

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

ISBN: 9789493171749
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
6e druk, 1e oplage 2023
7e druk, 1e oplage 2024, herziene versie

Eerder verschenen van PROOF:

- Bea Aarnoutse en Wendy Eelsing, *Was ik niet duidelijk dan?*, BigBusiness Publishers, 1e druk 2024.
- 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 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
INLEIDING	10
TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	20
EEN STEVIG FUNDAMENT	30
DE ZES BEÏNVLOEDINGSFACTOREN	36
Leiderschap	39
Interne communicatie	46
Professioneel en persoonlijk leren en ontwikkelen	54
Duurzame inzetbaarheid	59
Empowering environment	69
Sociale dynamieken	75
FASE I. ORIËNTEREN & SOLLICITEREN	88
Zichtbaarheid van het werkgeversmerk	101
Preboarding	124
Cases fase I. Oriënteren & solliciteren	130
FASE II. WERKEN BIJ DE ORGANISATIE	138
Onboarding	142
Re- en crossboarding	146
Cases fase II. Werken bij de organisatie	156
FASE III. UITSTROOM	164
Afscheid nemen	167
Alumni-activiteiten	173
DANK!	180
OVER DE AUTEURS	182
BEGRIPPENLIJST	184
LITERATUURLIJST	190
INDEX	194

Voorwoord

Een kwestie van écht willen

Duurzame waardecreatie begint met een optimale employee journey. Dat is mijn ervaring bij de transformaties die ik vanuit PROOF heb begeleid de afgelopen jaren. De hamvraag is natuurlijk: Hoe realiseer je een optimale employee journey? Dat is vooral een kwestie van het écht willen, en dan doorpakken. En dat is nodig want de organisaties van de toekomst zijn die organisaties die zich voortdurend weten aan te passen aan de veranderende context.

Dit boek geeft aan leiders van organisaties, aan communicatie- én HR managers een goed doordacht en pragmatisch raamwerk. En een goede structuur helpt! Het is alweer zes jaar geleden dat de eerste uitgave van dit boek van Wenda Bolink en mij verscheen. We kregen veel positieve reacties en het boek werd in 2020 genomineerd voor managementboek van het jaar. Inmiddels is het tijd voor een zevende druk, een herziene editie, want het onderwerp leeft meer dan ooit. Organisaties worden zich steeds bewuster van het belang van aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent in een competitieve arbeidsmarkt.

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 verantwoordelijkheid 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 bijna vijftientig jaar in gelooft. En dat is ook de reden waarom we inmiddels zes boeken en vele publicaties verder zijn. Samen met andere collega's van PROOF hebben we hard gewerkt aan het in kaart brengen van de employee journey. In dit boek wordt deze 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.

Sascha Becker
Managing Director PROOF

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 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

