

Auteurs: Sascha Becker en Wenda Bolink
Een publicatie van: PROOF
Ontwerp en opmaak: PROOF | employee alignment & employer branding
Illustraties: Wouter Overhaus
Eindredactie: Brenda van Dijk – Duidelijk Verhaal

ISBN: 9789493171459
NUR: 810

©PROOF: Valschermkade 37c, 1059CD, Amsterdam

1e druk, 1e oplage 2018
2e druk, 1e oplage 2019
3e druk, 1e oplage 2020
4e druk, 1e oplage 2021
5e druk, 1e oplage 2022, herziene versie

Eerder verschenen van PROOF:

- Bea Aarnoutse en Marianne Jaarsma, *Happy change*, PROOF, 2e druk 2022.
- Bea Aarnoutse, *Alignment 2.0*, Boom Uitgevers, 3e druk 2018.
- Marcel van der Haas en Jenny Hudepohl, *Arbeidsmarktcommunicatie van A/Z*, Adfo Groep, 1e druk 2015.
- Mark Blok, *Kop dicht, mond open*, Adfo Groep, 1e druk 2013.
- Luc van Beers en Gaby Nedeski, *Internal branding 2.0*, Adfo Groep, 2e druk 2015.

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze opgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopiëren, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën van deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Inhoud

VOORWOORD	8
DE EMPLOYEE JOURNEY IN EEN NOTENDOP	10
INLEIDING	14
TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	24
EEN STEVIG FUNDAMENT	34
DE ZES BEÏNVLOEDINGSFACTOREN	40
Leiderschap	43
Interne communicatie	50
Professioneel en persoonlijk leren en ontwikkelen	58
Duurzame inzetbaarheid	63
Empowering environment	73
Sociale dynamieken	79
FASE I. ORIËNTEREN & SOLLICITEREN	94
Zichtbaarheid van het werkgeversmerk	107
Preboarding	130
Cases fase I. Oriënteren & solliciteren	136
FASE II. WERKEN BIJ DE ORGANISATIE	142
Onboarding	146
Re- en crossboarding	150
Cases fase II. Werken bij de organisatie	160
FASE III. UITSTROOM	170
Afscheid nemen	173
Alumni-activiteiten	179
DANK!	186
OVER DE AUTEURS	188
BEGRIPPENLIJST	190
LITERATUURLIJST	196
INDEX	200

Voorwoord

Een kwestie van écht willen

Een sterke customer journey begint met een optimale employee journey. Dat is de ervaring die ik zelf als leider van transformaties en als bestuurder heb. De hamvraag is natuurlijk: Hoe realiseer je een optimale employee journey? Dat is vooral een kwestie van het écht willen, en doorpakken en blijven doorpakken. Dit boek geeft aan leiders van organisaties, aan communicatie- én HR managers een goed doordacht maar ook pragmatisch frame. En een goede structuur helpt!

Het is alweer vier jaar geleden dat de eerste uitgave van dit boek van mijn collega's Wenda Bolink en Sascha Becker verscheen. De auteurs kregen veel positieve reacties en het boek werd genomineerd voor managementboek van het jaar. Inmiddels is het tijd voor een vijfde druk, de herziene post-corona-editie. Want onderzoek heeft niet stilgestaan, Covid-19 heeft veel invloed gehad op het belang van de employee journey en een aantal voorbeelden uit de dagelijkse praktijk is erbij gekomen.

Vrijwel dagelijks lezen, horen en ervaren we dat het lastig is om de juiste medewerkers te vinden en te binden. Het belang van het aantrekken, binden en boeien van talent wordt inmiddels ook steeds meer in de bestuurskamers onderkend als een strategisch vraagstuk. Het dringt door dat het vraagt om een plan, budget voor lange termijn investeringen en een lange adem. Het vraagt om goed samenwerken en een andere kijk op de medewerker. De employee journey is niet alleen de verantwoordelijkheid van HR, niet alleen van communicatie maar is en blijft primair de verantwoordelijk van de hele directie. Een kwestie van écht willen en een lange adem.

Communicatie speelt een cruciale rol bij het werken aan de employee journey. Dit vraagt om professionals met liefde voor het vak. Die zich willen verdiepen in doelgroepen, die weten wat de business nodig heeft, die samen met vakgenoten willen werken aan het communicatiever maken van organisaties. Die eerlijk teruggeven aan het management wat er beter kan en suggesties doen voor verbetering. Mensen die verder willen gaan en medewerkers centraal stellen. Ook dat is een kwestie van écht willen en vervolgens doen.

