

# MT Rendement

## Dit artikel wordt u aangeboden door MT Rendement

MT Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor professionals met managementtaken, zoals directeuren, bestuurders, staf- en unitmanagers en organisatieadviseurs. In MT Rendement komen alle onderwerpen aan bod die relevant zijn voor leidinggevendenden binnen het mkb. Denk aan het verbeteren van vaardigheden, kennis en inzichten, het aansturen en beoordelen van medewerkers, de actuele wetswijzigingen op het gebied van arbeidsrecht maar ook financiering, budgetteren of de auto van de zaak.

MT Rendement biedt u:

- actuele informatie;
- korte nieuwsberichten en beknopte artikelen;
- veel concrete tips die direct toepasbaar zijn in de praktijk;
- vergelijkende warenonderzoeken waar dienstverleners op prijs en kwaliteit worden vergeleken;
- wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op [www.rendement.nl/mtblad](http://www.rendement.nl/mtblad)

## DE JUISTE MATCH TUSSEN MEDEWERKER EN ORGANISATIE

# De medewerker die past als een jas

**Zeker in de huidige tijd van toenemende krapte op de arbeidsmarkt is het voor u een uitdaging om de juiste mensen aan uw organisatie te binden. Mensen die niet alleen over de juiste vaardigheden en kennis beschikken, maar die zich ook thuis voelen in uw organisatie. Een goede match zorgt voor een lager verloop, een hogere baantevredenheid en meer betrokkenheid. Maar hoe vindt u nu de juiste persoon?**

Om gekwalificeerde werknemers te vinden, proberen werkgevers ze te verleiden met mooie beloftes en vooruitzichten. Maar dat is verspilde moeite als ze vervolgens via de achterdeur weer weglopen. Dit voorkomt u door op zoek te gaan naar een klik, een gevoel dat de medewerker en uw organisatie bij elkaar passen, oftewel door een goede person-organizational fit (PO-fit) te vinden. Wat is dit precies? Welke effecten

heeft een goede match en bovenal, hoe kunt u als manager beïnvloeden dat er een ‘match made in heaven’ ontstaat?

## Niveau

Een PO-fit is te verdelen in twee niveaus:

- Een fundamenteel niveau, waarbij er een overeenkomst is tussen de normen en waarden van een persoon, zijn persoonlijkheid, doelen en houding en de

normen en waarden, doelen en cultuur van een organisatie. Beide ‘karakters’ moeten op elkaar aansluiten.

- Een onderliggend niveau, waarbij er een aanvulling moet zijn tussen wat een persoon kan bieden – zoals kennis, vaardigheden, tijd en inspanning – en wat een organisatie verlangt. En andersom, waarbij de organisatie complementair is aan de wensen van een medewerker in termen van salaris, werkplek en ontwikkelmogelijkheden.

## Voordelen

Waarom zou u moeten zoeken naar en investeren in een goede PO-fit? Er zijn vier voordelen te benoemen.

### *Hogere tevredenheid*

Een hogere PO-fit zorgt allereerst voor minder werkgerelateerde stress en tot een hogere baantevredenheid. U als manager speelt hierin een belangrijke rol. Een ondersteunende leidinggevende is namelijk van belang, omdat hij een dempende werking op stress kan geven op momenten dat de PO-fit minder optimaal is.

### *Lager verloop*

Een hogere mate van baantevredenheid leidt op haar beurt weer tot een lager verloop in uw organisatie. Als een medewerker zich niet helemaal meer thuis voelt in een functie, maar zich wel sterk verbonden voelt met de waarden en normen van uw organisatie, zal het verloop lager zijn. Het gaat dus om meer dan dat uw organisatie en de medewerker inhoudelijk complementair zijn aan elkaar.

## De PO-fit is een dynamisch gegeven en kan veranderen

Een goede PO-fit leidt tot tal van positieve uitkomsten. U kunt de PO-fit vergroten door eerlijke en transparante communicatie, door te zorgen voor een gedegen onboarding en daarmee goed socialisatieproces. Houd er tijdens het wervings- en selectieproces rekening mee dat de sollicitant ook kritisch zal zijn over uw organisatie als toekomstige werkplek. Verzeker u van een goede match op niveau van uitruil van vraag en aanbod, maar ook op het fundamentele niveau van normen en

waarden. Investeer tijd en moeite in het vinden van een match op die niveaus.

