



whitepaper

De rol van leiderschap in employee experience

Introductie

‘Wanneer je als HR aan de slag gaat met employee experience, moet je niet alleen werken aan technologie, werkomgeving en cultuur’, zegt Great Place to Work Nederland-directeur René Brouwers. Leiderschap wordt soms over het hoofd gezien, terwijl het wel heel bepalend is. Het is volgens Brouwers minstens net zo van belang dat je aan de slag gaat met het leiderschap in je organisatie en daaruit voortvloeiend vertrouwen. Daarbij moet je leiderschap en employee experience combineren.

Steeds meer zien we dat organisaties willen dat hun medewerkers een positieve ervaring binnen een bedrijf hebben. Dat is namelijk niet alleen positief voor de medewerker, maar werkt ook door op factoren zoals productiviteit en innovativiteit. De employee experience draait om de medewerker zo'n goed mogelijke beleving geven binnen je organisatie.

Leiderschap is één van de factoren die zwaar meeweegt om deze experience optimaal te laten zijn. Maar, leiderschap en employee experience combineren: hoe doe je dat op een goede manier? Is het haalbaar bij snelle organisatieveranderingen? Tijdens de summit die Great Place to Work en HRcommunity samen organiseerden, werd daar uitvoerig over gesproken. Op basis daarvan is deze whitepaper tot stand gekomen.

Tijdens de summit waren de volgende personen aanwezig:

- Bianca Beersma - Hoogleraar Institutions & Identity bij de Vrije Universiteit Amsterdam
- Frank van den Brink - HR Director Employee Experience bij ABN AMRO Bank
- René Brouwers - Directeur bij Great Place to Work Nederland
- Monique Hopmans - Vice President Group Human Resources bij Ingram Micro
- Afiena Jonker - HR Director bij Oracle Nederland
- Marloes van Straaten - Journalist

Kan iedereen een leider worden?

Leiderschap en de employee experience combineren is niet voor iedereen even vanzelfsprekend. Je hebt namelijk de juiste leider nodig die dat kan overbrengen en zich daar ook bewust van is. Maar wat is dan de juiste leider? Het is een HR-discussie die steeds weer terugkeert. Moet je alle kennis in huis hebben? Of gaat het er meer om dat je een leider bént, en dus leiderschap als vak an sich ziet?

Definitie van leiderschap

Hierover zijn de meningen onder de HR-directeuren en -professionals verdeeld. Toch is er wel een duidelijke verschuiving aan het plaatsvinden binnen organisaties. Wat je wilt zien van een leider in een organisatie is natuurlijk ook afhankelijk van hoe je leiderschap definieert, voegt hoogleraar Institutions & Identity, Bianca Beersma, daaraan toe. *'Leiderschap vanuit teamleden wordt ook steeds belangrijker.'*

'Persoonlijk leiderschap staat los van hiërarchie of de omgeving waarin je je bevindt. Persoonlijk leiderschap is een eigenschap die je bezit.'

Persoonlijk leiderschap is een eigenschap die je bezit

Aan tafel zijn de HR-professionals het in ieder geval eens dat persoonlijk leiderschap moet doorsijpelen in alle aspecten. Zowel in je doen en laten op werk als in privésituaties. Het gaat niet alleen om de knowhow, maar persoonlijk leiderschap staat los van hiërarchie of de omgeving waarin je je bevindt. Persoonlijk leiderschap is een eigenschap die je bezit. Dat bevestigt HR Director Employee Experience Frank van den Brink (ABN AMRO): *'Je moet in de supermarkt ook kunnen zien of iemand persoonlijk leiderschap heeft. Het zit erin of niet. En dát moet je binnen de organisatie kunnen spiegelen.'*

Bij Ingram Micro experimenteren ze met leiders die niet noodzakelijk de kennis hebben van het vak, maar wel van leiderschap. Hopmans: *'We hebben iemand zitten op een plek die niet de kwalificering heeft, maar die het fantastisch doet en op het team vertrouwt.'*

Bouw een cultuur van vertrouwen

Door vertrouwen te bieden aan de medewerker, heeft diegene het gevoel dat hij of zij meer van zichzelf kan geven en zal daarmee ook meer geven, bevestigt Brouwers (Great Place to Work): ‘Leiderschap is heel bepalend voor de employee experience. Als je als leider nadenkt over welke invloed jij hebt op de beleving van je medewerkers, kun je daar veel in bereiken. Wees je dus bewust als leider welke positieve invloed je kunt uitoefenen.’

