

“Employee engagement begint bij top”



Betere prestaties, een hogere productiviteit, minder ziekteverzuim en minder personeelsverloop: de voordelen van employee engagement voor een organisatie zijn legio. Maar hoe lastig is het om je personeel betrokken en bevlogen te houden?

Van een geitenwollensokkenterm tot topprioriteit, zo zou je de ontwikkeling van *employee engagement* samen kunnen vatten. Bij veel bedrijven staan de betrokkenheid en bevlogenheid van de medewerkers inmiddels hoog op de agenda. Engagement zal samen met cultuur bovenaan het prioriteitenlijstje blijven, zo voorspelt het jaarlijkse onderzoek onder bedrijven van Bersin by Deloitte. Volgens de onderzoekers is employee engagement inmiddels een bekend thema voor bedrijven, de grote vraag is hoe ermee om te gaan.

“Ik merk dat het een thema is in de bestuurskamer”, zegt Guido Heezen, oprichter van medewerkersonderzoekspecialist Effectory. “Er is een nieuwe generatie bestuurders, veertigers, die de naoorlogse generatie vervangt. Zij

hebben meer oog voor dit soort zaken en zien mensen meer als een bron van creativiteit en innovatie in plaats van een productiefactor.”

Employer of choice

Aandacht voor thema's als betrokkenheid en bevoegenheid is er zeker niet altijd geweest, vertelt Heezen: “Als ik het 15 jaar geleden had over de energie in een organisatie, dan was ik een geitenwollensokkentype. Het ging alleen maar over performance.” Employee engagement kwam op de agenda tijdens de economische crisis. Het betekent immers: meer medewerker voor hetzelfde geld. En door de schaarste van talent wordt het nu nog belangrijker, denkt Heezen. “Bedrijven willen een *employer of choice* zijn.”

Hoe betrokken en bevoegen zijn medewerkers eigenlijk?

Medewerkersbetrokkenheid wil zeggen: de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie waarin ze werken. Bij bevoegenheid gaat het om wat ze bij het werk voelen. Bevoegen medewerkers zetten graag een stapje extra.

Onderzoeken tonen een gevarieerd beeld. Vaak komen de cijfers van Gallup voorbij: in 2013 concludeerde het onderzoeksbureau dat slechts 13 procent van de medewerkers engaged is. Dat wil zeggen dat ze bereid zijn om zich extra in te zetten voor de doelen van de organisatie. In Nederland lag dit percentage zelfs op 9 procent. Effectory komt in recenter onderzoek op een veel hoger percentage: 80 procent van de Nederlanders is betrokken bij de organisatie, 41 procent is bevoegen in het werk.

Video: Wat is de rol van personeel, managers en executives binnen employee engagement?

Meer aandacht voor bevoegenheid

Juist de bevoegenheid is het aandachtspunt, zegt Heezen: “Daar laten bedrijven kansen liggen. Organisaties bereiken het meest met mensen die betrokken en bevoegen zijn. Een grote groep werknemers is wel betrokken, maar niet bevoegen. Ze vinden de organisatie leuk, komen er graag en beschouwen hun collega’s als vrienden. Maar hun functie vinden ze niet meer zo interessant.” Dit komt omdat werknemers groei en afwisseling willen, maar functies lenen zich hier niet altijd voor. Heezen: “Dan ontstaat er sleetsheid in het werk.” En doordat organisaties tegenwoordig plat zijn, zijn doorgroeimogelijkheden beperkter.

De oplossing voor meer bevoegenheid zit in het bieden van persoonlijke ontwikkeling, denkt Heezen. Mensen moeten leren toch een uitdaging te halen uit werk dat langdurig hetzelfde blijft: “Hoe kan het sneller, beter en nog meer klantgericht? De top moet werknemers ook betrekken bij de vraag hoe het bedrijf kan verbeteren, de collectieve denkkraft benutten. Daarbij gaat het ook om de acceptatie dat niet iedereen kan doorgroeien naar een topfunctie.”