### **Ambitie**

Een grote PO-fit maakt een organisatie en de medewerker gelukkiger. Houd de PO-fit in de gaten, want deze kan verschuiven omdat uw organisatie verandert of de medewerker andere ambities krijgt. Het is zaak om niet alleen tijdens het wervingsproces een eerlijk beeld te scheppen, maar ook gedurende het dienstverband.

### Betrokkenheid

De betrokkenheid van de medewerker neemt toe als de PO-fit groter is. Als een medewerker zich sterk verbonden voelt met uw organisatie, voelt hij zich ook meer verantwoordelijk voor het resultaat. De grootste betrokkenheid ontstaat binnen een organisatiecultuur die als ondersteunend ervaren wordt. Een goede PO-fit tussen een medewerker en leidinggevende wakkert deze betrokkenheid extra aan.

### Werknemers aannemen

U neemt alleen een medewerker aan die past bij de functie, dat is geen verrassing. Wellicht wel verrassend is dat een gemiddelde PO-fit tussen u en een medewerker de voorkeur heeft boven een combinatie van een hoge overeenkomst op het ene niveau met een lage overeenkomst op het andere niveau. Dus ook al is een sollicitant een superexpert, een organisatie kiest minder snel voor hem als hij niet bij het 'karakter' van de organisatie past. En andersom geldt dat u een gebrek aan expertise niet kunt compenseren met een goede match qua persoonlijkheid.

### Werkplek

De voordelen van een goede PO-fit zijn duidelijk, maar in hoeverre heeft u hierop invloed? Er zijn vijf manieren.

#### Eisen van de sollicitant

U kunt de sollicitatieprocedure zien als een sociaal proces waarbij partijen over en weer kijken of een organisatie en sollicitant op beide niveaus van de PO-fit bij elkaar passen. Een sollicitant is dus zeker niet de 'underdog' tijdens de sollicitatieprocedure. Schrik dus niet als de sollicitant afhaakt, omdat hij zichzelf niet ziet werken binnen de cultuur en normen en waarden van uw organisatie.

#### Schep een eerlijk beeld

Invloed op een juiste match begint bij het wervingsproces. Een professioneel en gestructureerd recruitmentproces dat eerlijk en prettig verloopt, heeft een aantrekkelijke werking op sollicitanten. Communiceer open en duidelijk over de normen en waarden van uw organisatie



tie en uw afdeling. Hoe verleidelijk het ook is om alleen uw beste kant te laten zien, de sollicitant kan alleen met een eerlijk beeld de juiste afweging maken.

#### Investeer in een socialisatieproces

Soms begint het met een bloemetje, een welkomstgesprek met de directeur op de eerste werkdag of een mentor die iemand wegwijst. Het is een kleine moeite, met als effect dat iemand zich sneller thuis en op zijn gemak voelt. Een socialisatieproces (ook wel onboarding genoemd) leidt ertoe dat nieuwe medewerkers zich sneller de cultuur van uw organisatie eigen maken en het vergroot de PO-fit. Bovendien zijn verbonden medewerkers tevredener, betrokkener en loyaler. Zorg dus voor een warm welkom!

#### Rol van leidinggevende

Als leider bent u cultuurdrager en in grote mate verantwoordelijk voor de geldende organisatiecultuur. De boodschappen die u als manager uitdraagt en de mate waarin u zorgt voor een werkplek

waar medewerkers zich veilig en geholpen voelen, dragen bij aan de betrokkenheid en tevredenheid van uw team.

#### Koester de misfits

Cohesie, waarbij mensen dezelfde normen en waarden delen en deels hetzelfde gedrag laten zien, leidt ertoe dat medewerkers elkaar snel begrijpen en er snel consensus is. Gebrek aan diversiteit gaat echter ten koste van kritisch denkvermogen en flexibiliteit. Uw organisatie en uw team hebben andersdenkenden nodig: de 'misfits'. Vanuit een meer strategisch perspectief kunt u bewust op zoek gaan naar die 'misfits', omdat er bijvoorbeeld een draai gemaakt moet worden in gedrag. Die draai kunt u versnellen als u mensen aantrekt die dat 'nieuwe' gedrag van nature al in huis hebben en daarmee vooroplopen binnen uw team.

*Aart van Hecke, partner-consultant bij HR-adviesbureau Vidacto, adviseert over het ontginnen en benutten van kwaliteiten van mensen op hun werkplek, [www.vidacto.nl](http://www.vidacto.nl)*