

Mensen vinden die passen bij de personeelscultuur lukt niet zonder doordacht rekruteringsplan. De juiste medewerker op de juiste werkplek zetten, is een ander paar mouwen. Perspectief geven en medewerkers laten groeien volgens hun competenties en talenten vereist menselijk inzicht. Loyaliteit bevorderen is een extra uitdaging. Zorgen voor een goede mentale gezondheid is - vooral met de toenemende prestatiedruk - een absolute must. Geert Dehouck geeft hierover advies vanuit de dagelijkse praktijk.



Bedrijfsadvies

Op weg naar een aantrekkelijke en dus duurzame personeelscultuur

Een personeelscultuur trekt aan of stoot af, verleidt of ontgoochelt. Maar met een goed plan kunnen bedrijven de juiste kandidaten vinden, hen begeistern en laten presteren, hen helpen groeien volgens hun talenten en ambities, én hun loyaliteit verdienen.

De persoonlijkheid van de bedrijfsleiding zet de toon. Bedrijven kunnen focussen op het zakelijke en prestatiegerichte of bewust meer accenten leggen op de aangename werksfeer. Er moeten natuurlijk altijd prestaties geleverd worden, maar de toon die gezet wordt, heeft een impact op alle activiteiten van de onderneming. Mensen zijn gevoelig voor de personeelscultuur en dat heeft dus een invloed op de manier waarop gewerkt wordt. Hoe efficiënter samengewerkt wordt, hoe beter de resultaten. Om de bedrijfscultuur samen met het team uit te tekenen en te bewaken, kan een bedrijfswaardencharter met de fundamentele gedragsregels opgesteld worden. De boodschappen uit dit waarden- of gedragscharter actief en levendig houden is dé uitdaging voor de bedrijfsleiding binnen die afgesproken bedrijfscultuur. (Wie hierover meer wil lezen, verwijzen we naar het boek 'Met goesting werken, De juiste m/v/x voor de juiste baan')

REKRUTEREN

Rekruteren is moeilijk, daarom moeten bedrijven op een positieve manier opvalen als potentiële werkgever. Grote bedrijven kunnen dat gemakkelijker met publiciteit, sponsoring, beurzen en congressen, social media campagnes, headhunters ... Kleinere bedrijven hebben daarvoor minder grote budgetten en moeten creatiever zijn. Maar ze kunnen hun troeven evengoed op een kleinschalige manier in de kijker zetten.

Tijdens de rekruteringsgesprekken moeten die bedrijfstroeven nog eens extra benadrukt worden. Vergeet dat niet. De sollicitanten komen zichzelf voorstellen, maar ze verwachten eveneens dat het bedrijf hen overtuigt van de voordelen van de voorgestelde job. Vandaag is er veel beweging op de arbeidsmarkt, maar dat heeft voordelen. Er zijn meer kandidaten op zoek naar een nieuwe uitdaging. Het mes snijdt aan twee kanten.

Heeft het bedrijf vakmensen nodig met parate vakkennis op basis van ervaring en/of diploma's of kan er gerekruteerd worden op basis van persoonlijkheid en softs skills? Er zijn interessante invalshoeken van waaruit je een rekruteringsstrategie kunt opzetten. In de verzekerings-

sector is de mindset uiterst belangrijk. Het blijft een people business, ondanks de doorgedreven digitalisering. We kunnen dus personeel aantrekken met de gewenste ingesteldheid en hen zelf opleiden en begeleiden tot professionals die zich makkelijk integreren binnen het team.

ONBOARDEN

Onboarden is een belangrijke fase. Mensen zijn de eerste weken super opmerkzaam voor alles wat ze zien, horen en voelen. Het is meer dan een welkomstpakket om een eerste goede indruk te maken. Als het niet goed georganiseerd is, gaan de nieuwe werknemers hun keuze misschien in vraag stellen. Deze fase duurt trouwens langer dan een paar weken, het neemt minstens 6 maanden in beslag.

