. Daarbij worden de waarden van de organisatie ook mijn waarden.
- Ook kan engagement een uiting zijn van een morele connectie, vanuit plichtsbesef tegenover de werkgever. Dit gold vooral voor de vorige generaties. Iemand werd tewerkgesteld in een bedrijf om er in alle veiligheid een lange carrière uit te bouwen.
- Nog anders kan engagement tot stand komen uit een berekende, beredeneerde, economische connectie, in functie van mijn positie, mijn beloning, de bijbehorende voordelen ... Ik weet

waar ik baat bij heb en daar geef ik om!

Maar het is duidelijk dat de emotionele connectie de sterkste is, de meest structurerende, de connectie die het meeste impact heeft op de prestaties op het werk ...

Waarom is engagement essentieel voor organisaties? Omdat men zou denken dat de kwaliteit van het geleverde werk losstaat van de connectie?

Om twee belangrijke redenen. De eerste is dat er een direct verband bestaat tussen engagement en productiviteit. Alle studies tonen dat aan. Hoe meer engagement ik toon, hoe meer ik in staat ben om buiten het kader van het basiscontract te treden, om meer die "extra mile" te doen. Ten tweede is er het verband tussen engagement en loyaliteit aan de organisatie. Hoe meer engagement ik toon, hoe langer ik kan blijven. Het verloop in een bedrijf brengt zeer hoge kosten met zich mee: aanwervingskosten, opleidingskosten, lagere kwaliteit tijdens transitieperiodes, enz. Om nog maar te zwijgen

van de last op de schouders voor wie blijft, een potentiële factor voor psychosociale risico's ... en terugtrekking van iedereen.

Fysieke afstand door de pandemie, telewerken, verlangen naar een beter evenwicht tussen privéleven en persoonlijk leven, daling van de waarde van het werk ... en toch is dit geen gunstige tijd voor emotioneel engagement?

Dat klopt. Net daarom is het des te belangrijker om het serieus te nemen! Wat dertig of veertig jaar geleden – in stabielere tijden – min of meer vanzelfsprekend was, is een echte uitdaging geworden. Maar de organisaties die niet weten hoe ze ermee om moeten gaan, zijn als het ware bedreigd ... In Canada zien we op vandaag een verloopcijfer dat kan oplopen tot 30, 40 of 60% van het personeelsbestand, wat het voortbestaan van de betrokken organisaties rechtstreeks aantast.

«Voor mij stemt engagement overeen met een sterke psychische connectie tussen het individu en de organisatie.»

Hoe kan de emotionele band van de teams met de organisatie ondanks alles worden versterkt? Gelukkig zijn er nog diverse hefbomen om op terug te vallen!

- De eerste heeft betrekking op de organisatie en haar vermogen om echt ondersteunend te zijn naar haar werknemers toe, door middel van onbaatzuchtige proactieve gebaren. Maar evengoed het vermogen om de transparantie van haar beslissingen, hun leesbaarheid, hun rechtvaardigheid en hun maatschappelijke waarde te waarborgen. Hoe meer de organisatie

wordt gezien als egoïstisch en utilitair, hoe minder zij in staat zal zijn een duurzame engagementsdynamiek tot stand te brengen.

- De tweede heeft betrekking op de dagelijkse leiding. Hoe participatiever en opener, en hoe flexibeler in het verenigen van teams, hoe sterker de emotionele connectie kan zijn, vooral met jongere generaties die erg gevoelig zijn voor directe relaties. In tegenstelling tot vorige generaties, zijn zij namelijk minder gebonden aan de organisatie dan aan mensen met wie zij een nauwe band hebben.

- De derde hangt samen met de missies op zich. De diversiteit van de te vervullen taken, de mate van autonomie en de kwaliteit van de feedback zijn constitutief voor het engagement. Maar ook het feit dat ik in direct contact sta met de klanten, dat ik precies weet wat de andere teams doen en hoe elk team bijdraagt aan een gemeenschappelijk project ... Hoe zinvoller ik mijn werk vind, hoe gemakkelijker het is om me te engageren voor mijn werk.

Hebt u concrete voorbeelden van positieve prestaties?

Hier, in de buurt van Montréal, is er bijvoorbeeld een KMO van ongeveer 200 mensen die een zeer lage verloopcijfer heeft, ver onder de marktnormen. Waarom? Omdat het zijn werknemers vertrouwd. Zo heeft iedereen veel speelruimte gekregen om de eigen werktijd te organiseren, zelfs de vakantietijd in te plannen, wat bijzonder vernieuwend is hier in Canada. Zoals in heel Noord-Amerika, zijn vakantiedagen hier vrij zeldzaam. Vertrouwen kan dus een belangrijke hefboom zijn om engagement aan te moedigen, zoveel is duidelijk.

« *Hoe concreter de
betekenis van wat ik
doe, hoe gemakkelijker
het is mij te **engageren**
voor mijn job. »*

Christian Vandenberghe,
Professor aan de HEC Montréal

Engagement ?

Een subtiele gedragshefboom ...



Daniel Priolo is doctor in de sociale psychologie en hoofddocent aan de Universiteit Paul Valéry - Montpellier 3. Als zodanig is engagement voor hem een onderwerp van onderzoek, maar in een andere betekenis dan bijvoorbeeld voor Christian Vandenberghe.

Als specialist in gedragsmatig - niet organisatorisch - engagement vertelt hij hoe je echt engagement bij doelmatig gedrag kunt tot stand brengen ...

In de sociale psychologie kan de term 'engagement' een andere betekenis hebben dan wat we in het bedrijfsleven gewend zijn. Hoe zou u gedragsmatig engagement dan definiëren?

Voor mij is engagement een proces, veel meer dan een gevoel bijvoorbeeld. We zouden het kunnen definiëren als een sociaal-cognitief proces dat een situationeel verband legt met een 'oorzaak', eender of deze oorzaak nu individueel of maatschappelijk is, of het nu gaat om gedrag met een ecologische waarde, stoppen met roken of positief gedrag op het gebied van veiligheid op het werk, bijvoorbeeld, onderwerpen die ik goed ken. Het vermogen tot engagement zal vooral afhangen van de context en, in mindere mate, van persoonlijke eigenschappen.

Op welke manier staat engagement garant voor gedragsefficiëntie?

Wie zich engageert, internaliseert het betrokken gedrag. Als ik me engageer, zal ik het gedrag gedurende een lange periode kunnen volhouden, zonder dat ik geheugensteuntjes

of de spreekwoordelijke wortel en stok nodig heb. Als ik daarentegen een bevel opvolg, is er sprake van dwang of een beloning. Om deze druk zonder extra inspanningen vol te houden, is engagement essentieel.

«Engagement veronderstelt in de eerste plaats een gehechtheid aan de zaak.»

Is engagement efficiënter dan autoriteit? Op korte termijn kan autoriteit een zeer effectieve hefboom voor gedrag zijn. In een organisatie is iemand bevelen geven om een klus te klaren een eenvoudige en veilige manier om diegene zover te krijgen. Maar op middellange termijn, zonder internalisering van het betrokken gedrag, zal de doeltreffendheid wellicht veel minder zijn. De vaccinatie tegen COVID 19 in Frankrijk heeft dit aangetoond. Dwang (vaccinatiepas, toegangsverbod, enz.) heeft resultaten opgeleverd, maar geen engagement! Het resultaat: vrij hoge vaccinatiecijfers op korte termijn, maar een gebrek aan een duurzaam model. Zodra de verplichting wordt opgeheven,

keert de vaccinatiegraad terug naar een laag niveau, ook al circuleert het virus nog steeds.

