

# Make it Matter

---

*How managers can motivate by creating meaning*

*Scott Mautz*

*Amacom, 2015*

Scott Mautz toont aan dat de sleutel tot het terugwinnen van medewerkers die afhaakten en het houden van de geëngageerden, ligt in het koesteren van zingeving in het werk.

Werk krijgt dan een grotere persoonlijke betekenis wat maakt dat het belangrijk wordt.

Engagement is één van de grote uitdagingen: volgens Gallup is 71% van de Amerikaanse beroepsbevolking ofwel niet geëngageerd ofwel actief gedesengageerd.

## 1. Voorwaarden voor zingeving.

- Richting geven:
  - o Werk dat belangrijk is en een werkelijke impact heeft.
- Ontdekken:
  - o Op een samenhangende wijze uitgedaagd worden, leren en persoonlijke groei
  - o Een verhoogd besef van competentie en zelfwaardering
  - o Controle hebben over en invloed uitoefenen op beslissingen en resultaten
- Toewijding:
  - o Een authentieke/ zorgzame cultuur gebaseerd op teamwerk
  - o Zich verbonden voelen en vertrouwen hebben in het leiderschap
  - o Vrij van corroderende gedragingen in de werkomgeving.

## 2. Richting geven: De potentie van een doel/zingeving.

Zes stappen helpen je duidelijk een doel bepalen zodat je medewerkers hun doel kunnen ontdekken.

1/ Verander de vergelijking.

- Ontgoocheling en ontevredenheid zijn meestal het gevolg van de kloof tussen ideaal en realiteit.  $\text{Geluk} = \text{Realiteit} - \text{Verwachtingen}$ .
- De auteur suggereert:  $\text{Geluk} = \text{Realiteit} + \text{Verwachtingen}$ . De realiteit van de werkvloer wordt dan verbeterd door het nastreven van een doel.

2/ Verander de vragen die je jezelf stelt. Stel meer introspectieve levensvragen om je overtuigingen in vraag te stellen.

3/ Breng 'ik' in je doel (put 'me' in Meaning). Vergelijk jezelf niet steeds met anderen; laat niet toe dat percepties van anderen je leven en doel bepalen.

4/ Voer een 'innerlijk' interview.

- Wat zijn je krachten die je kan gebruiken om anderen te helpen?
- Wat zijn je overtuigingen en waarden?
- Wat kan je doen om werkelijk vrij te zijn?
- Wat zijn je dagdromen?
- Wat missen collega's bij jou afwezigheid?

5/ Engageer je tot iets dat jezelf overstijgt.

6/ Definieer je doel/zingeving.

## 3. Richting geven: De vuurtoren van een nalatenschap.

Iedereen kan, op ieder niveau, een erfenis nalaten. Door hierna te streven activeer je reeds de eerste voorwaarde nl. belangrijk werk met een impact.

De vijf voetafdrukken van je nalatenschap:

- resultaten die standhouden;
- overdracht van kennis;
- doorgeven van waarden en levenslessen;
- bijdragen aan relaties en vriendschappen;
- verhalen die men over jou vertelt.

Het pad naar resultaten die standhouden: 5 stappen:

- aanvaard de kracht van een nalatenschap en engageer je;
- ontwikkel een kleurencode voor je werkplan: rood = stoppen met doen; groen = werk van hoge waarde dus verderzetten; goud = werk met duurzame impact;
- kies je investeringen om een nalatenschap op de bouwen;
- schrijf je gewenste nalatenschap neer en aligneer je acties;
- schenk aandacht aan hoe op anderen een impact te hebben.

#### 4. Ontdekken: Leren en persoonlijke groei.

Studies van het Brookings Instituut tonen aan dat 60% van het competitief voordeel van een organisatie voortvloeit uit kennis, innovatie en leren.