Met delen kom je verder. Dat is waar PROOF al meer dan twintig jaar in gelooft. En dat is ook de reden waarom we inmiddels zes boeken en vele publicaties verder zijn. Collega's Wenda en Sascha hebben samen met andere collega's van PROOF gewerkt aan het in kaart brengen van de employee journey. In dit boek wordt de employee journey belicht vanuit het perspectief van medewerkers en werkgever.

Bij PROOF gaan we door met de ontwikkeling van ons vak. Als je ervaringen wilt delen, graag! Samen brengen we het vakgebied verder.

Ik wens je veel leesplezier.

Katinka Huijberts

Managing Director PROOF | employee alignment en employer branding

De employee journey in een notendop



Vijf vragen aan auteurs Sascha Becker en Wenda Bolink.

1. De employee journey. We horen er steeds meer over. Vanwaar al deze aandacht?

Sascha: ‘De coronapandemie heeft bijgedragen aan het feit dat het onderwerp op de boardagenda staat. Het belang van de employee journey en de vertaalslag daarvan naar een optimale employee experience zijn lange tijd onderschat. Nog steeds maak ik mee dat organisaties onvoldoende aandacht besteden aan dit onderwerp en vooral gefragmenteerd te werk gaan op dit vlak. Vaak heeft de business op korte termijn een wervingsbehoefte en schieten veel organisaties al snel in de tactische ‘wat-voor-tools-kan-ik-inzetten’-modus. Dat lost wellicht op korte termijn iets op, maar helpt zeker niet om de *war for talent* op de lange termijn te winnen. Marketeers zijn al jaren bezig met hun vaak zeer gestructureerde en goed doordachte customer-journey-aanpak. Kijkend vanuit dat perspectief staan we met de employee journey pas aan het begin. Talenten zijn schaars en bovendien bepalen vandaag de dag veel verschillende factoren of zij voor een organisatie kiezen. En bij een organisatie blijven. De juiste talenten aantrekken, binden en behouden is essentieel. Bovendien: een sterke reputatie, tevreden en loyale klanten, dat begint allemaal binnen, bij en met je medewerkers. Zij maken voor jouw klanten het verschil. Happy employees = happy customers. Simpel. En dat levert de organisatie op lange termijn waarde op.’

Wenda: ‘Precies. Maar hoe zorg je er dan voor dat schaars talent voor jou kiest? Dat jouw medewerkers elke dag het beste van zichzelf geven en de belofte aan klanten waarmaken? En dat medewerkers uiteindelijk met een goed gevoel jouw organisatie verlaten? Dat vraagt om een bewuste en structurele investering in het verbeteren van de employee experience, gedurende de hele employee journey.’

2. Zo zo, de employee journey als heilige graal?

Sascha: ‘De journey is een middel en absoluut geen doel op zich. Het mooie is: eigenlijk heeft elke organisatie er al een. Alleen zijn organisaties zich daar vaak niet van bewust en investeren ze onvoldoende tijd, geld en aandacht aan de ideale invulling van de journey. In kaart brengen welke reis de (potentiële) medewerker aflegt, levert veel op. Het geeft inzicht in de aandachtspunten en helpt Communicatie en HR om prioriteiten te bepalen.’

Wenda: ‘En het creëert consistentie. Vooral als je de belofte die je aan toekomstige medewerkers doet en voor huidige medewerkers waarmaakt, als vertrekpunt neemt. Laat die belofte terugkomen in elk contactmoment in de journey en zorg continu voor bevestiging. Zo vertel je een consequent verhaal en geef je daar continu betekenis aan.’

3. Makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe breng je dit als organisatie in de praktijk?

Wenda: ‘Voor de perfecte invulling van de employee journey bestaat geen *one size fits all*. Wel kunnen we zes contactmomenten benoemen in de drie fases van de employee journey: ‘oriënteren en solliciteren’, ‘werken bij de organisatie’ en ‘uitstroom’. Zoals een bezoek aan de ‘werken bij’-site, een sollicitatiegesprek, de eerste werkdag of een exitgesprek.’

Sascha: ‘Daarnaast zijn er binnen deze drie fases zes factoren te benoemen waar een organisatie aan kan werken om de employee experience te beïnvloeden. Van leiderschap en leren tot het ontwikkelen van een *empowering environment*. Daarbij adviseren we altijd om het behapbaar te houden: *you cannot eat an elephant in one bite*. Onderzoek waar de ergste pijnpunten – en de meeste kansen – liggen en ga daar als eerste mee aan de slag. Waarbij ons advies is: begin binnen. Neem eerst je bestaande talenten mee in je plannen en zorg voor interne alignment. Binnen moet je namelijk gaan waarmaken wat je buiten belooft.’