Maar hoe creëert u eigenlijk engagement rond gewenst gedrag?

Het stimuleren van engagement houdt in... dat de ander de vrijheid krijgt om zich al dan niet te engageren! Zonder een 'voorafgaande verklaring van vrijheid' is er geen engagement mogelijk. Dwang houdt net géén engagement in. Dan is het ideaal om de handeling die gepaard gaat met het engagement openbaar te maken en ervoor te zorgen dat het gewenste gedrag kan worden herhaald, concreet, regelmatig, onherroepelijk en zonder dubbelzinnigheid. Tenslotte zullen de gevolgen van de beslissing moeten worden aanvaard. Geen engagement zonder besef van wat er op het spel staat en welke prijs ervoor moet worden betaald.

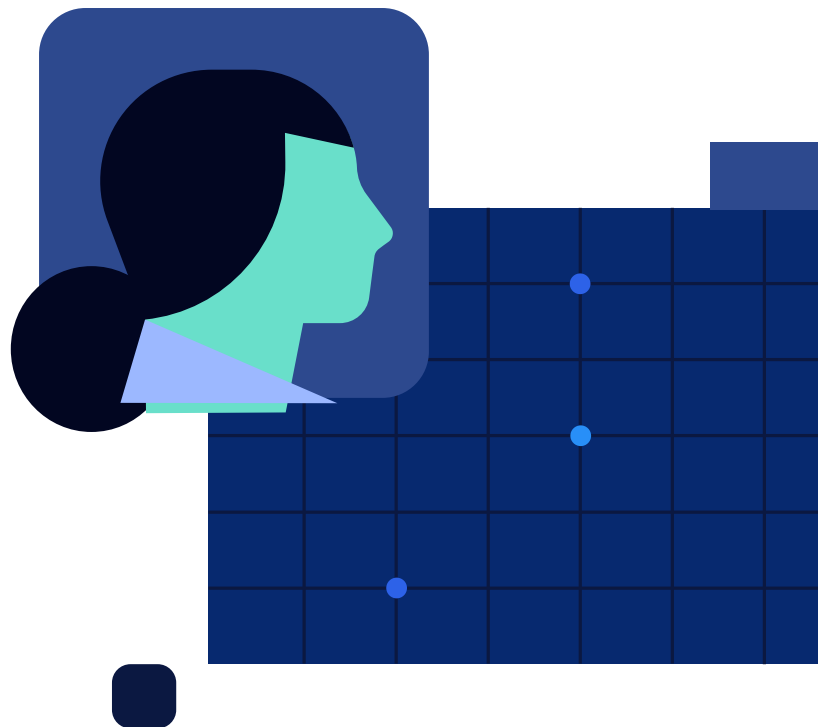
...Een beetje zoals in het huwelijk?

Absoluut! Dat is een voorbeeld dat we vaak aanhalen. In het huwelijk is het gedragsmatige engagement onlosmakelijk verbonden met een vrije keuze, een openbaar engagement (de kerkban, het stadhuis, de getuigen ...), begrip van wat er op het spel staat en een reële kost voor iedereen. Als tegenprestatie mag van het bruidspaar een oprechte en duurzame samenwerking worden verwacht.

«Het stimuleren van engagement houdt in ... dat de andere de vrijheid krijgt om zich al dan niet te engageren! Zonder een voorafgaande verklaring van vrijheid is er geen engagement mogelijk.»

Wat zijn de voorwaarden om echt engagement tot stand te brengen?

Engagement veronderstelt een voorafgaande instemming met de 'zaak'. Dit zal des te gemakkelijker te verwezenlijken zijn als het gedrag in kwestie onderwerp is van echte sociale wenselijkheid en consensus binnen de betrokken groep. Maar het impliceert ook een zekere kwaliteit met betrekking tot de context, het sociale klimaat, bijvoorbeeld. In een context van spanning of crisis, of bij betwist gedrag, is engagement wellicht niet de aangewezen weg. In een meer fluïde en afgestemde omgeving, kan ik mezelf makkelijker aanzetten tot engagement.



Engagement: een cruciale prestatievariabele. Zonder matiging in te zetten?



Francesca Murdocco is onderzoeksingenieur in de PerformanSe R&D-teams. Zij is ook doctorandus in de arbeidspsychologie en werkt aan een proefschrift over psychologische hulpbronnen en engagement op het werk.

Uiteraard vroegen we haar dan ook om met ons te praten over engagement, de definitie ervan, de meting ervan, de factoren die het kunnen verklaren of versterken...

Hoe kan engagement wetenschappelijk worden gedefinieerd?

Engagement wordt vaak gedefinieerd als een positieve psychologische toestand met drie dimensies:

- Een dimensie van 'kracht', energie, het vermogen om de voorgestelde taken echt uit te voeren,
- Een dimensie van 'toewijding' aan de taak, het verlangen om te doen, de overtuiging dat wat ik doe nuttig en zinvol is,
- Een dimensie van 'absorptie', het vermogen om op te gaan in mijn werk, me er volledig aan te wijden, zonder afleiding of tegenzin...

Bij de combinatie van de drie dimensies kunnen we spreken van engagement op het werk.

Hoe kunnen we het engagement van werknemers op een gegeven moment meten?

Dat is heel eenvoudig. Er zijn speciale, gemakkelijk in te vullen vragenlijsten waarmee je je engagement op een specifieke schaal kunt situeren. De meting heeft de verdienste de

situatie te objectiveren, vergelijkingen mogelijk te maken, en afwijkingen en excessen aan het licht te brengen. Een werknemer die niet voldoende geëngageerd is, dreigt zich te vervelen, te lijden onder een bore-out of 'quiet quitting', zoals dat tegenwoordig heet. Terwijl degene die zich te veel engageert, het risico loopt ten prooi te vallen aan workaholisme of een burn-out. Engagement gaat ook over evenwicht!

«Engagement is dus een belangrijke, maar zeer fluctuerende variabele, die zowel kan tenietgaan ... als versterken, afhankelijk van de context en de kwaliteit ervan.»

Hoe kunnen we van tevoren het engagement van een werknemer meten?

Bij PerformanSe hebben we - in onze psychometrische test ECHO₂ - een maatstaf

ontwikkeld voor het Gewenst Psychologisch Contract, d.w.z. een momentopname van de individuele verwachtingen ten aanzien van het werk. . Ben ik voornamelijk en alleen bezig met de taak die voorhanden is, hier en nu (transactioneel profiel)? Ben ik meer bezig met integratie binnen de groep, haar waarden, haar cultuur (relationeel profiel)? Relationele profielen zijn dus altijd meer geneigd om overijverig te zijn, om iets meer te doen dan nodig is. Transactionele profielen zullen altijd meer voorzichtig en afgemeten zijn, uit overtuiging of om zichzelf te beschermen. Sommige transactionele profielen zijn nu eenmaal eigenlijk teleurgestelde relationele profielen ...