Succesvol sturen op medewerkersbetrokkenheid en -bevoegenheid blijft voor veel bedrijven lastig, zegt organisatieadviseur en leiderschapscoach [Kitty Schaap](#): “Men worstelt ermee. Vooral grote bedrijven en banken.” Op het gebied van betrokkenheid denkt Schaap dat bedrijven het vooral te fragmentarisch aanvliegen. “Organisaties weten niet hoe ze het moeten aanpakken Ze zien het als een project en beginnen een onderzoek. Of ze zetten een pingpongtafel neer en een paar gekleurde stoelen in de kantine. Zo werkt het niet. Het idee is dat het beklijft. Het begint bij de cultuur.”

Ook Heezen valt dit op: “Er bestaat een mismatch tussen wat de bedrijven denken wat goed is en wat medewerkers ervaren. Daar zitten ook wel verschillen per generatie in. Sommige bedrijven zoeken het in hoge

beloningen, maar dan is de bureaucratische druk bijvoorbeeld heel hoog. Dat is niet aantrekkelijk voor het creatief talent dat ze zoeken.”

Bij PostNL op de agenda

PostNL is een organisatie die het thema medewerkersbetrokkenheid al enkele jaren hoog op de agenda heeft staan. De organisatie besloot ermee aan de slag te gaan, op het moment dat er veel onrust binnen de organisatie was, vertelt Lilian Veneboer, senior programmamanager People Development: “Uit onderzoek bleek dat medewerkers vonden dat de menskant uit de organisatie was verdwenen en dat er te veel naar de kosten werd gekeken. Ook was er onvrede over de wijze van reorganiseren. Mensen voelden zich niet meer serieus genomen.”

“Een reorganisatie is een soort aardbeving binnen een bedrijf”, zegt Heezen. “Mensen kunnen zich gepiepeld voelen. Het vertrouwen verdwijnt, terwijl dat heel belangrijk is voor medewerkersbetrokkenheid. En het komt niet snel meer terug. Zeker niet ten opzichte van het hoger management, dat vaak al lang op dezelfde plek zit. De intentie kan goed zijn, maar omdat er al meerdere besturen zijn geweest met meerdere intenties, blijft het vertrouwen weg. De top kan dan best machteloos zijn. Dat is een probleem waar organisaties als ABN Amro nu tegenaan lopen.”

De truc is volgens Heezen om de organisatie altijd aan te passen aan wat er nodig is, al is dat makkelijker gezegd dan gedaan. “Je moet constant in beweging blijven. Een reorganisatie is achterstallig onderhoud.”

Een reorganisatie is een soort aardbeving binnen een bedrijf

Bij PostNL keerde het vertrouwen uiteindelijk wel terug. Het bedrijf nam medewerkersbetrokkenheid op in de visie en de strategie, ook vanuit de overtuiging geloof dat dit het verschil maakt voor de klant. PostNL startte een meting, waarin medewerkers bevraagd worden over hun betrokkenheid

en de wijze waarop zij de bedrijfscultuur ervaren, zoals de onderlinge samenwerking en de wijze waarop besluiten tot stand komen. Ook zijn er vragen over het werken binnen het eigen team, zoals de samenwerking met collega's, en of mensen zich veilig voelen op het werk.

Medewerkersbetrokkenheid werd bovendien een KPI voor het senior management.

Inmiddels meet PostNL een betrokkenheid van 67 procent. "Doel is om dit jaar op de benchmark van 68 uit te komen. Het streven is wel om in de komende jaren de betrokkenheid nog verder te vergroten", zegt Veneboer. Het management monitort er strak op om de dialoog binnen de teams op gang te krijgen. Uiteindelijk is dat het belangrijkste doel. Niet de meting, legt ze uit.