4. Helder. En wie is nou de eigenaar van de employee journey?

Sascha: ‘De top is eindverantwoordelijke. Als die niet gelooft in het investeren in de employee journey en dat geen prioriteit geeft, heeft het weinig zin om met dit onderwerp aan de slag te gaan. Dan blijft het bij spiegeltjes en kraaltjes en dan is

het een speeltje van Communicatie of HR dat uiteindelijk weinig oplevert. Zonde van je tijd en van je budget. Het is wel een gemiste kans om niet te investeren in de journey. Als je kijkt naar wat aligned medewerkers je organisatie (financieel) opleveren en als je je huiswerk doet, dan is de businesscase makkelijk gemaakt en heb je volgens mij snel iets in handen om je board/top te overtuigen. Zodra je bij de top over euro's praat en hoeveel business value je kunt creëren, dan helpt dat meestal om snel je case rond te maken.'

Wenda: 'Aan Communicatie en HR de taak om de top hiervan bewust te maken en eigenaarschap te stimuleren. Dat kost tijd. In Nederland komen we van ver. Op basis van onze ervaring moet je veel lobbywerk verrichten; je bent op missie... Als je dan commitment van je top eenmaal binnen hebt, werken Communicatie en HR samen aan de verdere invulling en uitwerking van de journey. Het zijn beide belangrijke spelers, die elkaar bij een goede samenwerking kunnen versterken en aanvullen. Daarbij moeten Communicatie en HR samen met de business nadenken over de producten die ze in de etalage kunnen zetten en deze producten uiteindelijk vormgeven op basis van behoeftes, wensen en eisen van de organisatie en van de medewerkers.'

5. Wat is de impact van corona op de employee journey?

Sascha: 'Corona heeft natuurlijk veel impact op de employee journey gehad. En nog steeds heeft het impact. Corona heeft bewezen dat onder andere goede interne communicatie cruciaal is om medewerkers betrokken en aligned te houden en dat de rol van leidinggevenden essentieel is. Bovendien hebben veel organisaties – en leidinggevenden - ontdekt dat autonomie een positief effect heeft op medewerkers.'

Wenda: 'Samen met Motivaction hebben we twee jaar lang onderzoek gedaan naar de effecten van corona. Door werken op afstand vervagen de grenzen tussen werk en privé wat zorgt voor nieuwe uitdagingen. Vitaliteit van medewerkers, en zeker vitaliteit op afstand, is een belangrijk thema in bijna elke organisatie geworden. Nog steeds vindt ongeveer een derde van de werkenden de werkdruk te hoog. Tegelijkertijd willen medewerkers de voordelen van locatie onafhankelijk werken blijven benutten: hybride werken wordt meegenomen in de overweging om ergens te gaan werken. In deze post-corona editie hebben we de effecten van corona meegenomen.'

Inleiding



De juiste talenten die voor jou kiezen. Medewerkers die met passie bijdragen aan het succes van de organisatie. En oud-medewerkers die nog steeds fan zijn van jouw organisatie. Aandacht voor een optimale employee journey levert veel op. Meer omzet, minder verloop en minder verzuim bijvoorbeeld. Bovendien ben je daardoor aantrekkelijk voor het juiste nieuwe talent dat nodig is om de ambities van je organisatie waar te maken. Combineer dat met een toenemende wereldwijde schaarste aan talenten, de effecten van corona en er ontstaat een situatie waarin elke organisatie gedwongen is te investeren in de *employee experience*.

De employee experience tijdens de employee journey

De employee experience is de optelsom van alle ervaringen die een medewerker heeft met een organisatie. Vanaf voordat hij bij de organisatie in dienst komt tot na zijn vertrek. Voorbeelden van deze ervaringen zijn een bezoek aan de 'werken bij'-site, een sollicitatiegesprek, de eerste werkdag, een medewerkersbijeenkomst, het contact met de leidinggevende en een feedback-, waarderings- of exitgesprek. Met de employee journey breng je al deze ervaringen, of contactmomenten, tussen een medewerker en de organisatie in kaart. Belangrijk is dat deze ervaringen aansluiten op de wensen en behoeften van nieuwe en bestaande medewerkers, zodat medewerkers zich thuis voelen, weten hoe ze kunnen bijdragen aan het succes van de organisatie, daarin gefaciliteerd worden en zo elke dag het beste van zichzelf geven en succesvol zijn. En zodat medewerkers voelen dat er een wederkerigheid is in de relatie tussen werkgever en medewerker.



