



Is employee experience een boardroom topic?

HR lijkt een momenten-business te worden. Ondergraaft het 'experience-denken' de - nog altijd wankel - strategische positie van HR, of geeft het ons recht op een VIP-bandje?

TEKST TIM MEURS

'Moments that matter', 'moments of truth', 'WOW-momenten'. Het is gangbaar taalgebruik in organisaties. Niet alleen voor salesmensen, marketeers en design thinkers, maar inmiddels ook voor HR-afdelingen. HR lijkt verworden tot een momenten-business. Maar is de arbeidsrelatie te reduceren tot een reeks regisseerbare 'ervaringen'? En verandert dit de positie van HR in de boardroom?

Crossfunctioneel

Het is lelijk om binnen een en dezelfde organisatie te wedijveren. Dat geldt niet alleen voor mensen, maar ook voor afdelingen. Helaas is het eerder regel dan uitzondering. Competitie kan vooruitgang leveren, maar strijden om 'de belangrijkste staf-functie' is onzinnig. Staf is per definitie suboptimaal. Belangrijker is de output, ofwel de waarde, die gezamenlijk wordt gecreëerd. Wat die 'waarde' is, is niet voor iedereen hetzelfde. Voor klanten, aandeelhouders, medewerkers,

maatschappij, milieu en partners heeft 'waarde' een eigen gedaante. Daardoor spelen ook verschillende inhoudelijke facetten een rol in het creëren van die waarde. Die facetten gaan hoogstens over competenties of vakgebieden, maar vormen geen doel op zich. Het neerzetten van een prachtige IT-, Finance- of HR-afdeling – en vervolgens de positie die deze bezit 'aan tafel' – is dus geen doel. Slechts een middel. Het centraal stellen van employee experience is wel een doel. Het benoemt direct de belangrijkste



groep voor wie je als organisatie - en als combinatie van stafafdelingen - relevant moet zijn. Want als je als organisatie niet relevant bent voor je medewerkers, zullen zij dat ook niet zijn voor je klanten.

Conclusie 1: Employee experience is een dermate staffunctie-overstijgend onderwerp dat het hoogste orgaan van een organisatie het op de agenda moet hebben, er richting aan moet geven en er samenwerking op moet afdwingen.

In de boardroom

Naast dat de 'employee-experiencebril' ons eindelijk munitie geeft om interne muren te slechten, herbergt het begrip een tweede zegen. Het nuanceert de gangbare gedachten over de productiviteit en motivatie van medewerkers. Onderzoeken uit de jaren tachtig wezen al uit dat bewegingsvrijheid (geen eikel als baas), vakmanschap (en vooral erkenning daarvan) en een beetje betekenisvol werk ingrediënten zijn voor een tevreden werkleven. Dat betwist niemand. Maar deze drie-eenheid wordt herhaaldelijk opgepoetst en opnieuw verpakt.

Daardoor rijst het vermoeden dat er nog iets aan ontbreekt. De ontbrekende ingrediënten zijn 'eigenheid' en 'consistentie'. Los van de gangbare voorwaarden voor gelukkig werk (ook wel: mastery, autonomy en purpose) zul je expliciete en impliciete verwachtingen van medewerkers in balans moeten brengen met wat je als organisatie verwacht en te bieden hebt. Dat baseer je op de identiteit van je bedrijf; de identiteit als merk, maar ook als sociale context mét en vóór medewerkers. Dat wil niet zeggen dat je heersende wetenschappelijke inzichten in de wind moet slaan. Plaats ze in de context van jouw organisatie. Het is bovenal belangrijk dat mensen weten waar ze aan toe zijn. Wat je naar buiten uitstraalt, moet in lijn zijn met hoe je het binnen organiseert. Operationaliseer en organiseer dat. Een organisatie is weliswaar een eigen biotoop, maar wel een die je zelf kunt inkleuren. Employee experience is geen toevalligheid!

Conclusie 2: Cruciaal voor een goede employee experience is een duidelijke identiteit over wat het betekent om voor jouw organisatie te werken. Definieer (voorbeeld)gedrag en beloftes naar medewerkers en handel daar bewust naar. Niemand zal betwisten dat deze zaken van essentieel strategisch belang zijn. Dat maakt ze dus onderwerpen voor de boardroom.

Experience meetbaar?

Als je oneerbiedig naar employee experience kijkt, komt het snel in de hoek van huisvrouwenvlijt en 'leuke dingen'. Een taart op je verjaardag, een fitnessabonnement en een hippe barrista in een

dito kantine, terwijl de rest van de fysieke en digitale werkomgeving een verstikkende bende is. Voor opsmuk zal een bestuursvoorzitter zich niet interesseren. Waarvoor dan wel? Impact op de 'bottom-line'? Immer lastig causaal te maken. Kosten? Ja, maar een zero-sum game en in hoge mate niet inspirerend. Wat een nieuw perspectief of 'toverwoord' zou kunnen zijn, is 'tijd'. Tijd is het meest kostbare dat je managers en medewerkers kunt geven. Tijd om aan klanten te besteden of aan innovatie te werken, tijd om aan het privéleven en familie te schenken. Als je de tijd die nu geconsumeerd wordt door alle processen, informatie en regels met de helft kan reduceren, zal de employee experience zienderogen verbeteren. HR hoeft vervolgens niet voor te schrijven hoe medewerkers die tijd moeten inzetten. Maar het kan wél inzichtelijk maken wat de kwantitatieve bijdrage is in het eenvoudiger maken van de werkcontext van mensen. En 'tijd' is daarvoor een uitstekende noemer.

Conclusie 3: Het investeren in een passende employee experience als onderscheidend vermogen is een katalysator van groei. Wel moeten we het inlossen van de belofte en potentie van het thema stapsgewijs benaderen. Een eerste uitstekende parameter is het introduceren van 'tijd' die je teruggeeft aan de business. Als je bespaarde tijd weet te kwantificeren, zal de boardroom smullen van de voortgangsrapportages. ●

Over de auteur

Auteur Tim Meurs is Practice Lead HR & Employee Experience bij Kirkman Company