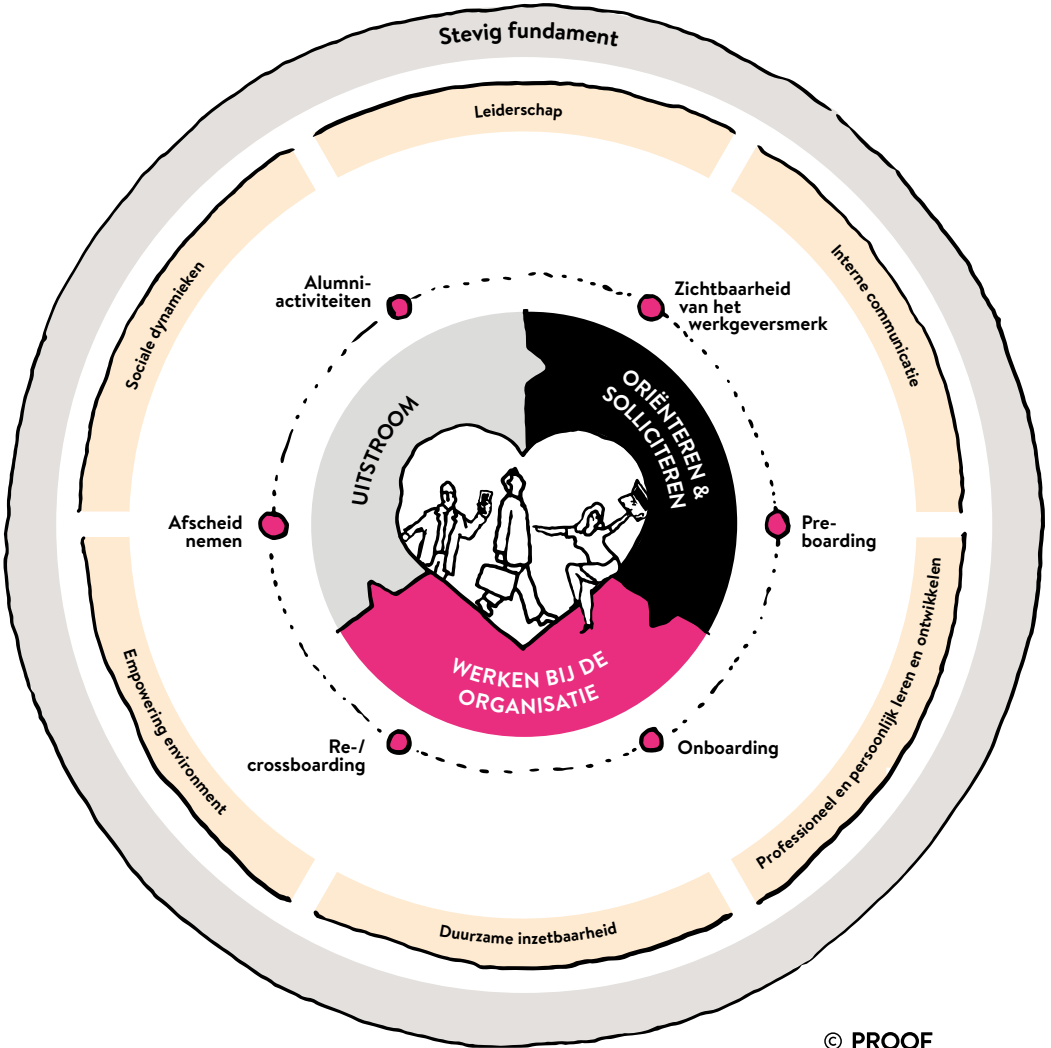
De uiteindelijke invulling van de employee journey is maatwerk en onder andere afhankelijk van de status quo, de ambities en de omvang van de organisatie en beschikbare middelen (budget en fte). De factoren en belangrijkste contactmomenten die elke organisatie kan beïnvloeden om een goede employee experience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

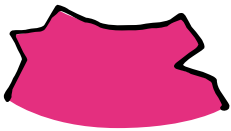
Dit boek neemt je in vogelvlucht mee in de hele employee journey. We behandelen de, volgens ons, zes belangrijkste factoren en zes belangrijkste contactmomenten. We kunnen niet altijd de diepte ingaan, omdat we over elke factor en over elk contactmoment al een boek kunnen schrijven. Dit is een bewuste 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

Een stevig fundament

1. Een heldere visie op talent. Op basis van de lange termijn-organisatiestrategie en de visie op inclusiviteit en diversiteit formuleer je een duidelijke purpose, doel en belofte richting (potentiële) medewerkers. Je denkt na over een *inclusieve* strategisch-pragmatische aanpak (korte en lange termijn) die je helpt om talentpotentieel optimaal te benutten.

2. HR-dienstverlening. Zorg voor relevante en moderne HR-dienstverlening gedurende de gehele employee journey. Met (HR-)tools die toegankelijk en betrouwbaar zijn en gemakkelijk in gebruik, inclusief goedwerkende HR-systemen en -processen. Zorg ook voor goede HR-meetinstrumenten, heldere KPI's en een efficiënte aanpak rond het onderwerp 'meten en optimaliseren'.

3. Salaris en arbeidsvoorwaarden op orde. Maak de belofte die je doet als organisatie ook waar in je voorwaarden en personaliseer deze waar mogelijk.

4. Werkplek op orde. Zorg voor een goed ingerichte werkplek.

Zes beïnvloedingsfactoren

1. Leiderschap. De top en leidinggevendenden hebben een cruciale rol bij het creëren van een optimale employee experience. Zet (formele en informele) leiders in hun kracht. Zorg voor de juiste mindset en voor alignment (why, how en what van de organisatie). Zodat zij hun voorbeeldrol goed kunnen vervullen en zelf ook de beste versie van zichzelf kunnen worden.

2. Interne communicatie. Neem medewerkers op consequente en consistente wijze mee in de organisatiestrategie en houd ze (blijvend) op de hoogte van wat er (binnen en buiten de organisatie) speelt, wat van hen wordt verwacht en wat zij van de organisatie mogen verwachten. Van informele tot formele communicatie, van top-down tot bottom-up.

