

RONDE TAFEL GESPREK EMPLOYEE EXPERIENCE

“WAT WE BUITEN VERTELLEN, MOETEN WE BINNEN WAARMAKEN”

Tekst: Erik Klap - Foto's Elisa Smook

Hoe integreren A-merken als adidas, Allen & Overy, BrandLoyalty, de Bijenkorf, Kruidvat, Trepleister, ICI Paris XL, Lidl en Rituals de Employee Journey binnen hun bedrijf om zo de betrokkenheid van medewerkers te optimaliseren? Op uitnodiging van Rutger Steyerberg (Top Employers Institute) schoven zeven HR-directeuren in de boardroom van de Bijenkorf aan voor een ronde tafel gesprek over de Employee Experience. Is dit nu voer voor discussie voor HR, directie, marketing of medewerkers? Of hoort bevlogen werken juist bij iedereen?

Barbara Lammers, Martine Brouwer-'t Hart, Jan Carel Uylenberg, Irene Vernie en initiator Rutger Steyerberg (Top Employers Institute).

Men neme: pittige inhoudelijke ingrediënten voor dit HR-hoofdgerecht. Voeg toe: een goed geluimde gastheer (Ramon de Kok, de Bijenkorf), een geroutineerde gespreksleider (Jan Tjerk Boonstra, Human Capital), een betrokken initiatiefnemer (Rutger Steyerberg) en zet een bont gezelschap HR-directeuren aan een rechthoekige tafel. Irene Vernie (Rituals), Martine Brouwer-'t Hart (Allen & Overy), Barbara Lammers (BrandLoyalty), Jan Carel Uylenberg (A.S. Watson Group, moederbedrijf van onder andere Kruidvat), Wouter Hol (adidas) en Sophie Geerts-Jaspers (Lidl).

Jan Tjerk spreekt liever over de 'afdeling Human Beings' waarin individueel maatwerk belangrijker wordt. "Er moet meer en steeds sneller." Volgens Boonstra zijn drie factoren van belang voor de Employee Experience, waarin de generieke doelstelling is: medewerkers binden, boeien en behouden. "Die factoren zijn: auton-

“De sleutel tot bevlogenheid blijkt de direct leidinggevende te zijn”

mie, meesterschap en 'van betekenis zijn'. De sleutel tot bevlogenheid blijkt de direct leidinggevende te zijn. Niet de CEO, maar de inspirerende leider die dichtbij staat."

Martine: "Leiderschap van nu vraagt dat je vrijheid en ruimte geeft aan medewerkers, zodat ze hun creativiteit kwijt kunnen. En het is steeds belangrijker om op alle gebieden duurzaam te handelen, zowel buiten als binnen. Een combinatie van creatief en duurzaam leiderschap dus."

Jan Tjerk: "De trend is dat we meer in teams werken, dit betekent: gedeeld leiderschap."

Barbara: "Binnen ons poldermodel zijn wij het gewend om onze mening te ventileren. In Frankrijk of Duitsland vinden medewerkers het prima dat de leiding de richting bepaalt."

Sophie knikt: "In Duitsland is de houding zo: dat is mijn baas, daar heb ik sowieso respect voor. Wij discussiëren over alles, hoe goed je leidinggevende ook is."

Barbara: "Ik heb ook leiding gegeven aan een Call Centre. Binnen een strak raamwerk, waarin medewerkers zich redelijk vrij kunnen bewegen, zijn mensen het meest gelukkig."

Ramon: "In ons leiderschapsgedrag faciliteren we soms tegenstellingen. Agile werken is cool. Maar betekent dit elke dag een stand-up? Dan moet je dus wel op kan-

steeds belangrijker wordt."

Ramon: "Ik illustreer het met een praktijkvoorbeeld. Een oudere collega is steengoed in het begeleiden van teams. Mensen mentaal masseren, door de juiste vragen te stellen. Ik heb zijn werkgebied ingeperkt, zodat hij meer tijd heeft voor die gesprekken waar ook directie en senior-managers baat bij hebben. Ik heb daar dus iemand bij gezet, zodat hij volledig in zijn kracht komt en waarde kan toevoegen."

Sophie: "Wij zijn gestart met een pilot om via technologie werkbelasting meetbaar te maken. Ik zit zelf in de testgroep. Zo liep ik een week lang 24/7 met sensoren op mijn lijf om mijn stresservaring te meten. Tijdens feedbackgesprekken krijg je inzichten terug. Dus ook zaken die privé spelen: als mensen slecht slapen, laadt de batterij niet op."

