

Hork of hero?

Denk eens even aan twee managers waarvoor je hebt gewerkt. Die ene waarmee het helemaal niet klikte en die andere die jou op een geweldige manier wist te stimuleren het beste uit jezelf te halen, om jezelf te ontwikkelen en te groeien. Deze laatste manager zorgde natuurlijk voor een geweldige employee experience, terwijl je door de eerste de organisatie misschien wel wilde of zelfs hebt verlaten.

De manager speelt een belangrijke rol in de employee experience. Zo zorgen slechte managers voor een lage bevoegenheid, terwijl goede managers juist kunnen bijdragen aan een hoge mate van bevoegenheid. Daarnaast werkt het hebben van een slechte manager ook nog eens door in de privésituatie. Zo stelt Gallup: "Het hebben van een slechte manager heeft vaak een dubbel effect: medewerkers voelen zich ellendig op het werk en die ellende volgt hen naar huis, waardoor hun stress wordt vergroot en hun gezondheid in gevaar komt."

Empatisch vermogen

In Nederland is de meerderheid van de managers een hork in de ogen van zijn of haar medewerkers. Er wordt hun dan vooral een gebrek aan empathisch vermogen verweten. En juist in dat empathisch vermogen ligt de sleutel voor verandering. Waren vroeger de eisen aan de manager dat hij vanuit de command & control-aanpak bevelen de organisatie in toeterde, (alleen) op resultaten stuurde en dat verwacht mocht worden dat hij op alle vragen een antwoord had, tegenwoordig is de rol van manager in kennisintensieve organisaties veel meer die van *facilitator* en coach. Dienend leiderschap staat nu meer voorop in plaats van op basis van je machtspositie laten zien dat er maar één de baas is.

Het vraagt van de nieuwe manager meer aandacht voor het werken áán de organisatie dan alleen het werken in de organisatie. Naast inhoudelijke gedrevenheid en een sterke focus op afgesproken resultaten, juist ook aandacht voor de persoon, voor de wijze waarop een team functioneert. Dat betekent vragen stellen, vertrouwen geven, het werk interessant maken en waardering tonen. En dat is voor veel managers lastig, want dat voorbeeld hebben ze zelf vaak niet gehad.

We zien dat bijvoorbeeld terug in onze benchmark over Happiness at Work en de verschillende surveys die we uitvoeren. Op de stelling 'Ik voel me gewaardeerd' ant-

woordt in de Nederlandse benchmark slechts 62 procent 'eens' of 'zeer eens'. We zien in ons onderzoek al jaren dat (senior) managers hoger scoren op werkgeluk dan hun medewerkers. Ze kijken vaak vanuit hun eigen blik op werkgeluk naar anderen, terwijl die niet dezelfde mate van autonomie hebben en niet dezelfde mate van steun hebben in de organisatie om resultaten te behalen.

Hoe verbeteren?

Wil je de managers in je organisatie laten bijdragen aan het bieden van een goede employee experience, werk dan aan drie zaken. Maak ten eerste van de faciliterende en coachende rol een KPI. En heel belangrijk hierbij is het ondernemen van actie als een manager het op dit onderdeel (nog) niet goed blijkt te doen.

Neem daarnaast managers aan die deze eigenschappen al (meer) bezitten en/of train en coach ze hier op. Ten slotte zou je nog kunnen denken aan een aanpak, waarbij managers met voornamelijk command & control-eigenschappen worden gekoppeld aan managers of leden uit hun team met meer faciliterende, coachende eigenschappen.

Terwijl bedrijven en organisaties hun uiterste best doen en alles uit de kast halen om talent aan te trekken, te behouden en gelukkig te laten zijn, wordt het misschien tijd om te werken aan de 'best incentive' van allemaal: een goede leidinggevende.



Gea Peper

oprichter/eigenaar van het Happiness-Bureau. Deze maand verscheen het boek Employee Experience bij Vakmedianet, dat zij schreef met partner Heleen Mes.