

MEDEWERKER OP REIS

*Route voor het creëren
van alignment*

Goed doordachte communicatie tijdens de employee journey levert een organisatie veel op. Loyale klanten bijvoorbeeld.

Marketeers zijn al een aantal jaar bezig met het in kaart brengen van de *customer journey*. De analyse van deze journeys geeft interessante inzichten, op basis waarvan strakke keuzes kunnen worden gemaakt ten aanzien van onder andere de waardeproposities. De inzichten die communicatie- en HR-professionals opdoen als zij de *employee journey* ontdekken, zijn zeker zo waardevol. Het levert kennis op die vaak nog niet bekend was, maar vraagt wel om een andere kijk, namelijk vanuit de positie van de medewerker.

SCHERPTE EN LEF

Werken met de employee journey in het achterhoofd vraagt scherpheid. En lef. Van zowel de communicatie- als de HR-professional. En aangezien zij geen natuurlijke 'fit' hebben om goed samen te werken, is dat een uitdaging. Werken aan een *aligned workforce* vraagt het nodige van de professional. Het vraagt bijvoorbeeld om een goed verhaal, dat wordt vertaald naar verschillende doelgroepen, het vraagt om het formuleren van relevante boodschappen, om het communicatiever maken van collega's. Het vraagt om voorbeeldgedrag van de top en om managers die begrijpen wat er van hen wordt verwacht. Van weten naar willen, kunnen en uiteindelijk doen. Het vraagt in ieder geval van de communicatieprofessional liefde voor zijn vak. En inlevingsvermogen in de doelgroep gedurende de employee journey; insights verzamelen is essentieel.

Wat zijn de stappen die communicatie- en HR-professionals kunnen zetten in het werken aan alignment?

