

Werken op basis van sterke punten in tijden van crisis

Concrete tips voor duurzame prestaties



Werken en samenwerken op fysieke afstand van elkaar, het lukt best goed. We beschikken over tal van digitale middelen die ons in staat stellen het werk gedaan te krijgen. Toch ligt verlies aan productiviteit op de loer en dreigen mensen zich eenzaam te gaan voelen in hun thuiswerkomgeving. Hier ligt een nieuwe uitdaging voor elke medewerker, maar zeker ook voor de interim-manager, de organisatieadviseur of projectleider. Hoe zorg je ervoor dat jijzelf en anderen om je heen goed blijven presteren? Hoe kan werken op basis van sterke punten en de focus op verbondenheid eraan bijdragen om het beste uit jezelf en de mensen om je heen te halen?

Sterke punten en verbondenheid

Een organisatie die haar doelen wil realiseren, zal medewerkers in staat moeten stellen hun talenten te ontdekken, te ontwikkelen en te benutten. Dan groeien die talenten uit tot sterke punten die mensen doelbewust kunnen aanwenden om duurzaam te presteren. Dan ontstaat er verbondenheid met het werk dat van ze wordt verwacht (vakmanschap), verbondenheid met collega's binnen het team én verbondenheid met de organisatie.

Verbondenheid is de motor van de performance, zo laat onderzoek van het Amerikaanse research- en adviesbureau Gallup zien. Mensen die verbondenheid ervaren in hun werk, presteren beter en krijgen energie van wat ze doen. Ze werken aandachtiger, blijven de organisatie langer trouw en hebben een aanzuigende werking op talent. Het maakt daarbij geen verschil of ze in een vast team werken, in een tijdelijke aanstelling of in een projectteam.

Langdurig werken op afstand zet deze verbondenheid onder druk. Mensen komen individueel minder goed tot hun recht omdat ze hun sterke punten niet meer ten volle kunnen benutten. Het heeft bovendien een vervreemdend effect en het veroorzaakt bij velen een gevoel van eenzaamheid. De verbondenheid wordt minder ervaren en beleefd.

Gallup onderscheidt twaalf factoren die de mate van verbondenheid bepalen en meet deze factoren in teams en organisaties met de Q12. Dit zijn de stellingen die de Q12 aan mensen voorlegt:

1. Ik weet wat er op het werk van mij wordt verwacht.
2. Ik heb de materialen en gereedschappen die ik nodig heb om mijn werk correct uit te voeren.
3. Op mijn werk heb ik iedere dag de gelegenheid te doen waar ik het best in ben.
4. In de afgelopen zeven dagen heb ik lof of erkenning gekregen door goed werk af te leveren.
5. Ik heb de indruk dat mijn supervisor of iemand op het werk zich om mij bekommert als persoon.
6. Er is iemand op het werk die mijn ontwikkeling aanmoedigt.
7. Ik heb de indruk dat er op het werk rekening wordt gehouden met mijn mening.
8. De missie of doelstelling van mijn bedrijf geeft mij het gevoel dat mijn werk belangrijk is.
9. Mijn collega's zijn vastbesloten om kwaliteitswerk af te leveren.
10. Ik heb een beste vriend op het werk.
11. In de afgelopen zes maanden heeft iemand op het werk met mij gesproken over mijn vooruitgang.
12. Het afgelopen jaar heb ik op het werk de gelegenheid gehad om te leren en te groeien.

Wees je er allereerst van bewust dat iedereen behoefte heeft aan helderheid

Er zit een volgordelijkheid in deze twaalf factoren. Weten wat er van je wordt verwacht (1) en de middelen daartoe ter beschikking hebben (2) zijn natuurlijk cruciale voorwaarde om überhaupt aan werk toe te komen. Als de score op deze factoren (zeer) laag is, dan is een goede score op de volgende factoren vrijwel uitgesloten.

De meeste organisaties hebben zich al bij het uitbreken van de coronacrisis en de start van het massale thuiswerken ingespannen om factor 2 weer op orde te krijgen. Er waren even geen goede webcams meer te krijgen, alles uitverkocht. Medewerkers werden voorzien van extra schermen, een goede bureaustoel, headsets, et cetera. Maar het is helaas te naïef om te denken dat het daarmee allemaal weer op orde is, dat het werk doorgaat en de performance op peil blijft. Daar is meer voor nodig. We lichten twee factoren eruit. Wat kun jij er zoal aan doen om ervoor te zorgen dat de verbondenheid gewaarborgd blijft?

Factor 1: Ik weet wat er op mijn werk van me wordt verwacht.

- Wees je er allereerst van bewust dat iedereen behoefte heeft aan helderheid. Bespreek dit vanaf het begin en gedurende het project regelmatig met je opdrachtgever, ook al gaat dat contact minder automatisch op afstand. Wat zijn de verwachtingen, moeten die al dan niet bijgesteld worden en hoe gaan jullie hier gezamenlijk mee om?
- Wees eerlijk en transparant in de communicatie met de projectleden, ook als je op bepaalde vragen gewoon even geen antwoord hebt. Verhul dit niet en probeer samen de duidelijkheid te scheppen die iedereen nodig heeft.
- Stel heldere prioriteiten en communiceer deze duidelijk. Wat is voor jullie project op dit moment het allerbelangrijkst en welke verwachtingen vloeien daaruit voort? Waar verwacht jij communicatie over door jouw projectleden en welke

(nieuwe) afspraken met je opdrachtgever communiceer jij naar hen?

