

Samenvatting – Medewerkers behouden doe je niet met een VrijMiBo, maar hoe dan wel?

Op 23 maart 2023 heb ik tijdens de Krachttoer inspiratiesessie verteld welke basisbehoeften je brein heeft en hoe die invloed hebben op het al dan niet behouden van medewerkers. Hieronder een korte samenvatting van mijn verhaal.

Je brein kent een aantal basisbehoeften die het ziet als voorwaarden om te kunnen overleven. Wellicht heb je weleens gehoord van de piramide van Maslow, die geeft hier een (versimpelde) weergave van. De basis van de piramide vormen je fysieke behoeften voor overleving; je hebt voeding, water, zuurstof en slaap nodig om te overleven. Dat houdt tegenwoordig ook in dat je inkomen nodig hebt en onderdak. Je hebt immers geld nodig om eten te kunnen kopen en een plek om (veilig) te slapen.

Eén niveau hoger staat 'Veiligheid en zekerheid', dat houdt in dat je gezond bent, een stevige sociale basis hebt om op terug te kunnen vallen (familie en vrienden) en dat je niet alleen inkomen en onderdak hebt, maar hier ook zekerheid van hebt. Bijvoorbeeld een vast contract, een permanente woonsituatie en genoeg financiële middelen om te kunnen voorzien in je levensbehoeftes. Sociaal contact staat op niveau 3 in de piramide en is erg belangrijk voor ons als sociale wezens. Een geïsoleerd bestaan kan leiden tot depressie en vereenzaming, zoals we tijdens de Corona lockdowns wel hebben gezien.

Ga je hoger in de piramide, dan worden de basisbehoeften steeds minder essentieel voor de overleving, maar meer een verrijking van je leven. Op niveau 4 staat erkenning en waardering, dat is de behoefte om toegevoegde waarde te hebben, iets bij te dragen, doelen te behalen, vertrouwen te hebben in je eigen kunnen. Wanneer je dat hebt voegt dat heel veel toe, heb je het niet dan is dat niet direct een bedreiging voor je voortbestaan. Op het topje van de piramide staat 'zelfrealisatie' dat houdt in dat we graag creatief bezig zijn, onze talenten inzetten, ons ontwikkelen en onderdeel uit willen maken van iets dat 'groter is dan onszelf'.

De theorie van Maslow stelt dat we pas aan de slag gaan met het bevredigen van onze behoeftes op een bepaald niveau, wanneer aan de onderliggende niveaus voldaan is. Oftewel: wanneer we honger hebben gaan we op zoek naar eten en niet naar een training gericht op zelfontplooiing. Iemand die enorme zorgen heeft om torenhoge schulden, zal de prioriteit geven aan het oplossen van dat probleem en zich niet heel druk maken over het wel of niet geaccepteerd worden door collega's.

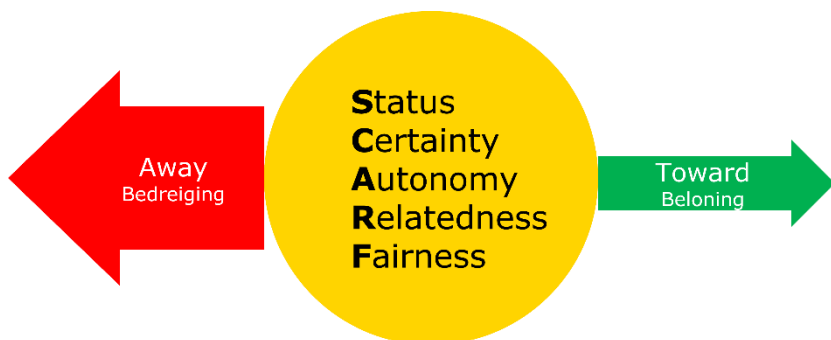


Beperkingen van de theorie van Maslow.

Wat sterk is aan de piramide van Maslow is het inzicht in de hiërarchie van menselijke behoeften. Het is goed om je te beseffen dat sommige dingen zwaarder wegen voor mensen dan andere. Primaire levensbehoeften hebben altijd de overhand over behoeften die hoger in de piramide staan. De beperking zit hem wat mij betreft in de invulling van de verschillende lagen. Als neuropsycholoog kijk ik hier een beetje anders tegenaan. Je brein ziet sommige dingen als levensbedreigend, die volgens Maslow in de categorie 'nice to have' vallen. Dat heeft ermee te maken dat voor het brein niet alleen fysieke dreiging als levensbedreigend ervaren wordt, maar ook sociale dreiging. Het bedreigingssysteem van je brein reageert net zo sterk op zogenoemde sociale triggers als op fysieke.