Geloof is cruciaal

Voor een volgende stap zijn de steun en het geloof van managers van groot belang, zegt Veneboer: "Er zijn nog steeds managers die denken: even de jaarlijkse meting doen en dan hebben we dat ook weer gehad. Al zijn die er wel steeds minder." Het helpt wel dat het bedrijf er al een aantal jaren mee bezig is: er is inmiddels veel data beschikbaar. Veneboer: "We kunnen daarom verbanden leggen tussen verloop, verzuim en medewerkersbetrokkenheid. Vanuit die data kun je als HR-afdeling onderbouwen waarom betrokken medewerkers zo belangrijk zijn voor de business."

Maar uiteindelijk draait het toch nog om geloof, legt ze uit. "Als bijvoorbeeld het verzuim bij een afdeling hoog is en de betrokkenheid laag, dan wordt de oorzaak nog vaak gezocht in het feit dat er een reorganisatie geweest is. Het gaat er toch om dat managers een intrinsiek geloof hebben in het belang van betrokken medewerkers. Als dat er niet is dan blijft het lastig uit te leggen."

Leiders moeten juist het voortouw nemen in dit soort transitie's, zegt Schaap: "Ze moeten het beste uit zichzelf en hun mensen weten te halen. Volgens de onderzoeken begint medewerkersbetrokkenheid bij leiderschap." Heezen zegt inmiddels heel wat verlichte leiders in de besturen te zien, veertigers vooral, die met dit soort thema's aan de slag willen. Het probleem zit eerder in de laag hieronder, zegt hij. "Het klinkt vrij stigmatiserend, maar daar krijg je te maken met de mensen die bezig zijn met de ratrace naar het pluche. Dat is de groep mensen die heel erg met het vertrouwen van medewerkers te maken hebben. Pas als je in de raad van bestuur zit, ben je daarvan bevrijd en kun je reflecteren en kijken naar wat er te doen staat."

Relatie met de business

Ook verouderde organisatiestructuren kunnen medewerkersbetrokkenheid in de weg staan. Als ze in haar werk bezig is met verandermanagement komt Schaap nog veel leiders tegen die top-down denken. Dat past niet bij medewerkersbetrokkenheid en de huidige tijd, denkt ze. "Het gaat lijnrecht in tegen autonomie en vertrouwen geven aan de werknemer." En er zijn meer valkuilen, zoals de waan van de dag. Als de druk hoog is en iedereen gaat rennen, dan is er gewoon minder tijd voor. Ook in het geval van een crisis is de kans groot dat de aandacht vervliegt. Juist hierom speelt het aanleveren van bewijs zo'n grote rol. Als je kunt bewijzen dat er een link is met de business is er ineens veel urgentie. PostNL hoopt binnenkort een relatie aan te kunnen tonen tussen medewerkersbetrokkenheid en klanttevredenheid. "Die lijkt er te zijn, maar het is nu nog niet helemaal voldoende valide aan te tonen. Ons credo is: tevreden medewerkers betekent tevreden klanten. Het zou heel mooi zijn om dat te kunnen aantonen", zegt Veneboer.

Het credo doet denken aan het voorbeeld van de Amerikaanse online kledingwinkel Zappos, die een sterke focus op klanttevredenheid combineert met veel aandacht voor de band met medewerkers.

Medewerkersbetrokkenheid wordt genoemd als een van de pijlers van het enorme succes van het bedrijf, sinds 2009 eigendom van Amazon.

Wetenschappelijk onderzoek is er ook, op het gebied van medewerkersbevlogenheid. Meerdere studies laten zien dat er een relatie is met klanttevredenheid. Hoe bevlogener de medewerkers, hoe tevredener de klanten.

De voordelen die bevlogen en betrokken medewerkers bieden zijn groot. Maar is er een grens in het streven zoveel mogelijk medewerkers betrokken te krijgen? Heezen van Effectory is positief, volgens hem is een percentage van 70 procent betrokken en bevlogen werknemers mogelijk. Lilian Veneboer: "We streven naar nog meer tevreden medewerkers. Maar honderd procent, dat gaat niet lukken."