Zeven manieren om leer- en groei-opportunities in je organisatie te creëren:

- leer over leren: concentratievermogen, opportuniteiten om te experimenteren, zelfsturend leren, leerstijlen;
- bevorder het leren met geduld en empathie;
- breng management metamorfose in de praktijk: verschillende rollen als manager op hetzelfde ogenblik nl. rolmodel, spiegel, uitdager, klankbord
- herdenk de jobs van je medewerkers;
- bevorder leeruitwisselingen;
- maak van het individueel leren door medewerkers een prioriteit;
- moedig leren buiten de comfort zone aan.

#### 5. Ontdekken: Zinvol beslissingen nemen en beïnvloeden.

Zeven stappen om medewerkers echt te betrekken bij beslissingen:

- vervul de basisvereisten: een klimaat van vertrouwen en engagement tot het delen van informatie;
- organiseer een beslissing-stakeholders vergadering: bevestig criteria, objectieven, rollen en verantwoordelijkheden;
- vraag naar aanbevelingen;
- debat, beslissing en engagement;
- zorg voor resultaten die energie geven;
- voer een beslissings-kwaliteitscontrole uit;

Acht manieren om medewerkers meer autonomie te geven:

- vervul de basisvereisten: vertrouwen, delen van informatie en de bereidheid van de manager om zinvol werk te delegeren;
- maak een autonomie overeenkomst;
- faciliteer de bereidheid bij de gedelegeerde: training en middelen.
- voorzie intrinsieke en extrinsieke beloningen;
- ondersteun door het bevorderen van succes ipv van het vermijden van falen;
- organiseer een communicatie lus;
- koester de communicatie lussen;
- bouw een systeem met criteria, meetpunten en review op.

## 6. Toewijding: een cultuur van consequenties.

Centraal in deze cultuur: wederzijdse inspiratie, gevoel voor zingeving, authenticiteit, uitbreiden van persoonlijk potentieel.

Drie basiselementen van deze cultuur:

### 1/ *Zorg dragen.*

Een quote van Jim Goodnight, CEO van SAS: 'Behandel medewerkers alsof zij werkelijk het verschil maken en zij zullen het verschil maken'

Vijf componenten van een cultuur die zorg draagt voor medewerkers:

- familie (geen militaire eenheid) met prioriteit voor relaties;
- juiste erkenningen en beloningen;
- respect;
- balans werk-privé;
- persoonlijk welzijn.

### 2/ *Authenticiteit.*

Je kan authenticiteit op 3 manieren bevorderen:

- zijn waar je thuishoort;
- eerlijk met jezelf;
- je gedragen op een authentieke wijze.

### 3/ *Teamwerk.*

Teamwerk zorgt voor:

- een gevoel van fierheid, kameraadschap en loyaleiteit;
- interdependentie;
- een laboratorium van werkelijk leren.

## 7. Toewijding: leiderschap dat zingeving brengt.

Vijf kenmerken van leiders die zingeving aan het werk hoog in hun vaandel voeren:

- een passie voor potentieel;
- verspreiden een zorgdragende en connectieve onderstroom;
- een hoge graad van verfijning in het kaderen: medewerkers helpen de stippen te verbinden, hun vertrouwen te verstevigen en hen connecteren met hun werk en collega's;
- creëren een sfeer van relaxte intensiteit.

Deze leiders brengen dan ook zinvolle boodschappen door:

- een fascinerende visie waarin de identiteit van de medewerkers weerklank vindt;
- het laten passen van het werk binnen de bredere missie;
- vol vertrouwen te communiceren;
- het vertellen van zinvolle en krachtige verhalen;
- het delen van doelstellingen met intrinsieke (en niet alléén extrinsieke) waarde.

## 8. Toewijding: verwijder corroderend gedrag.

Sommige leiders doden iedere zingeving door het vernietigen van:

- het gevoel van zekerheid door gebrek aan integriteit, beslissingen en door verkeerd aanpakken van veranderingen en miscommunicatie;
- het gevoel van voltooiing door gedrag dat het eigenaarschap van de medewerker ondermijnt;
- het gevoel van vertrouwen en geloof in zichzelf;
- het gevoel van te behoren tot een gemeenschap.