Ik zie veel starters na een korte tijd afhaken omdat ze niet goed onthaald en ook niet accuraat opgevolgd werden. Ze willen aandacht krijgen en begeleid worden. Dat is de enige efficiënte manier om nieuwe werkkrachten te binden. Veel remote werken is in die fase geen voordeel omdat het echte contact met de collega's niet gelegd wordt en de nieuwkomer de bedrijfscultuur niet ervaart.

DE JUISTE PLEK

Met een heldere personeelscultuur kunnen we erop toezien dat de nieuwe medewerkers ingeschakeld worden voor die taken waar ze het meest voor geschikt zijn. Soms is het even zoeken naar die juiste talenten en bekwaamheden. Als we goed inschatten wat de compe-

tenties en ambities zijn en waar het meeste groeipotentieel in zit, kunnen we er met een begeleidingsplan voor zorgen dat de medewerkers op de juiste werkplek ingezet worden. Dat is cruciaal voor een duurzaam personeelsbeleid.

Iedereen heeft een eigen persoonlijkheid die gelinkt is aan persoonlijke drijfveren en kernwaarden. Ik zie vaak mensen die niet op de juiste plek zitten en niet de taken vervullen die passen bij hun competenties en talenten. Zo zitten er soms

niet (meer) lukt om met goesting samen te werken, dan is afscheid nemen de beste oplossing. Dat moeten we kunnen aanvaarden in het belang van beide partijen.

VERTROUWEN

Een sterke personeelscultuur getuigt altijd van wederzijds vertrouwen, dat zorgt voor tijdwinst en geeft energie. Het is verrassend hoe goed medewerkers kunnen presteren als ze geen extra

“Rekruteren is niet gemakkelijk, daarom moeten bedrijven op allerlei manieren opvallen als potentiële werkgevers”

commerciële pareltjes op administratieve afdelingen en vice versa. Op deze manier gaat er veel potentieel verloren en dat werkt ontmoedigend, het leidt tot burn-outs, bore-outs en dus tot extra personeelsverloop. Bedrijven moeten bewuster omgaan met de talenten die ze in huis hebben.

COACHEN EN MOTIVEREN

Om een sterke personeelscultuur op te bouwen, kan een beroep gedaan worden op een aangepast coachingprogramma. Mensen motiveren is een kunst en afhankelijk van het menstype en de persoonlijke drijfveren is de aanpak anders en specifiek. Bedrijfsleiders zouden zich meer moeten verdiepen in de verschillende coachingstijlen en zich aanpassen aan de coachees. Er is niet één stijl die werkt, stijlen mixen is de kunst. Mensen zijn intrinsiek gemotiveerd om te werken en om goed werk af te leveren. Ze zijn immers graag fier op hun prestaties en willen bijdragen aan de welvaart van hun bedrijf.

Coachen is een permanent proces. In gesprek gaan, zinvolle vergaderingen inplannen, regelmatig feedback geven, evalueren en overleggen, doelstellingen formuleren en bijstellen, visies en strategieën delen, bedrijfsplannen uitwisselen ... Daar houden mensen van en die betrokkenheid motiveert. En als het echt

belemmeringen voelen. Respect, vertrouwen, transparantie en vrijheid maken deel uit van een succesvolle personeelscultuur. Maar zonder duidelijke krijtlijnen kan niemand goed functioneren. Een goede coach beheerst de technieken van (bij)sturen, motiveren, loslaten, betrokken aanwezig zijn, luisteren en adviseren, contact houden. Collega's willen verbinding met elkaar en het bedrijf, op een eerlijke en oprechte manier.

Groei- en opleidingstrajecten worden geapprecieerd. Voor de starters moet dat traject vooral duidelijk zijn. Ook getrainde professionals krijgen graag nieuwe uitdagingen in de vorm van complexe vraagstukken en uitzonderlijke targets. Maar we moeten die wel personaliseren volgens de mogelijkheden van elke medewerker.