- Wees expliciet over je reden om te communiceren: wil je alleen iets mededelen over het project, heb je een adviesvraagstuk aan (één van) de teamleden of wil je samen met hen een knoop doorhakken over iets?
- Start de werkdag met een kick-off om het plan voor de dag door te nemen.
- Stuur regelmatig een mail met belangrijke project-updates.

Factor 4: Ik heb de afgelopen week lof of erkenning gekregen voor het goede werk dat ik heb gedaan.

- Op de werkvloer is een complimentje sneller gemaakt dan op afstand, simpelweg doordat er meer *face-to-face* contact is. Besteed hier expliciet aandacht aan. Geef mensen feedback op hun werk en spreek je waardering uit over wat zij weten te bereiken in deze unieke omstandigheid. Laat hier dus voorbeeldgedrag zien.
- Zorg dat jij niet de enige bron bent van complimenten in je projectteam. Zeker als je tijdelijk werkzaam bent, wil je graag dat ze, ook als jij weer weg bent, bepaalde zaken doorzetten en levendig houden.
- Maak een wekelijks agendapunt van kleine lichtpuntjes. Of je het nou benoemt als complimentenronde of het vieren van klein succes, of dat je elke vergadering met een waarderingskwartier start; het gaat erom dat jij in jouw rol het focussen op erkenning en benoemen van goede acties van elkaar een gewoonte laat worden.

Maak gebruik van ieders sterke punten

Mensen komen tot bloei als ze werk doen waar ze goed in zijn en waar ze energie van krijgen. En dat is per definitie werk waarin ze hun sterke punten

kunnen inzetten. Het is daarom cruciaal, ook in een tijdelijk projectteam, ook nu we al zo lang op afstand van elkaar werken, dat we zoveel mogelijk mensen in staat stellen om hun sterke punten zoveel mogelijk te blijven benutten. Maar mensen die bijvoorbeeld goed zijn in het beïnvloeden van anderen of in het bouwen van relaties hebben het door de omstandigheden nu moeilijker. Mogelijk staat het projectteam voor een nieuwe uitdaging omdat een deel van het werk wegvalt. Dan zul je moeten zoeken naar creatieve oplossingen. Een paar concrete tips:

- Bespreek met alle projectleden hoe zij hun sterke punten kunnen aanwenden om het beste uit zichzelf te blijven halen.
- Maak de rolverdeling expliciet en stem deze af op het maximaal inzetten van sterke punten. Dit geeft focus en rust.
- Check regelmatig of mensen afgeleid zijn of zich gehinderd voelen. Iemand met een talent voor discipline is mogelijk zijn routine en zijn houvast kwijtgeraakt. De onrust in de organisatie die deze crisis heeft veroorzaakt, kan voor zo iemand fnuikend zijn. Zoek dan samen naar nieuwe vaste gewoonten, hoe klein ook. Een vaste ochtendmail aan het team kan al het verschil maken.
- Blijf reflecteren op je eigen talenten als tijdelijk projectleider. Hoe kunnen deze jou helpen of juist hinderen in het leiden van een thuiswerkend projectteam. Zoek *coaching* of een *buddy* om mee te sparren en manage je zwakke punten. Weet je van jezelf dat je minder aandacht hebt voor de emotionele kant, zoek dan iemand in het projectteam die je hierbij kan helpen. Zo iemand kan je attenderen op gevoeligheden of onzekerheden waar je niet zomaar overheen kunt stappen.

Realiteitscheck

In z'n algemeenheid is de kans groot dat je als tijdelijk projectleider, interimmer of organisatieadviseur

bepaalde kernonderdelen die het vak voor jou nou zo leuk maken momenteel mist. Erken dit. Bijna iedereen ervaart dit in meer of mindere mate en het helpt om dit uit te spreken. Er blijven daarnaast altijd nog onderdelen (hoe klein ook) die het werk nog steeds de moeite waard maken. Benoem die voor jezelf en bekijk ook waarom dit jou nou zoveel energie geeft. Welke talenten zie je dan van jezelf in actie?

Werken op basis van sterke punten is de voorwaarde voor verbondenheid en die verbondenheid is de motor van de performance. Aandacht voor ieders sterke punten is juist nu van groot belang. Jij hebt hierin een sleutelrol. Jij kunt er mede voor zorgen dat mensen hun sterke punten kunnen blijven benutten en zich daardoor nog steeds hecht verbonden voelen met hun werk, hun team, de organisatie en de organisatiedoelen.

Linde Holtkamp is organisatiepsycholoog en werkt als adviseur, trainer en Clifton Strengthscoach bij Leeuwendaal.

Maaïke Rutten is organisatieadviseur, gecertificeerd management consultant (CMC) en Clifton Strengthscoach bij Leeuwendaal.

