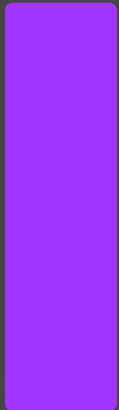




VERMINDEREN VAN PERSONEELSVERLOOP

begint met het aannemen
en ontwikkelen van sterke
leiders



Allison Besl, Ph.D.
Paul Glatzhofer



Leiders zijn belangrijk

Hoewel veel werkgevers denken dat ongewenst personeelsverloop moeilijk op te lossen is, is wél heel duidelijk te begrijpen hoe het van invloed is op je organisatie en wat je kan doen om het te verminderen. Organisaties die dit probleem hebben 'opgelost', doen drie dingen anders dan hun tegenhangers – en ze richten zich allemaal op effectief leiderschap.

1. Neem sterke leiders aan die zich richten op het ontwikkelen van hun werknemers
2. Help leiders zich te ontwikkelen zodat die hun teams kunnen blijven betrekken en uitdagen
3. Onderzoek de drijfveren van vertrekkend personeel en implementeer strategieën om ongewenst verloop te verminderen

We weten allemaal dat er veel verschillende redenen zijn waarom werknemers vertrekken. Een deel daarvan zou eigenlijk moeten worden gecategoriseerd als "goed verloop" (bijvoorbeeld het vertrek van slechte presteerders). Uit onderzoek naar ongewenst verloop blijkt echter een gemeenschappelijke reden ten grondslag te liggen aan het vertrek van mensen, en deze is direct verbonden met hun relatie met hun manager en andere leiders binnen het bedrijf.



Businesscase voor personeelsverloop

De businesscase voor personeelsverloop is goed gedocumenteerd. Ongewenst verloop is een pijnpunt voor organisaties in verschillende sectoren, beroepen en gebieden. Het verliezen van werknemers (vooral goed gekwalificeerde en sterke leiders) gaat voor organisaties namelijk gepaard met enorme kosten. Dat zijn niet alleen tastbare kosten, zoals scheidings- en vervangingskosten (bijv. HR-tijd, trainingstijd, socialisatietijd, productiviteitsverlies), maar ook immateriële kosten die vaak niet zo voor de hand liggend of eenvoudig te berekenen zijn. Denk aan onder meer extra werkdruk op de resterende werknemers, verstoring van het teamwerk, culturele impact en mogelijk verlies van klanten of inkomsten.

Naar schatting liggen de totale kosten van personeelsverloop tussen de 1,5 en 2,5 keer het salaris van de vertrekkende werknemer. Het belang van het voorkomen van verloop beperkt zich niet alleen tot de kostbare gevolgen van een vertrek, maar wordt steeds relevanter in de werkomgeving van vandaag. Door de aanhoudende daling van werkloosheid zijn er voor werknemers meer alternatieven dan voorheen. Naarmate de technologie zich blijft ontwikkelen, is toegang tot deze alternatieven bovendien steeds makkelijker te verkrijgen.

De impact van leiderschap op personeelsverloop

Ongewenst personeelsverloop is een probleem dat veel organisaties willen oplossen. De impact die leiders hierop hebben wordt vaak over het hoofd gezien, omdat dat slechts één van het eindeloze aantal mogelijke factoren is. Gelukkig komen uit onderzoeken naar de rol die leiders spelen bij de beslissing van hun werknemers om te vertrekken veelbelovende resultaten naar voren. Uit een recent onderzoek van Talogy blijkt dat de bescheidenheid van leiders impact heeft op de beslissing van personeel om wel of niet bij de organisatie te blijven. We ontdekten in het bijzonder dat werknemers met een hoge mate van betrokkenheid minder geneigd zijn van baan te wisselen als ze voor een ‘bescheiden baas’ werken. Andersom is er bij personeel dat werkt voor een onbescheiden baas geen relatie tussen betrokkenheid en verloop. Met andere woorden: het hebben van betrokken werknemers is alleen effectief in het verminderen van verloop wanneer hun leidinggevende bescheiden is.

Bovendien hebben andere onderzoekers ontdekt dat ook de mate waarin leidinggevenden ondersteuning bieden aan hun werknemers van invloed kan zijn op verloop. Eén onderzoek toonde bijvoorbeeld aan dat hoe meer steun personeel ervaart van hun leidinggevenden, hoe kleiner de kans op verloop is (Maertz, Griffeth, Campbell & Allen, 2007). Dat is een aanvulling op het resultaat van een ander onderzoek, waaruit bleek dat hoe meer leiders zich richten op het motiveren en ontwikkelen van hun werknemers, hoe kleiner de kans is dat die werknemers zullen stoppen (Tse, Huang & Lam, 2013). Over het algemeen kunnen we concluderen dat werknemers die werken voor bescheiden, ondersteunende en motiverende leiders het minst waarschijnlijk hun baan op zullen zeggen. Met andere woorden: goede leidinggevenden koesteren teams die graag voor hen werken en daardoor niet vertrekken.