Irene: "Mensen krijgen stress door een overmaat aan prikkels. Wij zetten vol in op focus. Help medewerkers daarbij. We kijken vooral naar ontwikkelingen in Azië en Amerika."

Living The Brand

"Bij Rituals werken we met een set kernwaarden. Voor dat we in gesprek gaan, heeft de potentiële medewerker een online assessment gemaakt en kijken we of hij of zij zich aan onze waarden kan verbinden. In het recruitmentproces bevragen we meer op attitudes. Eenmaal binnen hanteren we een model wat gedrag stimuleert. Als je die drie lagen - waarden, attitudes, gedrag - duidelijk laadt binnen je Employee Journey, van onboarding tot zelfs het afscheid, dan veranker je de kern. Wij noemen dit het Living-The-Brand-principe."

Sophie: "Ik denk dat je een klik moet hebben met het bedrijfs-DNA. Als buitenstaander denk ik bij de koffiecorder van de Bijenkorf ook: wat is iedereen hier toch hip!"

Wouter: "En kijk dan eens naar Hudson's Bay, veel minder succesvol dan De Bijenkorf, terwijl zij zich wel trendy profileren. Jullie investeren in merkbevlogenheid. Met resultaat!"

Jan Carel: "Dit is, zeker voor retailers, een prachtige case. We praten over de Employee Journey zoals we het over Customer Journey hebben. Wij steken veel tijd en energie in onze klanten. Maar een medewerker is ook een klant. Waarom zouden die kernwaarden ineens anders zijn als hij of zij die rode blouse van Kruidvat aandoet? Als we willen dat medewerkers klanten op 1 zetten, moeten wij onze collega's ook op 1 zetten. Waarom lukt het de Bijenkorf wel? Dat zit 'm in de ziel. Het verhaal moet kloppen. Als een winkelmanager een baaldag heeft, loop je het

risico dat het verhaal al niet meer klopt. Alles draait om authenticiteit en overtuiging. Een reputatie komt immers te voet en gaat te paard."

Ramon: "En soms anti-cyclisch te werk durven gaan. Tijdens de crisis hebben wij ons budget voor trainingsprogramma's flink verhoogd. De connectie tussen strategie én buikgevoel. Dat doen we in de winkel ook bij onze gasten, we verkopen emotie."

Irene: "Die bevlogenheid zit in jullie kernwaarden. Eerst mensen raken in het hart, dat heeft Hudson's Bay niet. Dat zie je dus ook terug in gematigder personeel."

Barbara: "Klinkt allemaal mooi, maar hoe zit het met jullie verloop? Je Employee Journey kan nog zo fantastisch zijn, in de retail is het verloop sky high."

Ramon: "Ik maak onderscheid tussen vaste collega's en seizoenswerkers. Vandaar dat je bij de Employee Journey al bij het eerste gesprek goede vragen moet stellen. Bij vast personeel is het verloop acht procent, dan vind ik alleszins acceptabel."

Martine: "Het totaalplaatje moet kloppen. Van leiderschap tot technologie. Ook millennials verwachten dat. Dit begint al bij je Employer Branding en de Candidate Experience: die moeten eerlijke verwachtingen schep- pen en écht aansluiten op de Employee Experience."

Ramon: "Hoe doen jullie dit met alle partners?"

Martine: "Als HR-team ondersteunen we de partners met de HR-processen."

Wouter: "Een prima advocaat is nog niet automatisch een goede leidinggevende."

Martine: "Klopt. Maar waar het vroeger vooral om inhoud ging, kijken we nu naar alle kleuren en het totaalpalet. Kennis, HR, partnership en cliënten."

Goud waard

Sophie: "We zijn begonnen met een expert- en een management-route. Goed managen is uiteraard van groot belang, maar onze top-inkoper, die al jaren het beste groente en fruit inkoopt, is ook goud waard voor ons bedrijf."

Wouter: "Hebben jullie een definitie wat goed leiderschap betekent?"

Jan Tjerk: "Deloitte heeft een model ontwikkeld, bestaande uit vier rollen. Iedereen heeft een coach, een talent advisory role, een business leader en een team-leader. Als medewerker bepaal jij zelf bij wie je welk vraagstuk neerlegt."

Martine: "Wij hebben ook een pool aan ondersteuners, van vertrouwenspersonen tot mentale en fysieke coaches, van

"Hoe meer High Tech, hoe meer behoefte aan High Touch"

toor zijn! Tegelijkertijd geven we iedereen vrijheid om te flexwerken. Totaal tegenstrijdig."