SCARF model

Het doel van ons brein is zorgen dat wij zo lang mogelijk in leven blijven. Om dit voor elkaar te krijgen heeft het 2 automatische systemen; het bedreigingssysteem en het beloningssysteem. Beide werken op tegenovergestelde manieren. Het bedreigingssysteem zorgt ervoor dat wij de dingen die slecht zijn voor onze overleving zo weinig mogelijk doen. Het is daardoor een vermijdend systeem, het zet ons als het ware stop. Het beloningssysteem daarentegen zorgt ervoor dat wij de dingen die goed zijn voor onze overleving zoveel mogelijk doen. Het zorgt er daarmee voor dat we in actie komen, het is een activerend of motiverend systeem.



Je bedreigingssysteem reageert op potentieel gevaar. Dat kan bijvoorbeeld een man zijn die met een mes op je afgerend komt. Maar het reageert ook op dingen die niet je fysieke veiligheid bedreigen, maar veel socialer van aard zijn. In het SCARF model van David Rock worden deze sociale triggers van je brein samengevat. Deze triggers zijn de basisbehoeften van je brein die ik eerder noemde. Het is de basis die je op orde moet hebben, zodat medewerkers graag voor je werken.



Status (Positie)

Je brein is in de afgelopen (ongeveer) anderhalf miljoen jaar flink geëvolueerd. In het overgrote deel van die periode hebben we als mensheid in groepen geleefd. In die tijd was jouw positie binnen de groep van belang, je moest toegevoegde waarde hebben. Wanneer je de beste jager was of de medicijnman of -vrouw, was je van waarde voor de clan. Dat betekende dat ze je niet kwijt wilden, je voegde iets belangrijks toe. Die toegevoegde waarde zorgde ervoor dat je je plekje zeker was. En dat plekje betekende een grotere kans op overleving. Want binnen de clan had je meer bescherming en zorgde je gezamenlijk voor genoeg voedsel. Maar vond de clan dat je

niks toevoegde, dan was je al snel een last. Want wel willen eten en beschermd willen worden, maar er zelf niks voor willen doen werd natuurlijk niet geaccepteerd. Werd je als gevolg daarvan verstoten, dan was je leven ineens in gevaar. Je brein 'denkt' nog steeds op dezelfde manier. Je brein wil weten dat je waarde toevoegt aan de groep waar je deel van uitmaakt en dat de groep dat ziet. Tegenwoordig is dat geen 'clan' meer, maar elke groep waar je deel van uitmaakt. Zoals je gezin, vriendengroep, sportteam en team of afdeling op je werk. Een bijdrage leveren aan de doelstellingen van het bedrijf of het team is dus van essentieel belang voor je brein. Zingeving is geen 'nice to have' maar een must.



(Certainty) Zekerheid

Zekerheid is voor ons brein van belang omdat we graag snel kunnen inschatten of iets wel of geen bedreiging is. Kunnen we dit niet snel inschatten, dan is het automatisch een bedreiging. Het heeft dus te maken met voorspelbaarheid. De behoefte van ons brein aan overzichtelijke informatie is heel breed. Zo willen we graag zeker weten waar we aan toe zijn als het op onze baan en inkomen aankomt. Oftewel, een vast contract, goede arbeidsvoorwaarden en een toekomstbestendige baan. Maar zekerheid vertaalt zich ook naar duidelijkheid over wat er van ons verwacht wordt en weten of we gewaardeerd worden door onze leidinggevende. Ons brein houdt er niet van om de gaten zelf in te moeten vullen. Wanneer dat wel het geval is, gaan we uit van het slechte.



Autonomy (Invloed)

Iedereen heeft het liefst de touwtjes in handen als het om zijn eigen leven gaat. We willen zelf beslissen over wat we doen en hoe we iets doen. Hoe meer we het gevoel hebben dat dingen 'voor ons bepaald' worden, hoe meer we ons bedreigd voelen. Dat heeft te maken met vertrouwen. Van onszelf weten we zeker dat we het beste met onszelf voor hebben, van een ander is dat altijd nog maar de vraag. Hoe meer ik je vertrouw, hoe meer ik bereid ben een stukje van mijn invloed uit handen te geven aan jou. Maar is mijn vertrouwen in jou laag, dan bepaal ik het liefst alles zelf. Dat betekent in de praktijk dat medewerkers graag een beetje eigen regie, of autonomie hebben. Ze willen duidelijke kaders, weten welke resultaten er van ze verwacht worden, maar de invulling van hun werk zelf doen.



Relatedness (Verbondenheid)

Geaccepteerd worden door de groep betekent ook dat je erbij hoort op een sociaal niveau. Dat je je aan de normen, waarden en gedragsregels van de groep houdt. Iemand die toegevoegde waarde heeft, maar niet 'lekker in de groep ligt' zal alsnog een grote kans hebben om verstoten te worden. We willen dus het gevoel hebben erbij te horen. Dat bereik je niet perse met een vrijdagmiddagborrel. Wil je verbondenheid creëren in een team, dan is het zeker van belang om elkaar als mens te leren kennen. Maar nog belangrijker is dat er verbondenheid is in de vorm van gezamenlijke doelen, het kennen van elkaars kwaliteiten en samenwerken op basis van vertrouwen. Een borrel zou zomaar eens het tegenovergestelde kunnen bewerkstelligen, omdat niet iedereen zich in die setting op

zijn gemak voelt en dus misschien wel buiten de groep komt te staan. Je verbindt met een borrel dan alleen de (vaak extraverte) collega's die blij worden van gezellig samen drinken na het werk. Terwijl andere (vaak introverte) collega's sterk de behoefte hebben om na het werk op te laden in een rustige omgeving met een boekje op de bank.