«Want een werknemer die niet voldoende geëngageerd is, dreigt zich te vervelen, te lijden onder een bore-out of 'quiet quitting', zoals dat tegenwoordig heet.»

Wat bevordert engagement?

Engagement is in feite niet zo moeilijk. De hefbomen voor engagement zijn bekend, en vrij eenvoudig in te zetten. Deze omvatten:

- het vermogen om teams autonoom te laten functioneren, hen de vrije hand te geven in de uitvoering van de te volbrengen taken, zonder onnodige controle of micromanagement,
- het vermogen om te ondersteunen, **steun te bieden**, indien nodig zelfs te coachen,
- het vermogen om positieve **feedback** te geven, om de kwaliteit van het verrichte werk duidelijk te erkennen,
- het **opleidingsaanbod**, de mogelijkheid die iedereen wordt geboden om zijn kennis te verrijken en zijn vaardigheden te ontwikkelen,
- en natuurlijk de **match** tussen de waarden van

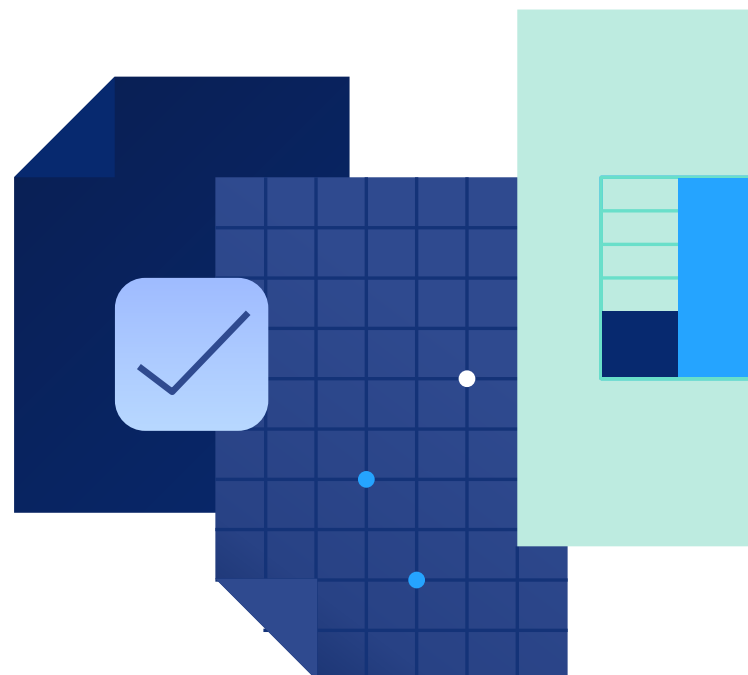
de organisatie en het gewenst psychologisch contract van het individu.

Door bij de rekrutering belang te hechten aan de voorafgaande verwachtingen van het individu en door ondersteunend management te bieden, kan engagement worden gestimuleerd. Naast de meer gevoelige en moeilijke kwesties, zoals de diepere betekenis van de missie van de onderneming, de beloning, enz.

Wat is het voordeel voor het bedrijf om op deze manier het engagement van het team te versterken?

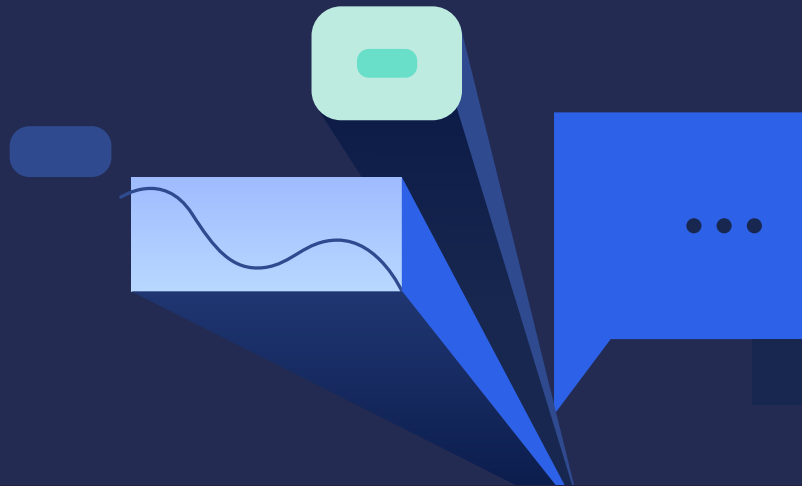
Dat is duidelijk! Om twee complementaire redenen:

- Omdat alle studies inmiddels aantonen dat engagement een rol speelt in - uiteraard - individuele en dus ook collectieve prestaties.
- Maar ook omdat engagement heel snel kan evolueren, ongeacht de werkvreugde. Omdat je tevreden kan zijn met je werkomstandigheden zonder je geëngageerd te voelen. Engagement is dus een belangrijke, maar zeer fluctuerende variabele, die zowel kan tenietgaan ... als versterken, afhankelijk van de context en de kwaliteit ervan.



Tot slot, als u één advies had voor HR-teams?

Voor mij is het echt belangrijk om het engagement van werknemers te meten. In een logica van talentbehoud, zoals burn-outpreventie bijvoorbeeld, maar ook van concreet onderzoek naar optimaliseringshefbomen. Voor een organisatie zijn er veel potentiële voordelen verbonden aan het volgen en stimuleren van engagement.



Focus op het GPC :

PerformanSe heeft in haar ECHO₂ beoordelingstool de meting van het Gewenst Psychologisch Contract geïntegreerd. Het biedt recruiters, managers en talentmanagers de mogelijkheid om de verwachtingen van het individu op het werk beter te begrijpen, en in het bijzonder de mogelijkheid om een onderscheid te maken tussen transactionele en relationele profielen.

Een geheugensteuntje :

- **Het Gewenst Psychologisch Contract** beschouwt de beweegredenen van het individu op een bepaald moment; het staat uiteraard los van zijn of haar vaardigheden en de kwaliteit van het verrichte werk, maar ook van de voldoening die men uiteindelijk ervaart bij het uitvoeren van zijn of haar opdrachten.
- **Relationele profielen** zullen alleen gevoeliger zijn, ontvankelijker voor de eisen van de organisatie, en daardoor ook meer blootgesteld aan bijvoorbeeld een burn-out.
- **Transactionele profielen**, die feitelijker zijn en moeilijker tot engagement overgaan, zullen ook beter beschermd zijn tegen mogelijke excessen op het vlak van stress en werkdruk.
- **Er zijn veel transactionele profielen in freelance-** of interimfuncties, maar ook in het ambtenarenapparaat of in expertfuncties. Relationele profielen komen vaker voor in alle jobs waarbij veel in teamverband wordt gewerkt, zowel in de industrie als in de dienstensector.

« **Engagement** is dus een belangrijke, maar zeer fluctuerende variabele, die zowel kan tenietgaan ... als versterken, afhankelijk van de **context** en de kwaliteit ervan. »

Francesca Murdocco

Onderzoekingenieur in de PerformanSe R&D-teams.

... Wat als we het begrip **engagement** in vraag stellen?