LOYALITEIT

Elk bedrijf wil goede medewerkers aan zich binden. Vroeger waren werknemers levenslang trouw aan hun werkgever. Die tijd is voorbij, de verbondenheid hangt nu af van de persoon in kwestie en de mentaliteit van het bedrijf. Er is vooral bij jongeren meer personeelsverloop. Maar bijna iedereen verandert tegenwoordig verschillende keren van werkgever. Grote bedrijven hebben hierbij een voordeel: zij kunnen gemakkelijker laten muteren naar een andere job



of andere afdeling als de medewerker daarnaar vraagt. Die mobiliteitsmogelijkheden bevorderen de loyaliteit. Kleinere bedrijven kunnen dat niet altijd en dat kan zeker aanleiding geven tot meer personeelsverloop.

Maar medewerkers stappen niet gauw over naar een groter bedrijf omwille van een hoger loon. Jongeren en diegenen voor wie het financieel aspect doorslaggevend is, zullen natuurlijk sneller voor een paar honderd euro veranderen van werkgever. Wie al meer gesetteld is, heeft die behoefte niet en verandert zelfs niet snel voor opmerkelijke loonsverhogingen. Er is vaak meer nodig om de loyaliteit te breken.

Wanneer we naar de studies kijken, blijkt dat een slechte relatie met de directe overste of de bedrijfsleiding dé grootste



ten bereikt, zowel voor het bedrijf als voor de medewerker. Bedrijven evolueren en de levensomstandigheden en prioriteiten van medewerkers ook. De wegen kunnen uiteen lopen en dat moeten we aanvaarden. Er zijn mensen die regelmatig verandering opzoeken om mentaal fit te blijven, om zich goed te voelen. Dat kunnen we niet tegenhouden. En de echte carrièrejagers moeten we laten gaan omdat deze professionals ervan overtuigd zijn dat regelmatig veranderen van werkgever een onderdeel is van carrière maken.

SUCCESSEN VIERN

Trotse medewerkers presteren beter en hebben een grotere impact. Uit onderzoek blijkt dat wie fier is op het geleverde werk en de werkgever tot 13% beter presteert. Optimisten zijn succesvoller en zorgen voor een aangename sfeer in de teams. Ze geven hun zelfvertrouwen en energie door. Deze medewerkers hebben een gunstige invloed op de klantenrelaties en verbeteren daardoor de bedrijfsresultaten.

En als het goed gaat, moeten we dat succes vieren en daar bewust tijd voor uittrekken. Ook dat maakt deel uit van een aantrekkelijke en duurzame personeelscultuur. Hard werken en daarvan kunnen genieten, dat maakt bedrijven aantrekkelijk en bevordert de loyaliteit. Maar opgelet, feestjes en happy feeling teamevents zijn leuk, maar niet wat een loyaal topteam echt nodig heeft. De succes ingrediënten zijn een mix van professioneel mogen werken, arbeidsgeluk ervaren en plezier beleven aan de prestaties die geleverd worden.

Geert Dehouck



reden is om een bedrijf te verlaten. (De oorzaken zijn bv. tergend en manipulatief gedrag, stroeve communicatie, een gebrek aan eerbied en vertrouwen ...) Tijdverlies door lange woon-werk verplaatsingen zijn meer en meer een reden om dichterbij huis te gaan werken, maar remote werken kan dit enigszins

de plaats als reden om van job te wisselen, behalve bij jongere werknemers en verkopers.

We kunnen loyaliteit bevorderen met een aangename werkplek, hoffelijkheid, beloningen, lokale verankering, professionele uitdagingen, ontwikkelingsmo-

“Sollicitanten komen zich verkopen, maar ze willen ook zelf verleid worden. Vestig de aandacht op de troeven van het bedrijf”

compenseren. Anderzijds is telewerk niet voor iedereen even aantrekkelijk. Sommigen houden van direct persoonlijk contact met collega's of kunnen zich beter concentreren op de bedrijfsvloer. Loonmotieven komen slechts op de vijf-

gelijkheden Ook de bedrijfssuccessen werken bindend. De modewoorden 'change en innovatie' kunnen afstoten of aantrekken. Dat hangt opnieuw af van de persoonlijkheidsstijl en de persoonlijke drijfveren. Soms worden limie-