Het gevoel dat iemand dag in dag uit heeft op werk is de belangrijkste factor

Want, zo blijkt uit onderzoek, de beleving van de medewerker hangt direct samen met hoe een organisatie – en specifiek, hun leider – ze laat voelen. Je kan nog zoveel extra's bieden, maar het gevoel dat iemand dag in dag uit heeft wanneer ze aan het werk zijn, is de belangrijkste factor die meeweegt of een medewerker een goede of slechte employee experience heeft. En de leider speelt daar dus een zeer belangrijke rol bij.

Van misschien wel nog groter belang is dat de leider zich daarvan bewust is. Leaders zouden in een ideale situatie de medewerker moeten voorzien van vrijheid en flexibiliteit. Dat houdt wel in dat een leider daarmee vertrouwen moet geven. Andersom geldt overigens net zo goed dat de leider ook het vertrouwen moet winnen van de medewerker.

Bouw een organisatiecultuur van vertrouwen en eerlijkheid

Vertrouwen is het fundament voor een goede relatie tussen de medewerker en de leidinggevende. Vertrouwen creëer je niet van de een op andere dag, maar het is wel goed om bewust te zijn vanuit de kleine stappen die steeds meer vertrouwen kunnen creëren. Een belangrijke les is om zo transparant mogelijk te zijn. Weerhoud geen informatie als deze ook gedeeld kan worden, wees eerlijk. Bovendien is het ook aan leiders om een organisatiecultuur te creëren waarbij eerlijkheid en vertrouwen beloond wordt. De leider kan bijvoorbeeld optreden als bemiddelaar tussen twee partijen. Of als luisterend oor. Dat betekent niet dat de leider niet doortastend kan optreden, maar wel dat de medewerker gehoord wordt en dat vervolgens helder wordt uitgelegd waarom voor het een of voor het ander is gekozen.

Betrekken van medewerkers hoog op de agenda zetten

Dat zien ze bij Great Place to Work ook. Bij organisaties die het heel goed doen, staat het betrekken van medewerkers daar heel hoog op de agenda. Hoe zorg je ervoor dat je in je dagelijkse besluiten medewerkers meeneemt en betreft in zaken die van invloed zijn op hun werk? Dat kan al met kleine stapjes en door direct te beginnen. Wees niet bang om iets uit handen te geven, kijk hoe het vergaat; misschien verbazen de resultaten je wel.

Aansluiting top en werkvloer

Waar in ook nog een grote kans voor leiders ligt, is dat er vaak geen verbinding is tussen de top en de werkvloer. Vaak heeft de top eigenlijk geen idee waar de gemiddelde medewerker zich dagelijks mee bezighoudt. Menig organisatie moet dus nog hard werken aan de aansluiting met de top, het senior management of het bestuur.

Samen de doelen bereiken

Monique Hopmans (Ingram Micro) geeft ook aan dat die aansluiting en 'togetherness' een belangrijke factor is voor een moderne leider. 'We willen immers dezelfde doelen bereiken, mét elkaar'. Maar veel leiders zitten in het oog van de orkaan en hebben weinig zicht op wat er om hen heen gebeurt. Het komt binnen organisaties meer dan eens voor dat medewerkers niet tevreden zijn met de leiderrol zoals deze nu wordt ingevuld.