Emmanuelle Joseph-Dailly, consultant bij Julhiet Sterwen, maar ook auteur en gastspreker, heeft talrijke bijdragen gepubliceerd over het thema engagement, waaronder het boek «Développez l'engagement de vos collaborateurs» (Eyrolles 2018, met Didier Noyé) en verschillende columns in de Harvard Business Review France.

In een interview verzamelden we haar - kritische - analyse van het begrip engagement, dat wat haar betreft vaak gebaseerd is op oude modellen...

Lijkt het concept van engagement u achterhaald?

Engagement is een oud begrip dat etymologisch verwijst naar het idee van 'indiensttreding'. Daarna kreeg de term in de militaire vocabulaire betekenis als het engagement bij gevechten. Zich engageren is in dat geval een nauwe ruimte betreden, vastgehouden worden, gebonden zijn. Maar de mensen zijn veranderd, ze willen meer vrijheid, meer flexibiliteit, en bovenal meer tijd voor zichzelf. In deze omstandigheden lijkt het idee van een soort exclusieve, duurzame opsluiting erg achterhaald. Evenals het idee van veel werken, van 'verder gaan' dan de normen en eenvoudige contractuele verplichtingen, dat ten grondslag ligt aan sommige HR-definities van engagement ... Er is iets in het discours over engagement dat moet worden heroverwogen. Op een meer open en flexibele manier, die nauwer aansluit bij nieuwe verwachtingen ...

Als we niet over engagement praten ... waar zouden we het dan kunnen over hebben?

PPersoonlijk praat ik liever over betrokkenheid. Wil ik mezelf begeven in iets dat me bindt door me op te sluiten? Allicht niet.

Kan ik betrokken raken bij mijn werk? Ja, natuurlijk. We mogen echter nooit vergeten dat er alleen sprake is van betrokkenheid wanneer er een gevoel van billijkheid en organisatorische rechtvaardigheid bestaat. Als ik me toewijd, word ik dan betaald, gewaardeerd en erkend voor mijn betrokkenheid? Het discours over engagement lijkt soms de vraag naar de tegenprestatie, die essentieel is, te vermijden.

«Er is iets in het discours over engagement dat moet worden heroverwogen. Op een meer open en flexibele manier, die nauwer aansluit bij nieuwe verwachtingen.»

Hoe kunnen we dan het engagement van werknemers stimuleren? Aangezien het bedrijf prestaties nodig heeft, en prestaties een vorm van aanwezigheid en overtuiging impliceren, of hoe u het ook wil noemen?

Ja, natuurlijk. De antwoorden moeten echter mogelijk worden gepersonaliseerd omdat niet alle werknemers gevoelig zijn voor dezelfde hefboomen. Dit houdt wellicht in dat **het kader van het loonstelsel flexibeler moet**, en vooral dat men moet weten hoe het regelmatig **bij te werken**, op bilaterale wijze, waarbij de werknemer wordt betrokken, aangezien de arbeidsovereenkomst betrekking heeft op hem. Het contract dat ik 3, 5, 7 of 10 jaar geleden heb ondertekend en dat het bedrijf vaak heeft gewijzigd, meestal eenzijdig, is waarschijnlijk niet langer wat mij echt aanspoort tot engagement. Mogelijk heeft de werknemer sinds de ondertekening van dit contract een andere manager, een nieuw kantoor op een ander adres ... Zo ook met opdrachten, team, organisatie ... Is mij gevraagd of ik akkoord ga, of het contract nog steeds evenwichtig lijkt? Meestal niet... Hoe kan men verwachten dat ik op een duurzame manier geëngageerd ben als ik niet ben geraadpleegd over de wijzigingen in de arbeidsovereenkomst?

Wat is uw concreet advies voor HR-teams?

Ik zou hen willen voorstellen de werkplekken van vandaag opnieuw te bekijken. In een wereld die hybride is geworden ... waar doen we wat? Hoe krijgen we de teams zover dat ze zich weer naar het bedrijf begeven? Als we van de nieuwe open space- en flexkantoren eenvoudige coworkingruimtes maken waar iedereen zit waar hij wil met zijn laptop en koptelefoon op, dan is het duidelijk dat het engagement alleen maar in de kiem wordt gesmoord ... We moeten opnieuw sterke collectieve uren creëren, gezonde wedijver bevorderen en het aantal echte ontmoetingen

en uitwisselingen opvoeren. Besparen door de beschikbare ruimte te verkleinen volstaat niet. We moeten ook opnieuw investeren in de gezamenlijke dynamiek.

«We moeten opnieuw sterke collectieve uren creëren, gezonde wedijver bevorderen en het aantal echte ontmoetingen en uitwisselingen opvoeren.»



Getuigenissen

L'engagement : Een verouderd concept?
Een belangrijke kwestie om te handhaven?

04.

Een **hoogkwalitatieve** werknemerservaring bieden.

Elke dag, overal.



David Gautron,
Partner, Julhiet Sterwen

Wat als de werknemerservaring de echte sleutel tot engagement was? Dit is de overtuiging van David Gautron, managing partner van Julhiet Sterwen en voorzitter van de expertisegemeenschap 'Phygital Employee Experience'.

Om inzicht te krijgen in de nieuwe concrete uitdagingen die gepaard gaan met engagement, vroegen we hem zijn gedachtegang met ons te delen ...

Wat vindt u van het hedendaagse engagement in bedrijven?

Engagement maakt deel uit van een nieuw soort 'vertrouwenscontract' tussen de werknemer en de werkgever. De kwestie van de autonomie is centraal komen te staan, en het idee achter engagement stelt zich ook op een andere manier: rond het idee van 'missies' in plaats van vaste verantwoordelijkheden, binnen een kader voor engagement dat niet langer noodzakelijk exclusief of langdurig is. Alles is opener, flexibeler, niets is definitief. Je kan zelfs een bedrijf verlaten ... en er terug gaan werken!

Wat zijn de verwachtingen van werknemers op het gebied van engagement? Hoe denkt u dat ze geëvolueerd zijn?

De grotere autonomie die samenhangt met de ontwikkeling van hybride werken, waarbij fysieke aanwezigheid en werk op afstand worden gecombineerd, heeft nieuwe verwachtingen gecreëerd. Met name die van een meer open, op samenwerking gericht management, gebaseerd op de notie van wederzijdse verantwoordelijkheid tussen manager en werknemer, maar ook de behoefte aan flexibiliteit, mobiliteit en de mogelijkheid om overal te werken, altijd met de juiste instrumenten en de juiste toegang. De levensingrediënten (wat ik vandaag doe, waar en hoe ik het kan doen, wat het voor mij betekent) worden zo even belangrijk of belangrijker dan de ingrediënten voor de carrière (wat ik morgen kan doen, de evolutie van mijn status ...).

Hoe kunnen we in deze nieuwe, meer open, meer nomadische context nog steeds het engagement van werknemers aanmoedigen?