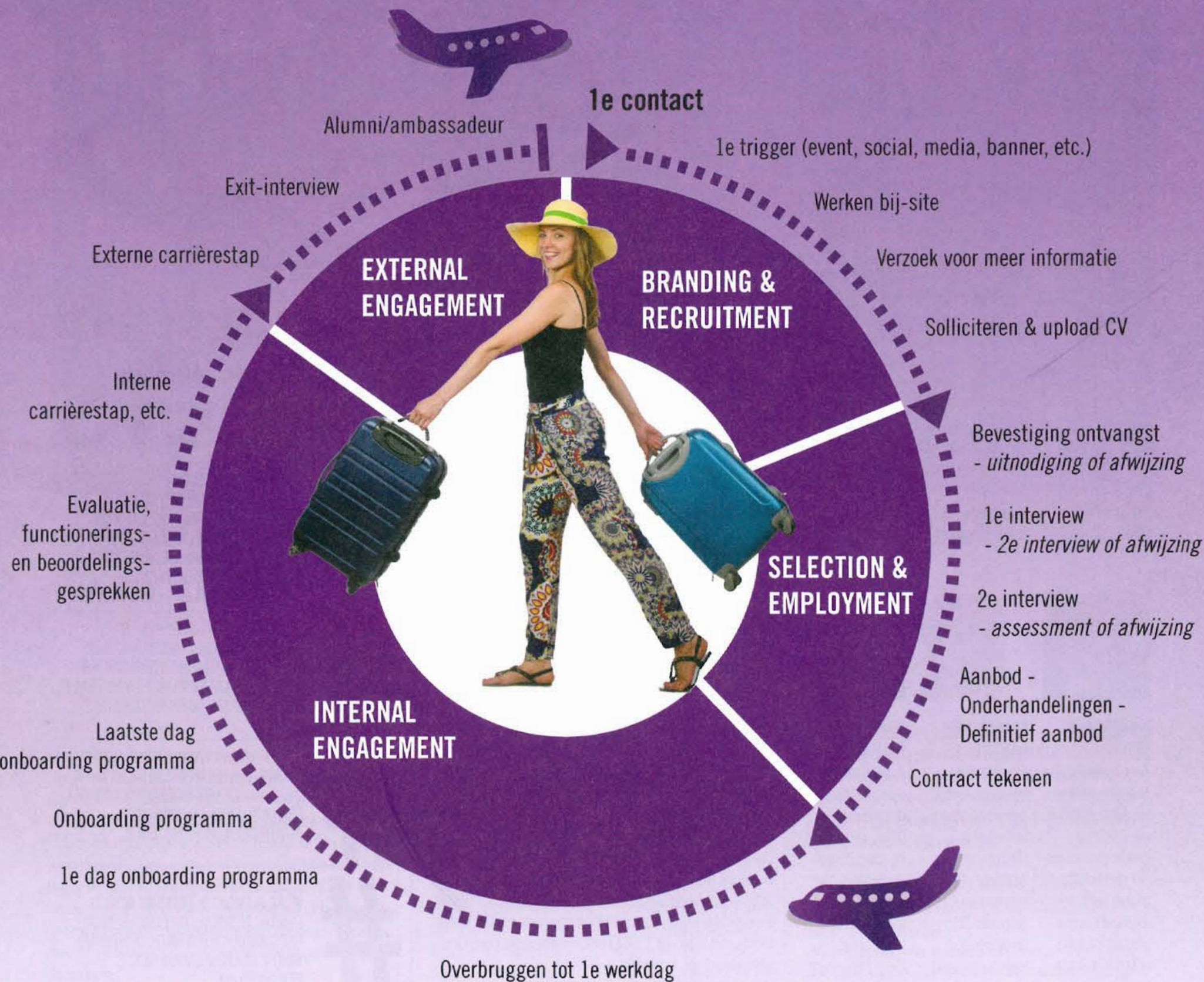
STAP 1. INZICHT

Daar waar we alles weten van onze klanten, weten we van de medewerkers maar bar weinig. Zonde, want hiermee laten communicatie- en HR-professionals kansen liggen. Zonder inzicht geen goede start voor het werken aan een *aligned workforce*. Ga in gesprek met relevante doelgroepen: medewerkers en doelgroepen op de arbeidsmarkt. Onderzoek wat er leeft in de organisatie, of de ambitie duidelijk is, hoe er wordt gecommuniceerd, hoe de medewerkers zich voelen en wat hen aanspreekt. Breng de interne populatie in kaart, kijk naar de cijfers van interne betrokkenheidsonderzoeken. Kortom: zorg dat de basics op orde zijn. Van cijfers over instroom, doorstroom, uitstroom en tevredenheid tot aan de kwaliteit van managementvaardigheden.

Ga ook met externe groepen in gesprek over wat hen aantrekt in een werkgever en wat hen drijft om voor een bepaalde organisatie te werken. Concludeer aan welke voorwaarden moet worden voldaan om de ambitie van de organisatie te realiseren. Inzichten bundelen en delen met de top helpt om het belang van alignment te onderstrepen. Feiten en cijfers maken snel de waarde van een *aligned workforce* inzichtelijk.

STAP 2. EEN GOED VERHAAL

Werken aan alignment begint met een helder en concreet verhaal dat de grote lijnen uitzet voor het waarom, wat en hoe van de organisatie, en dat de koers van de komende jaren beschrijft. Ondanks dat Simon Sinek veel deuren heeft geopend en velen het belang van het hebben van een 'why, how en what' heeft laten inzien, zijn er nog maar weinig bedrijven die een concreet en consistent verhaal op papier hebben. Dat verhaal is echter wel het begin. Per stap van de employee journey vraagt het basisverhaal om verdere uitwerking. Binnen elke stap verschillen de boodschappen. Ook omdat de doelen per fase verschillen. Voordat iemand is aangenomen, wil je als bedrijf uitleggen wie je bent en waarom je een aantrek-



EMPLOYEE JOURNEY



kelijke werkgever bent. Eenmaal in dienst wil je er als bedrijf voor zorgen dat de externe belofte intern ook wordt waargemaakt en wordt doorleefd. En gedurende het dienstverband is het zaak om continu aan te sluiten bij het verhaal en dat te bevestigen. Bewijs is dan essentieel. *Offboarding* is ook een moment in de employee journey. Goed afscheid nemen is belangrijk, ook in het werkende leven. Gaat een medewerker met opgeheven hoofd en waardering weg, dan blijft hij nog lang ambassadeur. En iedereen weet wat een ambassadeur waard is.