Barbara: "We slaan door in flexibel werken; consequentie is dat je 24/7 'aan' staat, omdat we dit weer faciliteren met mobiele apparatuur."

Martine: "In al die tegenstrijdigheden zit voor HR óók een uitdaging, want het gaat om allerlei belangen en wensen die je op elkaar wilt afstemmen."

Ramon: "Die complexiteit komt dagelijks terug. Het is de kunst om eenduidigheid in kaders te vangen en mensen zelf hun weg te laten zoeken. Laat het maar organisch ontstaan."

Digitalisering

Ramon: "Technologische ontwikkelingen gaan harder dan de evolutie van de mens. Hoe meer High Tech, hoe meer behoefte aan High Touch: liefde, aandacht, veiligheid. Dat vergeten we nog wel eens. Wij voegen juist mensen toe aan onze HR-afdeling."

Jan Carel: "Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering van het Personeelsbeleid, om eens een ouderwetse term te gebruiken: zijn wij dat nu als HR-strategen? Directie? Of juist de collega's op de werkvloer? Ik vind het heel interessant dat jij juist HR-mensen toevoegt bij de Bijenkorf, omdat in deze transparante wereld de feitelijke uitvoering van het beleid door de leidinggevende

Jan Tjerk Boonstra, Rutger Steyerberg, Wouter Hol en Sophie Geerts-Jaspers zetten in op digitaal.





Ramon de Kok, HR-directeur de Bijenkorf, speelde een thuiswedstrijd.

stoelmassagers tot coaches voor je ontwikkeling.”

Sophie: “Ik heb nu engagement toegevoegd aan arbeidsmarktcommunicatie en recruitment. Wat we buiten vertellen, moeten we binnen waarmaken. Betrokkenheid hangt nauw samen met leiderschap. En vitaliteit. Onze Employee Journey is meetbaar gemaakt, nu poppen rode vlaggen op waar het fout gaat, zodat we beter kunnen sturen. Engagement noemen wij binden en boeien, maar als de manager dit deel niet waarmaakt, ben ik terug bij af.”

Het aanbrengen van die samenhang binnen talrijke projecten van de Employee Experience is nooit af. En aan actuele marktveranderingen en trends onderhevig. Jan Tjerk: “Bij gemeenten en waterschappen werken ze steeds meer opgavegericht. Je bent misschien nog wel van HR, maar je werkt samen met marketing aan een opdracht. Ik denk dat dit juist bijdraagt aan een succesvolle Employee Experience; niet meer werken vanuit vaste functies, maar vanuit verschillende rollen. Spreek mensen op hun kwaliteiten aan.”

Employer Branding

Martine: “Wij merkten dat mensen enthousiast zijn over werken bij ons. Die bedrijfstrots dragen we nu we veel meer uit. HR moet de organisatie meer profileren en het echte verhaal vertellen in de Employer Branding. Eigen-

lijk wordt de rol van HR alleen maar breder en dus leuker.”

Sophie: “Als supermarkt staat Lidl er positief voor, maar als werkgever stonden we niet zo goed bekend. Nu bouwen we al onze campagnes op vanuit de merkgedachte. En dat zien we ook terug in onderzoek: ons imago als werkgever wordt positiever. Vanuit marketing is een banaan verkopen een stuk simpeler dan het positioneren van goed werkgeverschap.”

Rutger: “Je bent een beetje te bescheiden nu Sophie. In de tv-kerstcommercial met Beau zet je als werkgever een onderscheidende vorm van Employer Branding neer.”

Bij de Bijenkorf gaat dit hand in hand met marketing én krijgt het thema duurzaamheid alle aandacht.

Ramon: “Duurzaamheid trekken we door in de hele keten. Is de strategie kristalhelder, dan heb je vrijheid van handelen binnen duidelijke kaders.”

Technologische ontwikkelingen

Martine: “Advanced delivery is een term die je veel hoort bij Allen & Overy. Het gaat om het geheel van de legal tech ontwikkelingen, die impact hebben op het werk van advocaten. Ik ben nu al bezig met: hoe ziet onze dienstverlening er over vijf jaar uit? Zodat we anticiperen. We leiden onze advocaten breder op en zoeken naar nieuwe profielen – bijvoorbeeld IT-ers met juridische basiskennis. In hoeverre zijn jullie bezig met tech-

nologische ontwikkelingen om je voor te bereiden op de medewerker van de toekomst?”