Voor mij is het antwoord eenvoudig: door ervoor te zorgen dat we hen elke dag een echt kwalitatieve werknemerservaring bieden, waar ze ook zijn. Net zoals we klanten een ervaring willen bieden die voldoende verrijkt is om hen ertoe aan te zetten terug te komen en opnieuw te kopen, moeten we teams een werkervaring bieden die voldoende bevredigend is om comfort en langdurig engagement te creëren. Door rekening te houden met hun behoeften en verwachtingen, of ze nu op

kantoor zijn ... of thuis. Dit roept vragen op over de plaats en de rol van verschillende werkplekken. Idealiter zou ik op kantoor niet moeten doen wat ik thuis doe. Werken moet op een coherente manier tussen plaatsen, methoden, taken. En ik moet elke keer kunnen terugvallen op de juiste hulpmiddelen, waar ik ook ben.

Hoe kunnen we de kwaliteit van de werknemerservaring garanderen?

Door actief te luisteren! Om te begrijpen wat werknemers dagelijks ervaren, waaraan het hen ontbreekt, wat hen 'irriteert'. En dat gebruiken om de instrumenten, processen en organisatiemethoden met hen, voor hen, te optimaliseren ... Een succesvolle en boeiende ervaring veronderstelt dat de nodige oplossingen zoveel mogelijk in co-constructie tot stand komen. Zo denk ik erover. De Command and Control-logica van weleer is duidelijk achterhaald en evolueert naar een co-constructiemanagement. Het moderne denken impliceert meer

participatieve en collaboratieve benaderingen, die uitgaan van de verantwoordelijkheid van elk individu, waarbij op teamniveau vertrouwen wordt opgebouwd om organisatorische oplossingen te vinden, door en voor zichzelf.

Enig advies voor HR-teams? Zet jezelf in een systematische Pulse/GPS-luistermodus. Wat je tot nu toe vooral voor extern publiek hebt gedaan, zou je ook voor intern publiek moeten doen, in een parallelle logica, terwijl je ook zorgt voor oprecht tevreden teams op het werk. Er kan geen sprake zijn van engagement als er geen voldoening is, en er zal geen voldoening zijn als de essentiële zaken niet worden gerespecteerd. Engagement is een kwestie van dagelijkse voldoening op het werk. Vooral dat. Nog meer dan dat het een kwestie van missie, waarden of discours is.

Focus op de Barometer Phygital Workplace

56% van de managers vandaag gelooft dat telewerken hun stressniveau verlaagt, tegenover slechts 46% in 2021.

Dit is een van de kerncijfers - en een van de bijbehorende lessen - van de Phygital Workplace-barometer die elk jaar door IFOP voor Julhiet Sterwen wordt uitgevoerd onder een onderzoekspopulatie van ongeveer 1000 werknemers van bedrijven met meer dan 500 werknemers.

Het doel? Het doel is te luisteren naar de perceptie van werknemers over de digitale transformatie van het bedrijf en hun ervaring daarmee, in een wereld die zowel fysiek als digitaal is geworden, en deze te delen. Om de laatste editie van de barometer in avant-première te bekijken, kunt u zich inschrijven voor het webinar.

«**Engagement** is een kwestie van dagelijkse **voldoening** op het werk. Vooral dat. Nog meer dan dat het een kwestie van missie, waarden of discours is.»

David Gautron,
Partner, Julhiet Sterwen

Zorgen voor teams, engagement cultiveren, prestaties stimuleren...



Marc-Henri Bernard
DRH, Remy Cointreau

Marc-Henri Bernard is een doorgewinterde HR-professional, al meer dan 30 jaar HR-directeur, maar ook een voormalig topsporter, Frans internationaal handbalspeler met 103 selecties op zijn palmares. Vandaag, als HR-directeur van de Remy Cointreau-groep en haar 2000 werknemers wereldwijd, is hij bijzonder goed geplaatst om met ons te praten over engagement en het verband met prestaties.

Speelt de kwestie van engagement voor u nog steeds een belangrijke rol in het bedrijfsleven?

Ja! Zonder enige twijfel. Er kan geen sprake zijn van echte collectieve prestaties zonder het bijbehorende individuele engagement. Prestaties creëren is dus in feite de voorwaarden scheppen voor ieders engagement, de mogelijkheid voor iedereen om op lange termijn het beste van zichzelf te geven.

Even concreet ... hoe kunnen we dagelijks de voorwaarden scheppen voor engagement?

Door zorg te dragen voor de teams, door bij te dragen aan hun voldoening en succes, door ieder

zijn plaats te laten vinden om de best mogelijke prestaties voor alle partijen te leveren. Het gaat erom een opwaartse spiraal te creëren waarin ieder zich moet kunnen ontwikkelen, dus succes moet hebben en moet kunnen presteren. Hoe beter ik erin pas, hoe meer ik bijdraag, hoe meer ik beloond word, hoe meer ik vooruit wil ...

Hoe heeft u bij Remy Cointreau kunnen bijdragen aan deze dynamiek?

Bij mijn aanstelling in 2015 heb ik allereerst een engagementsenquête gevoerd. Om het belang dat we aan de kwestie hechten te accentueren, om iedereen een stem te geven, om een benchmark voor verdere actie te creëren en om de opbouw van bijbehorende actieplannen mogelijk te maken. Want het is natuurlijk essentieel om te luisteren, maar nog meer om belang te hechten aan wat er wordt gezegd. Het concrete gevolg van luisteren is het positieve gevoel gehoord te zijn.

«Er kan geen sprake zijn van echte collectieve prestaties zonder het bijbehorende individuele engagement»

Welke concrete acties heeft u kunnen realiseren?

Om maar een paar voorbeelden te geven: we hebben de medische keuring die oorspronkelijk voorbehouden was voor Comex-leden uitgebreid tot alle werknemers in Frankrijk (800 personen).

Iedereen kan om de twee jaar, vóór de leeftijd van 45 jaar en elk jaar daarna, gratis een uitgebreide controle ondergaan, op vrijwillige basis. Een zeer concrete manier om voor mensen te zorgen. Op een ander, heel verschillend niveau hebben we ookeen Talent-afdeling opgericht ... en die hebben we onafhankelijk gemaakt van de HR-afdeling! Zo kan zij vrijer zijn in haar overwegingen en voorstellen. De afdeling volgt bijna 600 van de 2000 medewerkers van de groep op om iedereen de maximale kans te geven zich te ontwikkelen volgens zijn of haar verwachtingen en behoeften. Het derde en laatste concrete voorbeeld is dat we een echt aandelenplan voor werknemers hebben opgezet: 77% van de werknemers in Frankrijk en 50% in het buitenland zijn aandeelhouder van Remy Cointreau geworden. Dit is een natuurlijke drijfveer die getuigt van vertrouwen in een groep die een gevoel voor tijd heeft, door haar geschiedenis, haar familiecultuur, de grond die ze bewerkt en de producten die ze teelt.

Hoe denkt u dat het engagement in de afgelopen tien jaar is geëvolueerd?

Ten eerste geloof ik dat het minder geëvolueerd is dan journalisten en consultants ons willen laten denken. Jongeren bijvoorbeeld willen zich altijd kunnen ontwikkelen, autonoom werken, groeien en verantwoordelijkheid nemen. Dit is eigenlijk niet nieuw! Het is echter duidelijk dat vragen over betekenis en waarden belangrijker zijn geworden, evenals het delen van waarde en de herverdeling van de groeieresultaten. Naar mijn mening zullen bedrijven die geen rekening houden met deze dimensies, die niet weten hoe ze echt engagement inzake duurzame ontwikkeling moeten combineren met echte werknemersparticipatie, het moeilijk krijgen om aantrekkelijk te blijven. Al was het maar omdat ze het moeilijk zullen vinden om het talent te werven dat ze nodig hebben.

