



## Klant verhaal

FOTO: MAIN ENERGIE

# Dubbel zo veel bevlogen medewerkers creëren: zo deed MAIN Energie dat.

 **MAIN Energie**  
De energieleverancier voor de zakelijke markt

**Werkgevers die hun mensen vragen hoe ze de organisatie kunnen verbeteren, en dat dan ook écht doen. MAIN Energie is zo'n bedrijf. Door flinke investeringen in leiderschap en interne communicatie, zag het bedrijf de bevlogenheid bij medewerkers verdubbelen.**

De energieleverancier voor de zakelijke markt stond de afgelopen jaren voor een aantal uitdagingen. Door de energietransitie en aangepaste regelgeving veranderde de markt behoorlijk. Ook groeide het bedrijf flink.

Daarmee veranderden óók de behoeften van medewerkers. Om al deze zaken in goede banen te leiden, besloot de directie het personeelsbeleid te professionaliseren. Grote vraag was echter: waarmee moest de HR-adviseur 'to be' beginnen?

Een werkbelevingsonderzoek in samenwerking met Schouten & Nelissen gaf inzicht in de grootste knelpunten volgens medewerkers. Vanaf de eerste meting in 2016 vraagt MAIN Energie iedere twee jaar naar zaken als: Wat gaat goed? Wat kan beter? Waar lekt volgens medewerkers energie weg in het werk en hoe kunnen deze 'lekken' worden gedicht?

### **Meer uitdaging in het werk**

Een van die energievreters bevond zich bij de commerciële binnendienst. Het werk van deze medewerkers werd

grotendeels bepaald door routinematige en administratieve taken. Daardoor ervoeren zij weinig uitdaging in hun werk. Een belangrijk aandachtspunt, aangezien dit team grotendeels de klanttevredenheid bepaalt.

“Wij moeten als werkgever voorkomen dat mensen uitstromen door onderbelasting”, benadrukt Moese, die sinds 2017 de rol van HR-adviseur en preventiemedewerker vervult. Een van de maatregelen is het automatiseren van standaardprocessen om die administratieve druk te verlagen.

“Daardoor is er meer ruimte voor daadwerkelijk klantcontact, en daar beleven medewerkers simpelweg meer plezier aan. Ook hebben we binnen het team mensen gemixt op functies. Doordat ze nieuwe dingen doen, vinden ze de uitdaging weer terug.”

### **Meer feedback alstublieft**

Je leidinggevende aanspreken op zijn gedrag? Dat doen velen van ons niet zo makkelijk. Maar een lastige of slecht communicerende manager kan wél je

werkplezier beïnvloeden. “Mensen zullen je dat niet zo snel uit zichzelf vertellen, maar zijn vaak wel bereid dit te delen als je daar expliciet naar vraagt”, zegt Dennis Ostendorf, Commercieel Directeur bij MAIN Energie.

Een sluimerende ontevredenheid over het leiderschap die bleek uit het werkbelevingsonderzoek, was dus een belangrijk signaal. Medewerkers hadden behoefte aan minder directief leiderschap, meer autonomie en meer feedback.

Het laatste pakte MAIN effectief aan door aanpassingen in het beoordelingsstelsel. Méér gesprekken die dieper ingaan op de persoonlijke (ontwikkel)doelen van de medewerker. Ostendorf: “Managers helpen deze beter te koppelen aan onze bedrijfsdoelen. Daardoor voelen medewerkers zich meer onderdeel van de organisatie.”

### **Een ander soort manager**

Het aanpassen van de leiderschapsstijl was minder eenvoudig. Met name het salesteam wilde minder sturing en meer ruimte voor eigen beslissingen. “Onze salesmensen

op de hoogte. Ze vertellen wat ze zien in de markt, waar ze mee bezig zijn en welke resultaten ze behalen. Het resultaat: meer inzicht in de strategie en doelen van de organisatie én kruisbestuiving tussen afdelingen onderling.

Ook op de kalender: de strategiedag. Een ‘heidag’ waarbij de hele organisatie mag meepraten over de toekomst van MAIN Energie. Ostendorf: “Dat lijkt hoogover, maar teams bekijken ook wat trends in de energiemarkt betekenen voor hun eigen afdeling en functies.”

“Het gaat vooral om het stukje besef: er verandert veel en heel snel. Vijf jaar geleden konden we ons niet voorstellen dat er nu zoveel geautomatiseerd is. Mensen kunnen zo meebeslissen over de richting van de organisatie. Dat verhoogt hun betrokkenheid.”

### **En... wat levert het op?**

De resultaten van al deze investeringen liegen er niet om. De bevoegdheid steeg van 13 naar 27 procent. Medewerkers komen dus steeds beter in een flow in hun werk. Ook de

## “Medewerkers ervaren nu meer steun van hun leidinggevende”.

gingen voorheen echt van deur tot deur. Een directieve leiderschapsstijl paste daarbij en was ook belangrijk voor ons succes”, legt Ostendorf uit. “Maar door de veranderende markt ontwikkelde de salesfunctie richting adviserende verkoop. Dan heb je ook een ander soort manager nodig.”

De organisatie handelde daadkrachtig: het verving een deel van de salesmanagers door meer faciliterende leidinggevers. Dat was nodig, benadrukt Ostendorf: “Anders kan zo’n verandering erg lang duren. Dat klinkt misschien hard, maar dat is wel de kracht van MAIN. Als het nodig is nemen we de juiste beslissingen.”

### **Heidag voor het hele bedrijf**

Een andere uitdaging was de transparantie van het management. Anders gezegd: het MT had onvoldoende zicht op wat er op de werkvloer gebeurde. Andersom had de werkvloer ook weinig zicht op waar het management zich mee bezig hield. Bijzondere resultaten, meent Ostendorf. “Het grappige is dat ik nog nooit in zo’n transparant bedrijf heb gewerkt als MAIN Energie. Maar voor mensen die hier al lang zitten, kan die transparantie niet groot genoeg zijn.” Daarom werd de informatievoorziening in de organisatie aangepakt. Via een activiteitenkalender en informatieve kennissessies houden medewerkers en management elkaar

leiders zagen hun rapportcijfer stijgen. Het gemiddelde steeg van een 6,1 naar een 7,1 in 2018. Medewerkers ervaren nu gemiddeld meer steun van hun leidinggevende.

Los van de cijfers zijn er ook voelbare resultaten. “De bereidheid binnen het bedrijf om snel mee te veranderen met de wereld om ons heen is natuurlijker geworden”, verklaart Ostendorf. “Daarnaast krijgen we meer input vanuit medewerkers om onze strategie te verstevigen met extra diensten richting onze klanten. Ook een product van de eerdergenoemde kruisbestuiving.”

Moese en Ostendorf zijn blij met de resultaten. Maar klaar zijn ze nog lang niet. “Medewerkers beoordelen ons als werkgever nu met een 7,8. Ons streven is dat medewerkers ons minimaal een 8 gaan geven. Hetzelfde streefcijfer als onze klanttevredenheid”, zegt Moese. “Maar de echte uitdaging is om die tevredenheid ook tijdens groei vast te houden. Dan zijn we goed bezig.”