Stel dat de medewerkers aangeven dat het senior management niet goed genoeg is en niet aansluit bij de behoeften. Daar gaat dus iets fout. Ga je het senior management veranderen of de perceptie van leiderschap binnen de organisatie aanpassen? Of doe je dat allebei? Van den Brink (ABN AMRO): *'Als mensen denken dat het er toch niet toe doet, zorgt dit ervoor dat men naar de top gaat wijzen als 'slecht voor het bedrijf'. Maar als je duidelijk maakt hoe iemand kan bijdragen aan overall succes van het bedrijf, hoef je niet eens meer te vragen naar wat niet goed is.'*

'Employee experience en leiderschap met elkaar verbinden gaat verder dan je bescheiden of dienstbaar opstellen en medewerkers laten meebeslissen. Kwetsbaarheid is ook een belangrijke factor.'

Kwetsbaarheid als belangrijke factor

Daarbij komt een nieuwe manier van leidinggeven om de hoek kijken. Hoogleraar Beersma: *'Je zou eigenlijk willen als organisatie dat je leidinggevende wat bescheidener is.'* Of in ieder geval de medewerker mee laat beslissen, zoals we ook in het artikel 'Employee experience is géén trend' besproken.

Maar employee experience en leiderschap met elkaar verbinden gaat verder dan je bescheiden of dienstbaar opstellen en medewerkers laten meebeslissen. Kwetsbaarheid is ook een belangrijke factor. En hoe breng je deze kwetsbaarheid en menselijkheid ook aan de top? Daar is Monique Hopmans dagelijks mee bezig. *'Ik heb een coachende rol alle kanten op. Ook naar de top. Dat kan als je het dichtbij jezelf houdt en geen oordeel hebt.'* Bespreek wat je gezien hebt en vraag naar hoe diegene dat zelf ervaren heeft. Hopmans: *'Ik geef advies vanuit HR zonder daar dwingend in te zijn. Je doet het immers vanuit de intentie om er allemaal beter van te worden. Openheid in het vertrouwen en het respect om hier samen over na te kunnen denken is hierbij essentieel.'*

Het leiderschap van de toekomst

Dienend leiderschap is eigenlijk al eeuwen oud. Zo oud als de mensheid zelf. Het was echter pas in 1970 toen Robert Greenleaf zijn essay 'The Servant As Leader' publiceerde, dat het steeds meer werd opgepikt door het bedrijfsleven. Niet heel gek, want uit meerdere onderzoeken blijkt dat dienende leiders zelf productiever zijn, maar ook door hun medewerkers beter worden gewaardeerd. Empathie, bewustzijn van je omgeving en behoeftes van je medewerkers, en overtuigingskracht dragen allemaal bij om een goede dienende leider zijn. Maar wat is nu het verband tussen dit type leiderschap en de employee experience?

Dienend leiderschap

Een belangrijke eigenschap van een dienend leider is bijvoorbeeld het tegemoet komen aan prioriteiten van anderen, maar het wekt ook veel meer loyaliteit op. Kortom, de beleving van de medewerkers is belangrijk voor een dienende leider en daardoor wordt die beleving vrijwel automatisch ook positiever voor de medewerker. Bovendien bouwt een dienende leider aan een gemeenschapsgevoel, oftewel, bouwt hij of zij een community. De betrokkenheid van de medewerkers groeit daarmee. En een laatste belangrijk aspect van een dienend leider die bijdraagt aan een goede employee experience is het eerder genoemde vertrouwen: een servant leader geeft vertrouwen aan medewerkers, waardoor zij het gevoel hebben dat ze capabel zijn en dat zij op hun beurt ook te vertrouwen zijn.

Creëren van gelijkwaardigheid

Een onderdeel van het creëren van een goede employee experience en het creëren van een employee journey is volgens Frank van den Brink (ABN AMRO) dan ook dat er meer gelijkwaardigheid ontstaat tussen medewerkers en leidinggevendenden en dat de arbeidsverhouding wat gelijkwaardiger wordt. *'En dat betekent dat niet alleen medewerkers andere dingen moeten gaan laten zien, maar ook dat leiders en managers in een organisatie worden uitgedaagd om het medewerkerperspectief leidend te laten zijn in hoe zij dagelijks met hun omgeving en mensen omgaan.'*