Wat heeft topsport u geleerd op het gebied van engagement?

Allereerst natuurlijk het belang van het team, vooral voor mezelf als lid van een sportteam. Het team is belangrijker dan het individu, want prestaties zijn uiteindelijk altijd een collectieve prestatie. Dat geldt ook in het bedrijfsleven. Maar ook binnen een team heb ik het belang van complementariteit tussen profielen kunnen ervaren. Het is veel gemakkelijker om een competitief team te creëren door verschillende en complementaire talenten te combineren dan door grote spelers op te stellen met vergelijkbare profielen ... vaak ook rivalen.

Enig advies vanuit uw ervaring?

Wat een zeer grote coach mij liet zien – en bewees – is dat het zeer efficiënt is om in te zetten op de kwaliteiten van elk individu, hun ware sterke punten, daar waar ze van nature het beste in zijn. Dit is wat zorgt voor voldoening en prestaties ... en dus engagement. Terwijl het management maar al te vaak de neiging heeft om kritiek te leveren, om zwaktes te benadrukken, om het individu te confronteren met zijn of haar tekortkomingen en beperkingen. Laat ons positief zijn, laat ons inzetten op het beste van iedereen, en de rest accepteren!

«Prestaties creëren is de voorwaarden scheppen voor ieders engagement»

Laat ons de grenzen verleggen, laat ons **innoveren** en laat ons met zijn allen actoren van verandering zijn.



Cécile Vallienne,
Afdeling HR Transformatie,
Banque Postale

Cécile Vallienne werkt in de afdeling HR Transformatie van La Banque Postale dagelijks aan vraagstukken op het gebied van werknemerservaring en veranderingsmanagement.

Vanuit haar jarenlange ervaring in het leiden van veranderingen binnen de organisatie, deelt zij haar expertise, gedachten en overtuigingen.

Is de kwaliteit van de werknemerservaring volgens u een belangrijke hefboom voor engagement op het werk?

Ja, absoluut. Daarom hebben we in het kader van het strategisch plan voor 2030 een programma voor de ervaring van onze medewerkers opgezet, met de ambitie om van La Banque Postale de 'favoriete bank van de Fransen' te maken. In een logica van symmetrische aandacht voor de klant, werken we rond drie sterke beloften voor de medewerkers van La Banque Postale: de professionele vooruitgang van elke persoon optimaliseren (integratie, opleiding, ondersteuning in de loopbaan, enz.),

de levenskwaliteit op het werk verbeteren en het burgerlijke engagement ten dienste van een rechtvaardige transitie aanmoedigen.

Hoe kunnen we dan de kwaliteit van deze werknemerservaring ... en dus van dit engagement garanderen?

Bij La Banque Postale meten we regelmatig het engagement. Zonder een echt luisterinstrument is aansturing onmogelijk. Daarom maken we deel uit van de engagementsbarometer van de groep La Poste, die bijna 225.000 werknemers tewerkstelt. Bijna 18.000 medewerkers van La Banque Postale worden elk jaar bevraagd over hun fierheid om erbij te horen, hun inzicht in de strategische keuzes, de duidelijkheid van hun visie op de carrièreplanning en hun vermogen om de groep als werkgever aan te bevelen ... Op die manier kunnen we de ervaring van de medewerkers meten.

Wat zijn de verwachtingen van de nieuwe generaties? Hoe zijn ze geëvolueerd?

Burgerlijke waarden zijn erg belangrijk geworden. La Banque Postale heeft deze waarden altijd belichaamd in een maatschappelijk verantwoord bankverzekeringsmodel, gebaseerd op reële waarden als vertrouwen, toegankelijkheid en nabijheid. Onze medewerkers - vooral de jongsten - hebben duidelijk behoefte aan de belichaming van deze waarden. Ze zijn zeer attent geworden op concrete bewijzen, rond

sterk, echt onderscheidend engagement.

Wat is volgens u tegenwoordig het moeilijkst aan het bevorderen van engagement?

Het moeilijkste is om de teams te begeleiden in een context van veelvuldige transformaties en werkhybridisatie ... verandering blijft een natuurlijke plaats voor weerstand. We hebben een sterk gevoel van trots om erbij te horen en een duidelijk engagement voor onze waarden, dus wat nog moet gebeuren is iedereen betrekken bij veeleisende en ongekende transformatieprocessen. Er is echter een grote verwachting van geruststelling over het traject en over de manier waarop dat collectief wordt aangepakt. Werknemers willen immers terecht participeren, ze willen betrokken worden bij ontwikkelingen, hun mening geven om zo meer eigenaarschap van het traject te krijgen. De democratisering van telewerk betekent dat we onze manier van werken moeten herzien.

Dit is niet zonder gevolgen voor het management?

Sinds COVID is er een verandering in de verhouding tot werk die managers en werknemers uitdaagt in hun collectief en individueel functioneren. Dus dit is een echte uitdaging voor iedereen. Managers moeten door vertrouwen en empowerment meer samenwerkings- en transversale werkrelaties creëren.

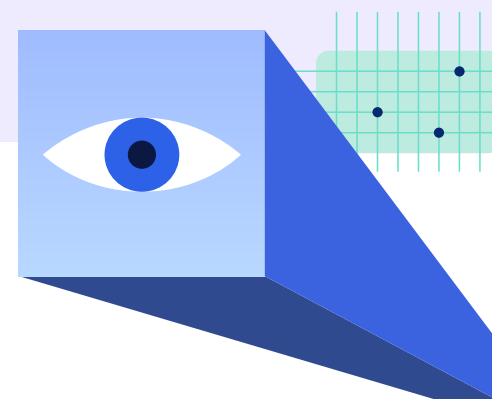
Enig advies voor managers op vandaag?

Test, experimenteer en leer! Het lijkt mij essentieel om een daadwerkelijk testrecht voor iedereen open te stellen. Er zal geen mirakeloplossing zijn; we zullen allemaal samen nieuwe regels moeten opstellen, leren uit de gebruikelijke kaders te stappen om te ontdekken en te innoveren.

En aan de jonge werknemers van de groep?

In de integratieseminars nodigen onze managers nieuwkomers uit om hun verbazing te delen, proactief te zijn en te durven. Ze hebben het bij het rechte eind! «Laat ons de grenzen verleggen, laat ons innoveren en laat ons met zijn allen actoren van verandering zijn.»

*«Werknemers willen immers terecht participeren, ze willen **betrokken** worden bij ontwikkelingen, **hun mening geven** om zo meer eigenaarschap van het traject te krijgen.»*



Kiezen voor loyaliteit!



Kevin Bourgeois,
Medeoprichter van
Supermood

Geen engagement zonder aandacht, en geen aandacht zonder te luisteren ... Het is volgens dit eenvoudige idee dat Kevin Bourgeois Supermood mede oprichtte, een platform dat gewijd is aan het luisteren naar werknemers in grote organisaties.

Aan de hand van de vele reacties van een aanzienlijk deel van de grootste Franse bedrijven, deelt hij zijn visie met ons en analyseert hij de problematiek van het engagement.