STAP 3. EEN EENDUIDIGE, CONVERSIERICHTE STRATEGIE

De fasering is per interne en externe doelgroep verschillend.

Voor een strategie richting *interne doelgroepen* (internalbrandingstrategie) geldt de volgende fasering:

1. Urgentie – In deze fase wordt uitgelegd waarom het nodig is wat er staat te gebeuren, en wordt de urgentie en het belang van een bijdrage van alle managers en medewerkers uitgelegd. Urgentie wekken kan op verschillende manieren en welke aanpak je kiest, is afhankelijk van de situatie en organisatie.

2. Betrekken – Nadat is uitgelegd wat er staat te gebeuren, moet de vertaalslag naar de medewerker worden gemaakt. Wat betekent de boodschap voor hem? Hoe denkt hij hierover? Hoe kan hij zelf zijn bijdrage leveren? Welke tools zijn beschikbaar om ook daadwerkelijk een bijdrage te kunnen leveren? Ook hier geldt dat de manier waarop mensen betrokken worden, per organisatie verschilt. De manager doet dat in zijn team, of het gebeurt juist centraal.

3. Activeren – Medewerkers weten wat er staat te gebeuren en wat dit betekent voor hun werk. In de activatiefase worden mensen getriggert hun bijdrage te leveren. Een goede activatie wordt niet opgedragen, maar laat medewerkers zelf komen met ideeën, voorstellen en acties. Activatie brengt een strategie echt tot leven.

4. Bewijsvoering – Na verloop van tijd zijn mensen gewend aan de verandering en de gevraagde bijdrage. De eerste resultaten zijn ook al geboekt en het bewijs van de strategie is daar. In deze fase gaat het er vooral om dat de communicatie mensen stimuleert om hun verhalen te delen.

Afhankelijk van hun kennis, worden voor *potentiële medewerkers* de volgende fases ingericht:

1. Pakken – Met een aansprekende en onder-

scheidende en vooral relevante belofte treedt de organisatie naar buiten om de doelgroep te interesseren voor de organisatie als werkgever: wie is zij?

2. Raken – In deze fase wordt dieper ingegaan op wat de organisatie biedt, welke kansen er bij de organisatie liggen en waarom de organisatie interessant is voor de kandidaat.

3. Overhalen – Is de interesse van de kandidaat gewekt, dan volgt een gesprek. In het gesprek bekijken organisatie en kandidaat of ze bij elkaar passen en of de kandidaat de juiste persoon voor de baan is.

4. Converteren – Als eenmaal geconcludeerd is dat organisatie en kandidaat bij elkaar passen, dan moet de kandidaat nog echt kiezen voor de baan. In deze fase gaan de kandidaat en werkgever met elkaar in onderhandeling.

DOELGROEPEN IN KAART

Een belangrijke stap in het realiseren van een aligned workforce is om de verschillende doelgroepen goed in kaart te hebben. De stakeholders die een rol spelen gedurende de employee journey zijn erg divers. Binnen de interne doelgroepen zijn dat de directie, managers, medewerkers, nieuwe medewerkers en vertrekkende medewerkers. En ook andere interne doelgroepen, zoals de ondernemingsraad of young professionals-groep. Wat externe doelgroepen betreft, zijn potentiële medewerkers en oud-medewerkers belangrijk, maar ook influencers zoals vrienden, ex-collega's, enzovoorts. Per doelgroep is het nodig om de juiste doelstellingen en KPI's te bepalen. Er is uiteraard een verschil tussen de doelen richting bestaande

**NOG MAAR WEINIG
BEDRIJVEN HEBBEN
EEN CONCREET
EN CONSISTENT
VERHAAL OP PAPIER**

medewerkers (internal branding) en potentiële medewerkers (employer branding en recruitment-marketing).