De HR Director Employee Experience denkt zelfs dat als je employee experience goed aanpakt, het uiteindelijk het traditionele Ulrich-model op zijn kop gaat zetten. Van den Brink: *'Ik denk dat de traditionele HR-rollen die iedereen kent gaan vervagen en er op een andere manier wordt nagedacht over hoe we relevant kunnen zijn en blijven voor medewerkers en hoe we klantwaarde en medewerkerwaarde kunnen maximaliseren in de toekomst. En ik denk dat daar andere organisatievormen beter bij gaan passen. In ieder geval voor de HR-functies in grote bedrijven.'*

Het moet van binnenuit komen

Als conclusie kunnen we stellen dat voor een positieve employee experience zouden organisaties moeten opschuiven naar meer participatiebesluiten. Dat betekent dat er niet uitsluitend beslissingen door het management worden genomen, die volledig losstaan van de medewerker. De medewerker moet juist het vertrouwen voelen.

Dat kan alleen als het management niet op zijn troon blijft zitten, maar zich ook tussen de mensen op de werkvloer begeeft en vervolgens daadwerkelijk naar hun input luistert. En dat vraagt om dienend leiderschap. Alleen op die manier kun je niet alleen (snel) inspelen op alle veranderingen die er momenteel gaande zijn, maar weet je ook dat je daarbij tegelijkertijd de prioriteiten en behoeften van je medewerkers niet verloren gaan.

'Voor een positieve employee experience zouden organisaties moeten opschuiven naar meer participatiebesluiten.'

Daarbij is het ook belangrijk dat je van employee experience niet alleen een HR-onderwerp maakt, maar het iets is dat je breed in de organisatie neerzet. Het is niet iets dat je alleen vanuit HR kunt inrichten of kunt opleggen aan een organisatie. Het moet iets zijn dat van binnenuit komt, bij zowel de leiders en het type leiderschap dat in de organisatie hoogtij viert, en de medewerkers die binnen de organisatie voelen dat ze gewaardeerd worden. De beste beleving, die leg je niet op, die creëer je samen.

Redactie

Met dank aan alle HR-directeuren en wetenschappers die aanwezig bij de summit voor het delen van hun vise. Deze whitepaper is geschreven door Marloes van Straaten naar aanleiding van de HR Summit omtrent Employee Experience georganiseerd door HR Community en Great Place to Work Nederland. Andere publicaties rondom de HR Summit zijn:

- ['Employee experience is geen trend'](#)
- ['Employee experience; luxe of noodzaak?'](#)
- ['Jouw leiderschap bepaalt de employee experience'](#)



Employee Experience is niet iets dat je alleen vanuit HR kunt inrichten of kunt opleggen aan een organisatie. Het moet iets zijn dat van binnenuit komt, bij zowel de leiders en het type leiderschap dat in de organisatie hoogtij viert, en de medewerkers die binnen de organisatie voelen dat ze gewaardeerd worden. De beste beleving, die leg je niet op, die creëer je samen.

Great Place to Work bekijkt de employee experience vanuit twee perspectieven. Ten eerste vanuit de analyse van de organisatiecultuur op negen thema's (waaronder Werving, Onboarding, Ontwikkeling en Beloning) en ten tweede vanuit het medewerkersonderzoek naar vertrouwen, trots en plezier. Deze twee perspectieven zijn aan elkaar gekoppeld, zodat je als organisatie inzicht krijgt in wat je inzet als organisatie ook de gewenste beleving bij de medewerkers brengt.

Great Place to Work is de internationale partner voor organisaties in het traject van onderzoek, ontwikkeling en erkenning van goed werkgeverschap. Wij geloven dat onderlinge werkrelaties gebaseerd op vertrouwen, trots en plezier de factoren zijn voor blijvend organisatiesucces.

Bouwen aan vertrouwen, trots en plezier levert mooiere organisaties op, en kost tijd. Meer dan 70% van de deelnemende organisaties doet dit in de vorm van een meerjarentraject.



www.greatplacetowork.nl

020 260 06 94

nl_info@greatplacetowork.com