HAPPY EMPLOYEES = HAPPY CUSTOMERS = MORE VALUE

Vitale medewerkers die zich thuis voelen, elke dag het beste van zichzelf geven en weten hoe ze kunnen bijdragen aan de gemeenschappelijke ambitie zijn de sleutel tot succes. Voor de klanttevredenheid, voor het creëren van een duurzame waarde en op de langere termijn voor de reputatie van de organisatie.



Contactmomenten in de employee journey

Een ideale employee experience gedurende de totale employee journey klinkt misschien simpel, maar organisaties die erin slagen medewerkers te motiveren én de juiste dingen te laten doen, zijn schaars. Het gaat bij het creëren van een positieve employee experience namelijk niet alleen om het

bieden van tafelvoetbalfaciliteiten, zitzakken en scrumborden. Of het organiseren van feestjes en borrels, en medewerkers-bijeenkomsten waar rappende, authentieke leiders elkaar en de teams uitdagen om de NPS-score (voor klantloyaliteit) op te krikken. Het gaat om de vraag wat nodig is om medewerkers structureel en op de juiste manier te faciliteren om als persoon lekker in hun vel te zitten en succesvol te zijn en te blijven.

We zien in veel organisaties het tegenovergestelde; dat een contactmoment een negatieve ervaring oplevert. Dat zijn gemiste kansen om de organisatie verder uit te bouwen en het juiste talent aan te trekken en te behouden. Bijvoorbeeld doordat een organisatie geen reactie geeft op een sollicitatie. Doordat er geen of slechte begeleiding is tijdens de eerste honderd werkdagen. Doordat onvoldoende wordt stilgestaan bij wat wel goed gaat. Doordat aan medewerkers feedback wordt gevraagd, maar daar niets mee wordt gedaan. Doordat er geen oprechte aandacht is bij ziekte of vertrekkende medewerkers. En zo zijn er nog veel meer cruciale momenten te benoemen die medewerkers negatief beïnvloeden, waardoor ze minder bevlogen raken en steeds minder ambassadeur worden van je organisatie. Met grote gevolgen: je verliest je meest waardevolle asset.

De employee journey als instrument

De employee journey is een instrument om de belangrijkste contactmomenten tussen een (potentiële) medewerker en een organisatie in kaart te brengen. Daarmee krijg je inzicht in de kracht en de valkuilen in de organisatie en ontdek je waar je de employee experience kunt verbeteren. De contactmomenten met grote impact op de medewerker kun je vervolgens gericht aanpakken met de juiste interventies.