Doelstellingen en vragen bij internal branding zijn onder andere:

- Wat is het gewenste effect bij de doelgroepen, wat moeten zij 'tussen de oren' krijgen? Bijvoorbeeld informatie, een bepaalde bewustwording, actie?
- Wat wordt concreet gevraagd van medewerkers? Hoe dragen ze hun steentje bij aan de strategie? Aan de belofte aan klanten?
- Volgens welke waarden gedragen mensen zich binnen en buiten de organisatie en matcht dat met de gewenste beweging die de organisatie moet maken? Gaat de organisatie met de huidige cultuur en het huidige gedrag de beweging bewerkstelligen?
- Waar moeten managers over beschikken om hun medewerkers goed te betrekken?
- Hoe wil de organisatie als werkgever gezien worden?
- Wat maakt mensen trots in hun werk en hoe kun je die trots stimuleren?
- Wat is er nodig om interne communicatie te optimaliseren?
- Per wanneer moet er resultaat van de verandering zichtbaar zijn? Wanneer ben je tevreden?

Doelstellingen en vragen bij employer branding:

- Wie zijn de strategische wervingsdoelgroepen en welk beeld wil de organisatie als werkgever creëren bij desbetreffende doelgroepen / wat is het gewenste imago?
- Is er concrete urgentie om vacatures op te vullen en zo ja, welke vacatures zijn dat? Wanneer wil je concrete vacatures opgevuld hebben? Wat is de wens ten aanzien van het verhogen van kwantiteit (of juist verlagen van kwantiteit en verhogen van kwaliteit), snelheid en kwaliteit van de instroom?
- Met welke belofte en USP's wil de organisatie toekomstige medewerkers aantrekken?
- Hoe wordt gewerkt aan een duurzame relatie met de community van studenten, high potentials, kandidaten, beïnvloeders en andere geïnteresseerden?
- Hoe ziet de conversiestrategie eruit vanaf het eerste contact tot indiensttreding?

**DE KLANT KAN
NOOIT CENTRAAL
STAAN ALS
NIET EERST DE
MEDEWERKERS
CENTRAAL STAAN**

- Met welk gevoel gaan mensen weg? Wat vraagt de organisatie na de beëindiging van het dienstverband van hen?

Als de doelstellingen per doelgroep helder zijn, is het van belang de relevante kernboodschappen te bepalen. De kernboodschap omvat in enkele zinnen de *why, how en what*. Daarna wordt de kernboodschap zo concreet mogelijk; wat betekent de ambitie van de organisatie voor het dagelijkse werk? Hoe kunnen medewerkers daar hun eigen inbreng aan geven? Wat moet er vanaf vandaag anders? De communicatie met de doelgroep wordt inhoudelijk gebaseerd op deze kernboodschappen, door ze te verankeren in contentformules en in de contentstrategie.

STAP 4. EEN STERK CONCEPT

Als de strategie staat, wordt met een creatief team een creatief communicatieconcept ontwikkeld. Dit kan een geïntegreerd concept zijn, maar ook een apart internal branding- en/of employer branding-concept.

Essentieel bij twee aparte concepten is dat ze in elkaars verlengde liggen en dat de boodschappen elkaar versterken. Daarmee voorkomt de organisatie dat een nieuwe medewerker, eenmaal 'binnen', de organisatie op een andere manier beleeft dan bij de kennismaking in het sollicitatieproces. Door een gedegen afstemming hebben de communicatie-inspanningen meer impact: het versterkt elkaar gedurende de hele employee journey.