Fairness (Rechtvaardigheid)

Mensen voelen zich bedreigd als de dingen niet eerlijk of 'fair' verlopen. Wanneer wij gevoelsmatig anders behandeld worden dan een ander, dan voelt dit als levensbedreigend. Want als voorheen de buit van de jacht niet eerlijk verdeeld werd bijvoorbeeld, dan waren wij onze overleving niet zeker. In een bedrijf kan rechtvaardigheid onder druk komen te staan door de manier waarop er om wordt gegaan met beloning en straffen. Heerst er bij medewerkers bijvoorbeeld het gevoel dat ze niet eerlijk beloond worden voor hun werk, of dat niet iedereen hetzelfde salaris krijgt voor hetzelfde werk. Of dat er sprake is van vriendjespolitiek wanneer er bonussen of andere extra's uitgedeeld worden. Sancties zijn helemaal lastig om rechtvaardig uit te delen. Want dat lukt alleen wanneer er volledig consequent mee omgegaan wordt. Medewerkers moeten niet het gevoel krijgen dat de ene collega ergens mee wegkomt, terwijl de ander bestraft wordt.

Wat betekent dit in het bedrijfsleven?

Tegenwoordig leven we niet meer in groepen, clans of tribes. Maar ons brein ziet elke groep waar wij deel van uitmaken wel nog als zo'n 'clan'. Dat betekent dat je team op het werk gezien wordt als 'clan' waar je deel van uit wilt maken. En je hele organisatie is een overkoepelende 'clan' (ook wel tribe genoemd). We willen zeker weten dat we waarde toevoegen aan die clan, we willen een bijdrage leveren. Wanneer we dat doen en we krijgen de bevestiging dat het gewaardeerd wordt, voelen we ons veilig. Om toegevoegde waarde te hebben in het team of bedrijf moeten we weten wat er van ons verwacht wordt. Wat is de strategie van het bedrijf? Hoe draagt mijn afdeling of team daaraan bij? Welke doelstellingen hebben we? En hoe draag ik daar in mijn functie aan bij?

Wanneer de antwoorden op deze vragen uitblijven of onduidelijk zijn, ontstaat er onrust. Medewerkers voelen zich onveilig. Hun brein is niet in staat om te bepalen of ze toegevoegde waarde hebben of niet. Het bedreigingssysteem van hun brein is actief. In de volksmond noemen we dat: stress.

Het (gevoelsmatig) niet hebben van toegevoegde waarde voelt dus als levensbedreigend. Je kunt elke vrijdagmiddag een borrel organiseren, je medewerkers jaarlijks meenemen op skivakantie en ze de meest geweldige kerstpakketten geven. Maar zolang je de basis niet op orde hebt zal het ze niet overtuigen om te blijven. Overleving gaat vóór nice to have. Toegevoegde waarde heeft prioriteit boven gezelligheid, waardering en materiële beloning.

Wil je medewerkers dus behouden, besteed dan met name aandacht aan de basisbehoeften van ons brein. Kort samengevat komt dat hierop neer:

1. Toegevoegde waarde: zorg dat medewerkers weten wat er van ze verwacht wordt en hoe ze een bijdrage leveren aan het grotere geheel.
2. Zekerheid: zorg dat medewerkers (zoveel mogelijk) baanzekerheid hebben. Dat houdt in een vast contract, een eerlijk salaris en duidelijkheid over de toekomst van hun baan.
3. Invloed: geef medewerkers genoeg autonomie. Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor het geven van kaders (hoe ziet toegevoegde waarde eruit), maar de medewerker mag zelf bepalen hoe hij tot dat resultaat komt. Gefaciliteerd door zijn leidinggevende en het bedrijf.
4. Verbondenheid: deel uitmaken van een groep heeft ook een sociaal aspect; we willen geaccepteerd worden en erbij horen. Je wilt teams die zich een eenheid voelen, maar ook inzien dat ze een schakel in een groter geheel zijn.
5. Rechtvaardigheid: eerlijk en 'fair' behandeld worden is een levensbehoefte. Het gaat over betrouwbaarheid van (met name) het management; wanneer ik zie dat er goed met mensen om wordt gegaan, hoef ik niet continu op mijn hoede te zijn.

Ik hoop dat deze informatie jullie helpt in jullie dagelijkse werk. Mocht je hier nog vragen over hebben, laat het mij dan vooral weten.

Veel succes!

Joke de Vries | 06 866 12 881 | contact@breinkennis.nl | www.breinkennis.nl