

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

ISBN: 9789491757693
NUR: 810

©PROOF PUBLISHERS: VEEMARKT 135, 1019 CC AMSTERDAM

1e druk, 1e oplage 2018

Eerder verschenen van PROOF:

- 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 fotokopieën, 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 Reprorecht (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
BEGRIPPENLIJST	10
DE EMPLOYEE JOURNEY IN EEN NOTENDOP	16
INLEIDING	20
TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	30
EEN STEVIG FUNDAMENT	38
DE ZES BEÏNVLOEDINGSFACTOREN	46
Leiderschap	49
Interne communicatie	55
Professioneel en persoonlijk leren en ontwikkelen	64
Duurzame inzetbaarheid	69
Empowering environment	79
Sociale dynamieken	88
FASE I. ORIËNTEREN & SOLLICITEREN	106
Zichtbaarheid van het werkgeversmerk	121
Preboarding	151
Cases fase I. Oriënteren & solliciteren	158
FASE II. WERKEN BIJ DE ORGANISATIE	166
Onboarding	170
Re- en crossboarding	174
Cases fase II. Werken bij de organisatie	184
FASE III. UITSTROOM	198
Afscheid nemen	201
Alumni-activiteiten	208
DANK!	214
OVER DE AUTEURS	216
LITERATUURLIJST	218
INDEX	226

Voorwoord

Alleen samen brengen we dit vakgebied verder

‘Marketeers zijn al jaren bezig met de *customer journey*. Op het gebied van de *employee journey* staan we pas aan het begin. Daar ben ik erg verbaasd over. Aan het werk dus.’ Dit was kort samengevat de strekking van mijn nawoord in het boek *Alignment 2.0*. Wij hebben zelf de handen uit de mouwen gestoken en zijn snoeihard aan het werk gegaan. Samen met onze klanten hebben wij onderdelen van hun *employee journey* vormgegeven en gedegen uitgewerkt.

Nu, drie jaar na het verschijnen van *Alignment 2.0* en met dank aan mijn collega’s die zich elke dag inzetten en de bevlogen professionals bij onze klanten is ons vijfde PROOF-boek een feit. *De employee journey – Creëer een optimale employee experience* had niet beter getimed kunnen verschijnen. Want vrijwel dagelijks horen we in het nieuws dat het voor organisaties lastiger wordt om mensen te vinden en te binden. In de komende jaren gaat een grote groep babyboomers met pensioen. Dat zal tot problemen leiden als organisaties niet adequaat werken aan de *employee journey*. Het belang van het aantrekken, behouden en binden van mensen wordt inmiddels ook nadrukkelijk in de bestuurskamers onderkend. Nu nog de budgetten vrijmaken voor een langetermijnaanpak, want werken aan *alignment* – gedurende de hele *employee journey* – vraagt niet alleen om een verbetering in de samenwerking tussen HR, Communicatie en de business, maar ook om kwaliteit. Van analyse tot strategie en van concept tot uitwerken, meten en bijsturen.

Internal branding en *employer branding* komen samen tijdens de *employee journey*. Werken aan de *employee journey* vraagt om professionals met liefde voor het vak: die willen luisteren naar wat er speelt en willen werken aan het communicatiever maken van hun organisatie. Die zich verdiepen in hun interne doelgroepen en nadenken over bereik. Die kiezen voor kwaliteit en reflectie. Die werken vanuit de inhoud.

Uiteindelijk maken medewerkers altijd het verschil. In positieve en negatieve zin. De employee journey is dan ook relevant voor alle sectoren, zowel voor de business-to-business- en business-to-consumer-, als voor de publieke sector. De afgelopen zeventien jaar kon PROOF succesvol zijn dankzij haar *aligned* medewerkers en het daarbij behorende aligned netwerk. Medewerkers die hun kennis inzetten om dagelijks het verschil te maken voor onze klanten, die een stap extra zetten om 'goed' beter te maken. En bevlogen professionals bij onze klanten, die ons uitdagen om effectief werk te ontwikkelen en ons zien als partners in plaats van als leverancier.

Alleen wie durft te delen, komt verder, heb ik geleerd van Luc van Beers, oprichter van PROOF. Sascha Becker en Wenda Bolink, auteurs van dit boek, delen hun visie en ervaringen van de afgelopen jaren als strategen bij PROOF. Daarnaast hielp natuurlijk de nodige deskresearch. Ze hebben de employee journey helder in kaart gebracht en vanuit zowel het perspectief van de werkgever als de medewerker beschreven.

Bij PROOF gaan we door met onze passie en het delen van kennis. We nodigen je uit om ook jouw ervaringen met de employee journey actief te delen met ons. Want alleen samen brengen we dit vakgebied verder. Bel of mail ons, of wees welkom bij PROOF op de Veemarkt in Amsterdam.

Veel leesplezier,

Bea Aarnoutse
Managing director PROOF

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: ‘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. Ook A-merken, die naar buiten toe een prachtig imago hebben, hebben de employee journey vaak niet op de boardagenda staan. Verbazingwekkend. 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 business value 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 behaphaar 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 dat 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. Waarbij Communicatie en HR samen met de business nadenkt over de producten die we in de etalage kunnen zetten en die deze producten uiteindelijk vormgeeft op basis van de behoeftes, wensen en eisen van de organisatie en van de medewerkers.'