Goede leiders behouden meer personeel

Uitstekende leiders behouden 3% meer toptalent dan anderen	Gemiddelde kosten voor het vervangen van een slechte aanstelling: 2,5x jaarsalaris	
	Salaris van de werknemer	Totale kosten voor vervanging van de werknemer
	\$100,000	\$250,000
	\$250,000	\$625,000
	\$500,000	\$1,250,000

De bevindingen van een recent onderzoek dat we uitvoerden naar het effect van leiderschap op het behoud van werknemers waren niet verrassend. Leiders die als “uitstekend” werden gecategoriseerd, behielden 3% meer talent dan hun tegenhangers. Als je bedenkt wat de gemiddelde kosten zijn om talent te behouden, zie je dat slechts een paar procentpunten een enorm verschil maken.

Sterke leiders aannemen

Uit dit onderzoek weten we dat leidinggevend een enorme impact kunnen hebben op het verloop binnen hun organisatie. Een strategie om de enorme kosten en negatieve gevolgen van verloop tegen te gaan, is daarom voldoende aandacht en middelen besteden aan het aannemen en ontwikkelen van sterke leiders. Iederéén zegt dat ze de beste leiders willen aannemen, maar niet alle bedrijven nemen daadwerkelijk de tijd voor een aanpak waarmee ze door data gedreven beslissingen kunnen nemen over de leiders die ze aannemen. Er zijn vijf belangrijke stappen om te volgen bij het aannemen van toptalent:

STAP 1 - Bestudeer de positie

Voordat je een systeem voor selectie gaat opstellen, moet je je huiswerk doen en de kennis, vaardigheden en capaciteiten (KVC's) achterhalen die nodig zijn voor succes in de rol. Voor leidinggevende posities is dat net zo belangrijk. Als je de dynamiek kent van het team dat deze persoon zal gaan leiden, kun je de kandidaat vinden die het beste bij de functie past.

STAP 2 - Denk het proces uit

Alle functies binnen je organisatie hebben een proces van werving en selectie nodig, anders ontstaat er chaos. Dat klinkt overdreven, maar ik heb op hoog niveau sollicitanten zien weglopen van potentiële werkgevers omdat hun sollicitatieproces een puinhoop was of veel te lang duurde. Hier zijn een paar tips om in je achterhoofd te houden bij het uitdenken van de stappen in jouw wervingsproces:

- Voeg alleen stappen toe die meetbare waarde aan het proces toevoegen
- Meet de kritieke vaardigheden en capaciteiten die je in stap 1 hebt opgesteld meerdere keren tijdens het proces
- Zorg ervoor dat iedereen die bij het proces is betrokken (vooral de stakeholders op C-niveau) het proces kent én hun rol daarbinnen

STAP 3 - Gebruik betrouwbare beoordelingstools

Dit is een makkelijke, en de meeste organisaties zijn hierin al goed op weg door assessments in hun processen op te nemen. Heb je dat nog niet gedaan, dan is dit het moment om dat sterk te overwegen. Het gebruik van gestructureerde online assessments voegt enorm veel waarde toe wat betreft het voorspellen van toekomstig gedrag. Assessments presteren consequent beter dan alle andere aspecten van het wervingsproces. Als je nog geen assessments in je proces hebt, is dat eenvoudig op

te lossen. Met assessments zou je je moeten richten op vijf gebieden: (1) leiderschapsvaardigheid, (2) emotionele intelligentie, (3) leergierigheid, (4) uitvoering en (5) aanpassingsvermogen.

STAP 4 - Voer gedragsinterviews (ook op directieniveau)

Wat ik het vaakst hoor van leiders op het hoogste niveau is dat ze 'gewoon iemand willen leren kennen'. Dat is leuk, en waarschijnlijk een prima manier om erachter te komen of iemand in de bedrijfscultuur past, maar ook een hele slechte manier om een sollicitatiegesprek te voeren. Uit onderzoek blijkt dat ongestructureerde interviews twee tot drie keer minder betrouwbaar zijn dan een gestructureerd proces. Structuur is de enige manier om ervoor te zorgen dat je betrouwbare informatie krijgt. Het is zelfs aantoonbaar nóg belangrijker bij leiders op hoog niveau, omdat zij een grotere impact op de organisatie als geheel kunnen hebben.