STAP 5. GOEDE EXECUTIE

Steve Jobs benadrukte het al: 'To me, ideas are worth nothing unless executed. They're just a multiplier. Execution is worth millions.' In de executie kun je daadwerkelijk het verschil maken. Eenmaal goedgekeurd is de volgende stap de uitwerking van het concept. In deze fase worden de introductie, de middelen, het communicatieritme en de onderlinge samenwerking uitgedacht. Contentformules en de mediastrategie krijgen vorm. Vorm en inhoud komen samen en ten slotte worden de middelen geproduceerd en uitgerold.

Helaas is er in de praktijk te weinig aandacht voor goede executie. Vaak telt communicatie niet op, wordt het DNA van een organisatie niet genoeg gevoeld en sluit de uitvoering onvoldoende aan bij de verwachting van de doelgroepen. Of het nu gaat om de beantwoording van een sollicitatiebrief of het voorbeeldgedrag van de manager: de aandacht en ook liefde ontbreken vaak.

STAP 6. METEN IS WETEN

Meet continu het effect van de communicatie-inspanningen. Worden de vooraf gestelde doelen gehaald? Waar valt te verbeteren, waar moeten we bijsturen? Er wordt best het nodige gemeten, maar gebeurt er ook iets met de resultaten? Het inrichten van een gebruiksvriendelijk HR-/communicatie-dashboard en rapportagestrategieën, op basis van de KPI's en geformuleerde doelstellingen, kan daarbij helpen.

STERKE REPUTATIE

Door potentiële, huidige en oud-medewerkers met goede internal en employer branding te betrekken bij het organisatieverhaal, creëer je eigenaarschap gedurende de hele employee journey. Medewerkers worden zo al voordat ze in dienst zijn tot ver daarna onderdeel van het verhaal. Dit versterkt de binding met de organisatie.

Internal en employer branding is daarom in grote mate bepalend voor wat medewerkers uitdragen en uitstralen naar buiten toe. De klant kan nooit centraal staan als niet eerst de medewerkers centraal staan. Zij zijn het fundament van een sterke reputatie. Dat is voor alignment 2.0 de optelsom van internal branding en employer branding.

Bea Aarnoutse is managing partner en strategy director van Proof en auteur van het boek 'Alignment 2.0', dat in mei bij Adfo Books verschijnt.



DE EMPLOYEE JOURNEY IN 4 FASEN

1. Branding & recruitment

De eerste indruk is van groot belang voor de positionering als werkgever. Schets een helder, aantrekkelijk beeld van het werken bij de organisatie. Een beeld dat klopt met de corporate uitstraling en marketinguitingen van de organisatie.

2. Selection & employment

Tijdens het sollicitatieproces krijgen beide partijen meer inzicht in elkaar. Wat zijn de eerste indrukken van de manier waarop mensen in de organisatie met elkaar omgaan? Waar staat

het bedrijf voor, waar staat de sollicitant voor? Wat kan de sollicitant van de werkgever verwachten en andersom? In deze fase wordt onderzocht of de organisatie en de kandidaat bij elkaar passen.

3. Internal engagement

Hoe verloopt het als iemand in dienst komt? De eerste werkdag is veelzeggend. Hoe een werkgever zijn kandidaten ontvangt en of alles voor iemands komst is geregeld, is van groot belang in de beeldvorming. Dat geldt ook voor de begeleiding daarna. De organisatie houdt de medewerker op de hoogte van ontwikkelingen binnen en buiten

de organisatie en betreft hem daarbij. De medewerker krijgt de kans om mee te praten en zijn eigen bijdrage te leveren. Het verhaal van de organisatie gaat zo voor de medewerker leven.

4. External engagement

Maakt een medewerker de volgende stap buiten het bedrijf, dan is het zaak om goed uit elkaar te gaan. Hoe vreemd het ook klinkt: een exitgesprek biedt veel kansen voor alignment. Hoe kijkt de vertrekkende medewerker tegen de organisatie aan, wat vond hij prettig, wat had beter gekund? Van zijn antwoorden en reactie op deze vragen kan de organisatie veel leren.