Hoe zou u engagement definiëren?

Engagement is een vrij open begrip. We zien dat de term in bedrijven wordt gebruikt om te praten over 'duurzame motivatie', 'welzijn op het werk', 'voldoening', 'efficiëntie' of 'behoud van talent' ... Voor mij impliceert engagement - in alle eenvoud - een kwaliteit van motivatie, concrete productiviteit, een gevoel van welzijn en een intentie om loyaal te zijn.

Wat zeggen de gegevens die u verzamelt over het engagement van werknemers en over de evolutie ervan?

De quarantaineperiode heeft geleid tot

een groter engagement, in een context van grotere bezorgdheid en solidariteit.

Met de normalisering van de gezondheidssituatie is het engagement teruggekeerd tot het vroegere, eerder zwakke niveau. Niet in de laatste plaats omdat aandacht voor de betekenis en de impact van wat ik doe, en voor de balans tussen werk en vrije tijd, voor werknemers nog belangrijker is geworden. En dat de antwoorden van de organisaties daartegenover daar niet noodzakelijkerwijs zijn op afgestemd ...

Hoe kunnen we volgens u het engagement van werknemers stimuleren?

Ik wil graag twee belangrijke ideeën verdedigen. Het eerste is de behoefte om te weten wat er intern speelt, om te luisteren naar de teams, rechtstreeks, zonder hiërarchische filters, en belang te hechten aan wat zij zeggen. Zonder aandacht kan er geen sprake zijn van engagement. Het tweede is het belang van het bevestigen van echt solide kernwaarden, die voor iedereen zinvol zijn, en vervolgens het aanpassen van de uitvoering ervan aan het lokale niveau. Als ik bijvoorbeeld besluit om de klant centraal te stellen in het bedrijf - wat vaak wordt gezegd maar in werkelijkheid niet altijd waar is - is het essentieel om de mensen in het veld te laten bedenken en kiezen hoe ze dat in de praktijk gaan bewerkstelligen. Zonder autonomie, zal er geen engagement zijn.

Hoe zou u anders omgaan met de vraagstukken rond loyaliteit en betrokkenheid? Wat verrast u het meest vandaag?

Persoonlijk ben ik altijd verbaasd over de kloof tussen een discours waarin de noodzaak om talent te behouden wordt bevestigd ... en HR-budgetten die voornamelijk worden besteed aan employer branding en werving. Dat is niet logisch. Het is veel economischer en doeltreffender om bestaande, opgeleide teams te behouden dan voortdurend op zoek te gaan naar nieuw talent. Het is alsof de overduidelijke noodzaak om werknemers te behouden werd beantwoord met een vorm van inertie. We weten hoe we moeten werven, op een doordachte, gecentraliseerde en georganiseerde manier. Loyaliteit opbouwen is ingewikkelder, vager, moeilijker om over na te denken en te beheren. Toch blijft het behoud van talent een belangrijke sleutel tot collectieve doeltreffendheid.

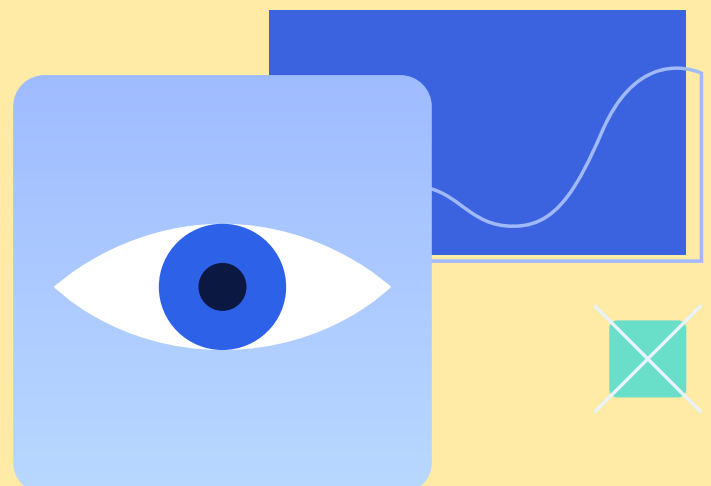
Enig advies voor HR-teams?

Ik spreek uiteraard voor mezelf, maar ik denk dat het essentieel is dat de bedrijfsleiding een reëel beeld heeft van wat er op haar interne terrein gebeurt. Ik zie te veel directies 'in het duister tasten', zonder echt te weten waar ze naartoe willen, wat intern al dan niet effect zal hebben, of er een draagvlak is, of niet. Dit is nadelig voor het besturen, maar het is ook een aanzienlijke mentale belasting voor hen. Dit zou nochtans makkelijk kunnen worden verholpen, mits betere interne sensoren ...

Supermood

Supermood, opgericht in 2015, is een platform gewijd aan feedback van werknemers in grote organisaties. Het bedrijf telt vandaag 45 werknemers en bijna de helft van de CAC 40-beurgenoteerde bedrijven onder zijn klanten.

Het doel? Feedback, meningen en ideeën omzetten in hefboomen voor innovatie en concurrentievermogen, en tegelijkertijd de levenskwaliteit op het werk verbeteren en teamloyaliteit opbouwen.



«Als **engagement essentieel**
is voor zowel prestaties als
loyaliteit, dan moet het creëren
van engagement een heel
belangrijke kwestie zijn.»

Dominique Duquesnoy,
Algemeen Général PerformanSe

Samenvo

L'engagement : Een verouderd concept?
Een belangrijke kwestie om te handhaven?

**12 effectieve manieren om
engagement te creëren!**

05.

12 effectieve manieren om engagement te creëren!

«De dynamische en volatiele bedrijfsomgeving die werd veroorzaakt door het huidige tumultueuze maatschappelijke en politieke landschap, in combinatie met een steeds mondialere arbeidswereld, heeft het cruciale belang onderstreept van het bevorderen van een organisatiecultuur die het welzijn, het engagement en de prestaties van werknemers bevordert» (Otake-Ebede et al, 2020; Petchsawang en Mclean 2017).

Als engagement essentieel is voor zowel prestaties als loyaliteit, dan moet het creëren van engagement een heel belangrijke kwestie zijn.

Daartoe stellen we – samengevat – 12 eenvoudige en concrete ideeën voor, volgens 6 assen voor reflectie en werk. Ze werden geïnspireerd door alle medewerkers van ons e-book: deskundigen, HR-professionals, leden van de groep Julhiet Sterwen, enz. We danken hen van harte!

#1. Vanaf het moment van rekrutering

Verder gaan dan technische kennis en ervaring en kandidaten selecteren van wie de waarden, normen en verwachtingen verenigbaar zijn met die van de organisatie op het gebied van omgevingsfactoren, werkeigenschappen, morele rechtschapenheid, mogelijkheden om te leren en zich te ontwikkelen, autonomie, werkrelaties, nut van het werk en erkenning ... Dit is nodig om mogelijke gedragingen buiten de rol in beschouwing te nemen.

- Het is ook omdat ik me identificeer met de omgeving en mijn werkgever dat ik me er op een duurzame manier toe kan verhouden.

PROJECTIE

Een echte kwaliteit van integratie voor iedereen waarborgen.