Wouter: “Bij ons zaten zes jaar terug twintig mensen op Digital. Volgend jaar zijn dat er bijna 700, alleen in Amsterdam! Alle digitale know how is nu hier verzameld. Goed voor één miljard omzet. In 2020 moeten we naar vier miljard groeien. Nederland positioneert zich als digital hub binnen Europa. Adidas heeft een tot de verbeelding sprekende naam. Maar naast werving en aanname focussen wij ons ook op retentie, want anders zijn ze zo weer weg.”

Barbara: “Dat is binnen BrandLoyalty, waar we loyaltyprogramma’s voor food retailers ontwikkelen en faciliteren, ook een zorg. Retentie is een belangrijk HR-vraagstuk. Hang je CV buiten het raam en je hebt een andere baan voor honderd euro meer.”

Ramon: “Verzin andere constructies. Maak contracten van twee jaar en probeer er in die periode alles uit te halen. Daarna vliegen ze toch weer uit. Dus: hoe maak je ze zo snel mogelijk productief? En minimaliseer je de inwerkprocedure.”

Wouter: “Daar ligt de crux. Uiteindelijk verkopen we T-shirts en schoenen, van origine zijn wij geen digitaal bedrijf. We halen komend jaar 200 mensen binnen die weinig hebben met de adidas-historie, maar gewoon bij een leuk bedrijf willen werken. Hoe onboard je hen binnen onze cultuur? Welk perspectief bieden we? Dat zijn onze grote HR-vraagstukken.”

Millennials

Jan Carel: “De problematiek is herkenbaar. We praten hier over high-potentials, maar voor een starter op de arbeidsmarkt, die als vakkenvuller aan de slag gaat, geldt dit ook. Zeker als je bedenkt dat de concurrentie groot is en de binding met het bedrijf nog laag. Hoe houd je hen, voor de soms korte periode dat ze bij je werken, gemotiveerd?”

Irene: “Focus dus op het faciliteren van retentie. Maak medewerkers snel productief en laat ze bij het afscheid als ambassadeur vertrekken.”

Martine: “Wij kijken naar wensen. Flexibel werken, thuis werken, een sabbatical van drie maanden. Maar dat doen we voor iedereen, niet alleen voor millennials.”

Wouter: “Hoewel wij goed naar millennials kijken, voeren we daar geen actief HR-beleid op. Onze bedrijfscultuur is al jong en dynamisch: adidas staat voor sport en mode. Dat trekt een bepaalde doelgroep aan. Bij Digital is het jong, bij Finance gemiddeld gezien alweer ouder.”

Barbara: “Wij komen uit de tijd dat banen niet voor het oprapen lagen, dat is echt anders dan alle kansen waarmee millennials nu worden gebombardeerd. En toch... als medewerkers kinderen krijgen en een hypotheek nemen, dan volgen mensen vaak dezelfde patronen!”

Sophie: “Vanaf dertig jaar staat salaris weer op één. Logisch ook, want dan willen mensen hun gezin onderhouden.”

Barbara: “Zo keren we toch weer terug naar leeftijdsgebaseerd HR. De pensioenwens verschilt per individu. Voor sommigen is het prima om tot 67 door te werken, terwijl een ander echt met 63 wil uitstappen.”

Ramon: “We meten de Employee Journey ook, zodat je juiste feedback krijgt. Die hele Employee Experience is een dynamisch geheel. Arbeidsmarktcommunicatie. Pre-boarding. Onboarding. De eerste zestig dagen. Allemaal belangrijk, maar het moet passen binnen het grotere verhaal en óók bij mensen die hier al dertig jaar werken. En nog drie jaar ‘moeten’. Als ik met sociale partners om tafel zit, blijkt dat we elkaar op pensioen in de weg zitten. We kunnen het binnen onze bedrij-

“Hang je CV buiten het raam en je hebt een andere baan”

ven goed regelen, maar daar lossen we de macro-problemen voor de BV Nederland niet mee op. Werkt ons poldermodel nog wel? Die solidariteit, waar we zo trots op zijn? Sociale partners houden vast aan ouderwetse structuren.”

Jan Carel: “Deze tijd vraagt om een veel persoonlijker aanpak. Bij de instroom van jongeren, die bijna met de iPad in de hand geboren zijn, spelen we in op hun specifieke behoeften. Maar een millennial bij de Kruidvat-winkel om de hoek is een andere millennial dan die Trainee Finance op het hoofdkantoor, ook al drinken ze in de kroeg hetzelfde bier en praten over dezelfde voetbalwedstrijd. Het gaat erom dat je als HR meeweegt op de actualiteit.”

Rutger: “En veel meer denkt vanuit het individu. Het gaat om ‘the moments that matter’, daar kun je als moderne werkgever het verschil maken.”