5. Is de reis ooit 'af'?

Wenda: 'Eigenlijk is er voor zowel medewerkers als de organisatie geen concreet eindpunt. In een ideale journey houd je namelijk ook met vertrokken medewerkers contact. Bijvoorbeeld via alumni-activiteiten. Ook voor de organisatie zelf houdt de journey nooit op. Investeren in de employee journey is iets voor de lange termijn. Behoeftes van medewerkers veranderen continu, nieuwe generaties komen op de arbeidsmarkt en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn niet bij te benen.'

Sascha: 'Dat betekent dat je als organisatie de employee journey structureel op de agenda moet hebben staan en houden. Je moet voortdurend inspelen op de wereld in verandering; wisselende wensen, behoeftes en trends. Het vergt continu werken aan alle factoren die ervoor zorgen dat talent zich verbonden en betrokken voelt. Alleen dan haal je nu en in de toekomst alles uit de meest waardevolle asset van je bedrijf: je medewerker.'

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 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 een exit-gesprek. 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 BUSINESS 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 business value 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) omhoog 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 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. En daarmee rendement.

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

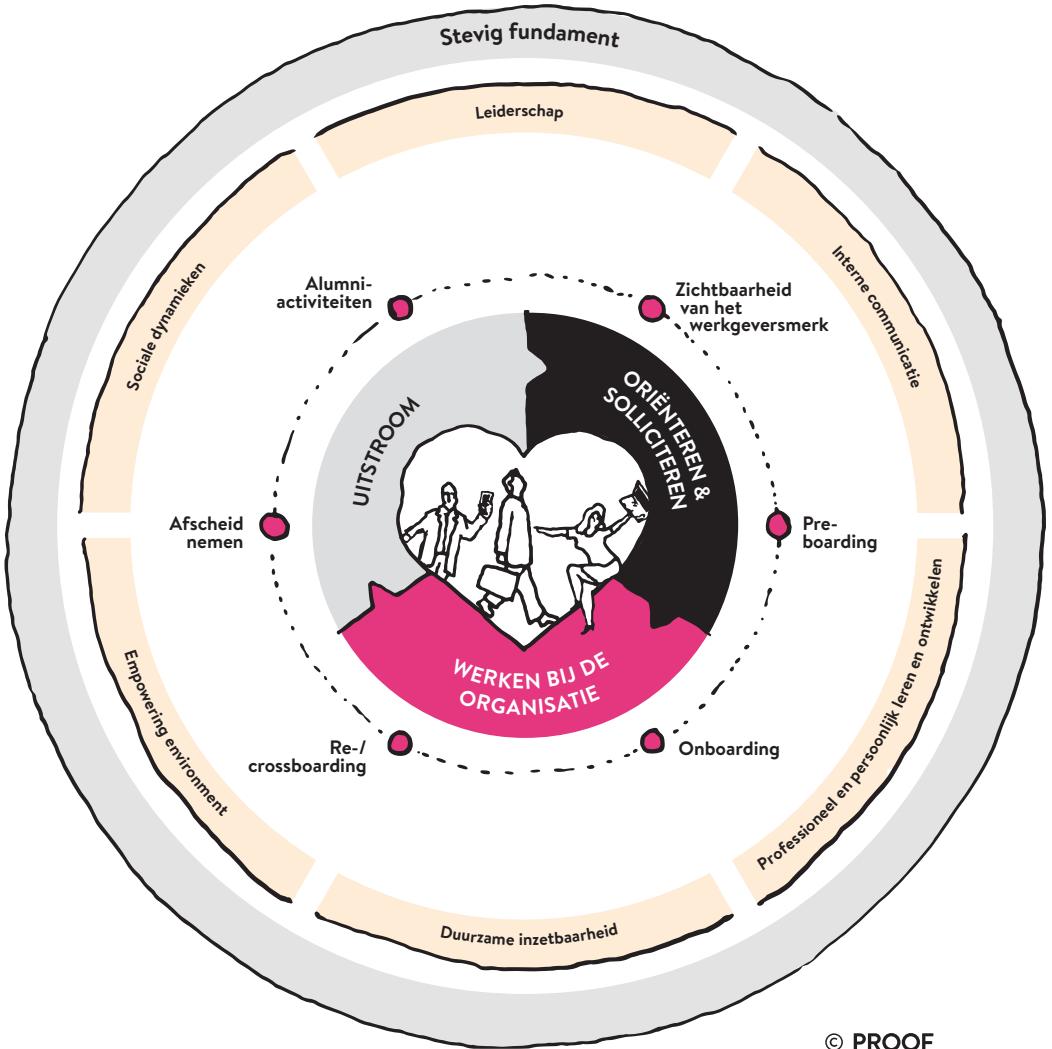
De uiteindelijke invulling van de employee journey is maatwerk en onder andere afhankelijk van de status quo, de ambities en de omvang van de organisatie en beschikbare middelen (budget en fte). De factoren en belangrijkste contactmomenten die elke organisatie kan beïnvloeden om een goede employee experience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