Een raamwerk

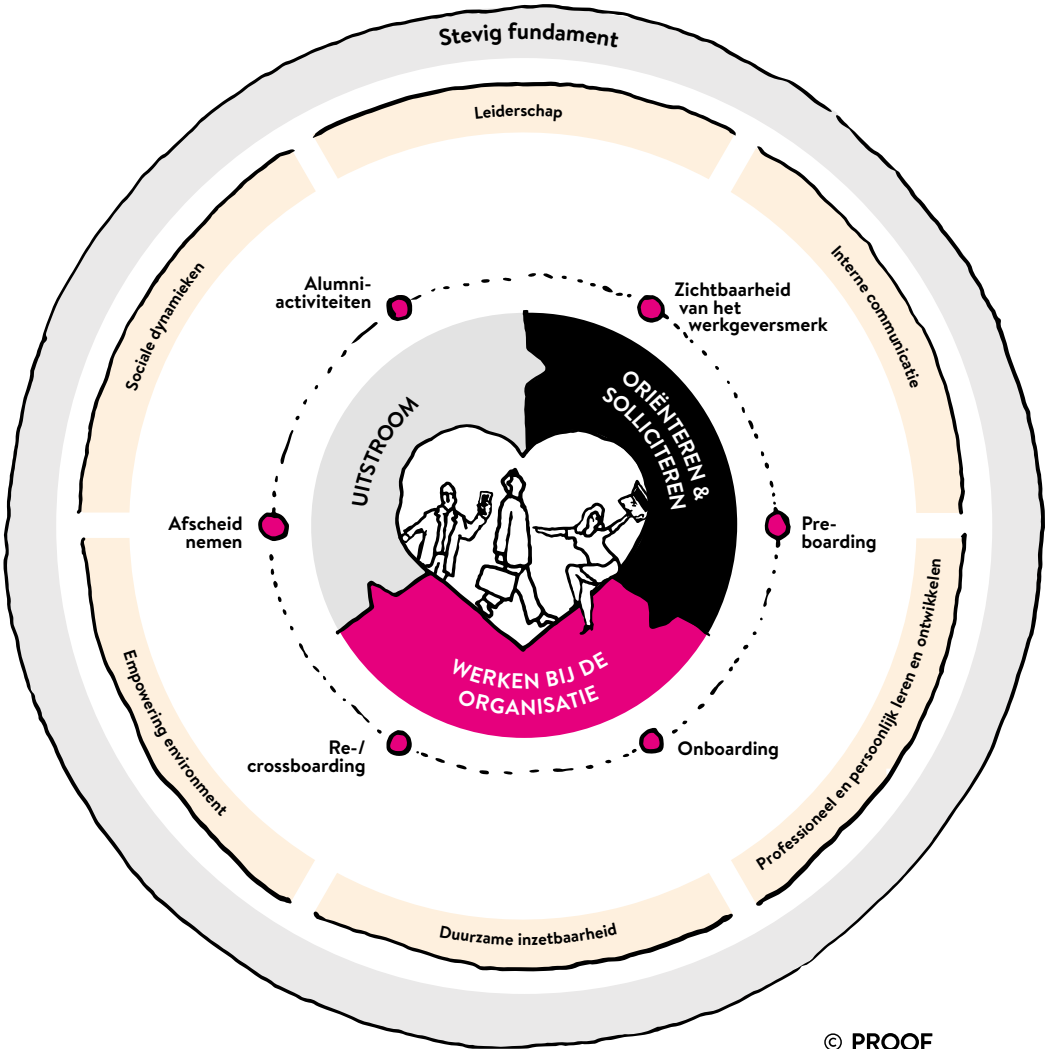
De uiteindelijke invulling van de employee journey is maatwerk en onder andere afhankelijk van de status quo, de ambities en de omvang van de organisatie en beschikbare middelen (budget en fte). De factoren en belangrijkste contactmomenten die elke organisatie kan beïnvloeden om een goede employee experience te creëren, zijn universeel.

Voordat je als organisatie aan de slag gaat met de employee journey, breng je eerst de basis op orde en bouw je een gedegen fundament. Vervolgens kun je als werkgever aan zes ‘knoppen’ draaien om de employee experience gedurende de gehele journey te beïnvloeden. Die knoppen noemen wij de zes beïnvloedingsfactoren. Vanuit het perspectief van (potentiële) medewerkers zijn er in de employee journey zes belangrijke contactmomenten waarop je (potentiële) medewerkers positief kunt beïnvloeden. Als je deze contactmomenten op de juiste manier invult, krijgt de belofte van de organisatie in elk contactmoment relevantie en betekenis en werk je structureel aan alignment van medewerkers.

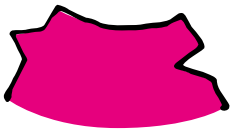
Dit boek neemt je in vogelvlucht mee in de hele employee journey. We behandelen de, volgens ons, zes belangrijkste factoren en zes belangrijkste contactmomenten. We kunnen niet altijd de diepte ingaan, omdat we over elke factor en over elk contactmoment al een boek kunnen schrijven. Dit is een bewuste keuze, want met dit boek willen we je inzicht geven in de gehele employee journey en je handvatten bieden om de employee experience te verbeteren. Waarbij we ons realiseren dat veel organisaties te maken hebben met *legacy*, waardoor verbeteringen soms moeilijk door te voeren zijn. Onderzoek eerst waar in jouw organisatie, in welke factor(en), de grootste pijn zit en pak die als eerste aan. Maak plannen voor de korte en lange termijn. En begin binnen, zodat je binnen waarmaakt wat je buiten belooft. Na het lezen van dit boek staat niets je meer in de weg om bewust te werken aan een optimale employee experience gedurende de gehele employee journey.

Op de volgende pagina's lichten we het employee journey-raamwerk per onderdeel kort toe. Verderop in het boek bieden we verdieping in de belangrijkste factoren en contactmomenten in de employee journey.

HET EMPLOYEE JOURNEYRAAMWERK



© PROOF



Fase



Contactmoment



Factor