- Om vanaf het begin het belang van elke werknemer aan te tonen en de totstandkoming van duurzame relaties te vergemakkelijken.

- De voorstellingen versmelten snel met de meest zichtbare aanwijzingen en zullen bijdragen tot een positief of negatief beeld van de omgeving.

HOME PAGE

#2. In het dagelijks leven

De werknemers voorzien van autonomie, maximale flexibiliteit en de mogelijkheid om zich zo vrij mogelijk te organiseren ...

- Om een einde te maken aan autoritaire dwang, de verplichting tot permanente aanwezigheid en micromanagement!
- De indicatoren voor leadership evolueren en zijn nu gebaseerd op het vermogen om grote en uitdagende taken te delegeren (wat er moet gebeuren) door speelruimte te geven doorheen de activiteiten (hoe ze moeten worden gedaan).

AUTONOMIE

Zorgen voor een voldoende bevredigende werknemerservaring, zowel op afstand als ter plaatse.

- Want dagelijkse werkplezier blijft noodzakelijk ... als we het verlangen willen creëren om buiten het kader van het eenvoudige basiscontract te treden! De ervaring moet losstaan van trends en modes, en de behoeften moeten consequent in kaart worden gebracht.

AANDACHT

#3. In lijn met het management

Direct en gepersonaliseerd nabijheidsbeheer aanbieden

- Telewerk kan en mag geen anonimiteit, afstandelijkheid of onverschilligheid bewerkstelligen.
- Het beheer van activiteiten op afstand kan niet om de kwestie van het vertrouwen heen, dat krachtiger moet worden uitgedragen: het delen van positieve informatie, het aanmoedigen van samenwerking en communicatie tussen medewerkers, het delen van de visie en de planning van taken.

AANWEZIGHEID

Geef iedereen echte feedback over hun bijdragen

- Om de kwaliteit van ieders prestaties te erkennen ... en hen te engageren en waar nodig beter te doen.

RETOUR

#4. Vanuit HR-perspectief

Ernaar streven om iedereen een eerlijke en passende plaats te bieden, in overeenstemming met de eigen beweegredenen

- Het creëren van deugdzame cirkels van vertrouwen, voldoening, succes en positieve feedback ...

AANPASSINGSVERMOGEN

Voor elke werknemer een positieve evolutie in de tijd mogelijk maken, de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden en knowhow ...

EVOLUTIE

#5. Institutionele aanpak

Betekenis geven aan ieders werk

- De missie in herinnering brengen, de bijdragen duiden, het werk levendig, nuttig en concreet maken ...

GEVOEL VOOR HET CONCRETE

Zorgen voor transparantie en billijkheid van de beslissingen en de beloning.

- Duidelijke beslissingen maken, 'eerlijk' belonen, in overeenstemming met de geleverde inspanningen...

BELOFTES NAKOMEN

#6. Duurzaam ...

Zorgen voor een duurzame afstemming tussen de verwachtingen van het individu en die van de organisatie

- Wat waar is op de eerste dag van de arbeidsovereenkomst kan in de loop der tijd evolueren en verderven. Regelmatige bilaterale updates zijn een must!

ACTUALISEREN

Regelmatig meten van tevredenheid en engagement

- Om de kwaliteit van de connecties op het werk te waarborgen en - indien nodig - de nodige actieplannen op te stellen ...

LUISTERVAARDIGHEID

Conclusie

L'engagement : Een verouderd concept?
Een belangrijke kwestie om te handhaven?

**Engagement vereist een
diepere connectie, meer
emotionele binding, meer
betekenis!**

05.

Engagement vereist een diepere connectie, meer emotionele binding, meer betekenis!

Dagelijkse werkplezier doet ertoe. Het is zelfs noodzakelijk. Het volstaat echter niet om de intentie om te handelen, om betrokken te raken of om een duurzame relatie aan te gaan, het verlangen om meer te doen, om beter te doen, met en voor anderen, elke dag te stimuleren. Om meer te doen dan het in het contract vereiste minimum.

Om dit engagement - dat een kwaliteit van connectie en 'gehechtheid' veronderstelt - tot stand te brengen, zullen de gebruikelijke gestandaardiseerde antwoorden (kwaliteit van de kantoren, flexibiliteit van de telewerkovereenkomsten, relevantie van de ter beschikking gestelde tools, ...) niet volstaan. Marketing voor werknemerservaringen - net zoals er marketing voor klantenervaringen is - zal niet volstaan. Ook lokaal management - ook al is het goed bedoeld - zal niet volstaan, omdat het vastzit in zijn beperkte middelen.

Zonder iets meer structuur in de relatie tot de organisatie, tot haar missie, tot wie haar inspireert en leidt, zal 'act your wage' de overhand krijgen en zal iedereen het onderspit delven: bedrijven natuurlijk, geconfronteerd met een erosie van de collectieve efficiëntie, maar ook individuen, die ondanks zichzelf verstrikt raken in een spiraal van demotivatie, met betekenisverlies en desinteresse tot gevolg.

Omdat de kwestie - zoals in alle relaties - een spel is dat door twee partijen wordt gespeeld.

En waar bedrijven vaak hebben bijgedragen aan de collectieve terugtrekking door financiële prioriteiten en de behoefte aan flexibiliteit, dragen individuen op hun beurt hun steentje bij: eisen voor flexibiliteit en vrijheid, eisen voor een vierdaagse werkweek, de wens om te werken waar en wanneer ze willen ...

Maar is dit wat we uiteindelijk allemaal willen? Een ultraflexibele wereld, zonder echte connectie zij het bij gelegenheid, voor de duur van een project, een periode, een missie? Een wereld van processen en tegenstanders, in open ruimtes met flex-kantoren en telewerk? Of een levendige, geëngageerde, gedeelde wereld gebouwd rond zinvolle projecten?

Om opnieuw engagement te creëren, en dus ook collectieve efficiëntie en duurzaamheid, is het misschien tijd om de relaties op het werk opnieuw uit te vinden. In een mix van flexibiliteit en aanwezigheid. Waar het begrip 'autoriteitsfiguur' geen vies woord zal zijn. En waar het besef van een duurzame betekenis echt een engagement zal weten te creëren.

Want samenwerking zonder engagement, zonder connectie, zonder gehechtheid, is slechts wederzijds utilitarisme. Omdat engagement niet voorwaardelijk is en alleen tot uiting komt in vertrouwen.



Dominique DUQUESNOY
Algemeen directeur,
PerformanSe



Als expert op het vlak van psychometrie en uitgever van tests heeft PerformanSe zich gespecialiseerd in evaluatie en ontwikkeling van soft skills.

Al meer dan 35 jaar baseert PerformanSe haar expertise op de kennis van het individu op het werk, vanuit de overtuiging dat deze kennis essentieel is voor de prestaties van de onderneming en de tevredenheid van de mensen die eraan meewerken.

Met een breed scala aan assessment-oplossingen en adviesdiensten, helpt PerformanSe elk jaar meer dan 1500 klanten wereldwijd met hun werving, loopbaan- en competentie management en individuele en collectieve ontwikkelingsprojecten.

Met dank aan de medewerkers van dit Ebook:

HEC MONTRÉAL

Supermood




RÉMY COINTREAU

julhiet  sterwen



 **performanse**
soft skills for good