STAP 5 - Meet of de motivatie past

Vaak wordt deze zeer eenvoudige stap gemist. Maar organisaties zouden er goed aan doen te meten of de motivatie van een sollicitant past bij de verwachtingen van het bedrijf. Dat kan zo simpel zijn als ervoor zorgen dat de voor- en afkeuren van de kandidaten in overeenstemming zijn met de waarden van de organisatie. Dit lijkt een no-brainer, maar de meeste organisaties vergeten dit op te nemen in hun proces.



Leiders ontwikkelen

Als je goed werk hebt verricht door effectieve leiders aan te nemen, wordt ontwikkeling zeker een stuk eenvoudiger. Alleen goede mensen aannemen is echter niet genoeg. Zelfs effectieve leiders moeten leren en groeien in hun rol. Niet alleen omdat ze moeten groeien om het bedrijf te helpen, maar ook om ze betrokken te houden, zodat ze zelf niet weer vertrekken.

Deze leiders moeten begrijpen hoe ze de organisatie, hun teams, betrokkenheid en verloop beïnvloeden. Bewustwording is de eerste stap naar gedragsverandering. Zodra je leidinggevend dit bewustzijn hebben, verschuift de focus naar daadwerkelijke ontwikkeling. Performance management en **ontwikkelparadigma's** zijn de afgelopen 30 jaar drastisch veranderd en blijven zich ontwikkelen. Hier zijn een paar belangrijke overwegingen.

1. **Bedenk een strategie of visie om je leiders te ontwikkelen**
2. **Creëer of koop tools om je leiders te helpen zich te ontwikkelen**
3. **Bied mogelijkheden voor on-the-job ontwikkeling en leren**
4. **Creëer een feedbackcultuur en bied een mechanisme voor realtime feedback**

Deze vier belangrijke stappen zijn makkelijker gezegd dan gedaan. Maar als je je richt op ontwikkeling en durft daar kosten voor te maken, zal dat zich uitbetalen in de prestaties van werknemers en leiders en een verminderd verloop. Dat alleen al het bestaan van een HiPo-programma helpt om toptalent te behouden is inmiddels goed gedocumenteerd.

Het aannemen en ontwikkelen van je topleiderschapstalenten is een goede start om ongewenst verloop te verminderen. Dit alleen al zal een enorme impact hebben op de prestaties, betrokkenheid en omzet van de organisatie. Er zal echter altijd nog een beetje ongewenst verloop overblijven. De sleutel tot dit derde puzzelstukje is daadwerkelijk onderzoeken waar dit verloop door gedreven wordt, en niet alleen maar gissen. Laten we beginnen met enkele misvattingen over de oorzaken van ongewenst verloop.

Misvattingen over de redenen achter personeelsverloop

Over personeelsverloop doen zich twee misvattingen voor:

1. **Organisaties richten zich op rollen op instapniveau om ongewenst verloop te verminderen**
2. **Organisaties geloven dat alleen het verhogen van de salarissen zal helpen**

Het is vooral interessant om te kijken naar organisaties die het verminderen van verloop in hun doelen hebben opgenomen. Meestal concentreren ze zich uitsluitend op het personeel 'per uur' en op dingen die ze anders kunnen doen om betere kandidaten te vinden die minder snel zullen vertrekken. Vaker wel dan niet denkt het HR-team dat het verloop komt door een 'slechte kandidatenpool'. Blijkbaar is het makkelijker om de werknemers de schuld te geven van het verloop en te proberen dat tegen te gaan door opnieuw te werven, in plaats van hun supervisors, managers en leiders te ontwikkelen om effectiever te zijn.

Conclusies

De belangrijkste conclusie is dat als je niet weet wat de drijvende kracht is achter het verloop binnen je organisatie, je geen tijd, geld en middelen moet besteden om het te repareren. Het selecteren en ontwikkelen van leiders heeft een grote impact op het verloop binnen een organisatie, samen met het zoeken naar de feitelijke oorzaken ervan. Vergeet de volgende keer dat je te maken krijgt met ongewenst verloop niet te denken aan de personen die dit het probleem het meest beïnvloeden: je leidinggevend. Zorg er op zijn minst voor dat je net zoveel energie steekt in het selectieproces voor supervisors, managers en leiders als in dat voor je overige werknemers.