3. Professioneel en persoonlijk leren en ontwikkelen. Herken talent van medewerkers en investeer in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling, zodat zij de beste versie van zichzelf worden en blijven. Met haalbare doelen die optellen bij de doelen op team- en organisatieniveau, een effectieve beoordeling en passende beloning.

4. Duurzame inzetbaarheid. Zorg ervoor dat medewerkers lekker in hun vel zitten en mentaal en fysiek fit zijn en blijven voor de toekomst. Met beleid en interventies op het gebied van vitaliteit, gezondheid, werkgeluk, veiligheid, mindfulness, wendbaarheid, et cetera.

5. Empowering environment. Zorg voor een omgeving waarin medewerkers op een slimme en efficiënte manier hun werk kunnen doen. Denk daarbij aan systemen, structuren en processen. Snel, wendbaar en adequaat opereren vraagt om organisatiestructuren waarin onder andere agile werken en zelfsturende teams, teams zonder direct leidinggevendenden, de boventoon voeren.

6. Sociale dynamieken. Medewerkers willen een werkomgeving waarin ze zich prettig voelen. Dit wordt gevormd door de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan, hoe ze in het leven staan, diversiteit en inclusie, wat hun gedeelde normen en waarden zijn en hoe ze met elkaar samenwerken. Met een heldere visie op en aanpak voor sociale dynamieken kan een organisatie dit beïnvloeden.

Zes contactmomenten

Fase I. Oriënteren en solliciteren

1. Zichtbaarheid van het werkgeversmerk. Vertaal de purpose en strategie van de organisatie door naar een aansprekend werkgeversverhaal met een aantrekkelijke belofte (EVP) richting potentiële talenten. Zorg ervoor dat je als werkgever zichtbaar bent op de arbeidsmarkt en dat jouw verhaal doorklinkt in alle contactmomenten met potentiële medewerkers.

2. Preboarding. Zorg ervoor dat je tijdens de preboarding het beeld bevestigt dat de potentiële medewerker zich vooraf van jouw organisatie heeft gevormd. Breng de werkgeversbelofte tot leven en geef betekenis aan de belofte die je doet.

Fase II. Werken bij de organisatie

3. Onboarding (de eerste 100 dagen). Laat nieuwe medewerkers met een effectief onboardingprogramma op interactieve wijze en gefaseerd kennismaken met de organisatie. Met de juiste tools zorg je ervoor dat medewerkers betrokken raken en op de juiste manier bijdragen aan de ambities van de organisatie.

4. Reboarding/crossboarding. Begeleid medewerkers met een reboardingprogramma als zij te maken hebben met een grootschalig verandertraject, zoals een nieuwe manier van werken, fusie, overname of grootschalige strategiewijziging. Neem ze mee in het nieuwe verhaal, manage hun verwachtingen en help ze om tijdens en na de transformatie succesvol te blijven. Begeleid medewerkers met een crossboardingprogramma als zij binnen de organisatie een zijstap maken, bijvoorbeeld naar een andere afdeling. Neem ze mee in de nieuwe aspecten van hun werk en help ze die snel eigen te maken.

Fase III. Uitstroom

5. Afscheid nemen. Met welke reden medewerkers ook vertrekken - vrijwillig vertrek, reorganisatie, ziekte of pensioen - je wilt dat ze met een goed gevoel jouw organisatie verlaten en ambassadeur blijven. Zorg daarom voor een goed en respectvol afscheid en betrek medewerkers bij hoe zij afscheid willen nemen.

6. Alumni-activiteiten. Onderhoud contact met oud-medewerkers, maar vul de relatie tussen oud-medewerkers en de organisatie anders in; als een netwerk van alumni. Alumni-activiteiten hebben een versterkend effect, zowel voor de organisatie als voor oud-medewerkers én huidige medewerkers.

Vaktaal

Je merkt het al, deze inleiding staat vol Engelse termen. Dat is een bewuste keuze en je zult er nog meer tegenkomen: de taal in dit boek sluit aan bij de gangbare termen in marketingland. Zo is de employee journey een afgeleide van de inmiddels ingeburgerde customer journey en creëert deze Engelse term direct de juiste verwachting, 'de medewerkersreis' heeft dat effect niet. Bovendien sluiten we aan bij termen die in bekende marketingmodellen worden gebruikt.