

De employee journey als een bad trip?

Je kunt er onmogelijk op tegen zijn: een prettige werkbeleving of employee experience. Steeds meer bedrijven zetten vol in op werkgeluk. Maar het is beslist geen nieuwe trend. Is de HR-klok twintig jaar teruggezet?

Tekst Luc Dorenbosch

Gelukkige, trotse, goed gefaciliteerde medewerkers die optimaal kunnen doen wat ze goed doet. Als leentjebuur van de customer experience neemt de aandacht voor employee experience toe. Als je weet hoe je klanten aan het bedrijf kunt binden, waarom dan niet hetzelfde doen voor het binden van medewerkers?

Liefdesbaby

Employee experience is de langverwachte liefdesbaby van de marketing- en de HR-afdeling. Merkbeleving wordt werkbeleving. Een goede en natuurlijk unieke ervaring of indruk van het werk en de werkgever is cruciaal voor die boeiende loopbaan waarin talenten écht tot het gaatje willen gaan.

Employee experience maakt korte metten met werkbevoegenheid, staat er her en der geschreven. Employee experience is een totaalbeleving en geen kortstondige werkbevoeging die zo weer over kan waaien. Het gaat over de employee journey, de werkreis en de *defining moments* in een baan en loopbaan waarin de trots, betekenis en verbintenis met het

merk...eh werk worden gevormd. Op die momenten maak je als HR écht het verschil voor je medewerkers. Daar moet je je beste beentje voor zetten, het liefst zo persoonlijk mogelijk. Laat medewerkers weten en voelen dat ze speciaal zijn. Bind ze. Boei ze. HR like it's 1998.

Geluksfabriek

Het is de nieuwe generatie HR-professionals niet kwalijk te nemen. Zij waren nog net geen pubers in 1998, toen het boek *De Geluksfabriek* van Maurits Bruel en Clemens Colsen uitkwam. Natuurlijk toen nog met geen enkele mogelijkheid als e-book voor je Kindle te downloaden. Amazon was net opgestart, Bol.com werd een jaar later opgericht. Andere tijden. De film Titanic won elf Oscars, paars-politieke tijden, een zeer sterke economische groei; alles ging in 1998 bovengemiddeld welvarend in Nederland.

De geluksfabriek was een bestseller in het land der schaarse Nederlandse managementboeken. Het paste bij de tijdgeest door bedrijven ervan bewust te wil-

Employee experience is de langverwachte liefdesbaby van de marketing- en de HR-afdeling

len maken dat ieder individu zijn of haar eigen drijfveren heeft. Differentieer en motiveer uw werknemers op maat, dan zult u ze kunnen binden en boeien. Een boodschap in politieke tijden van 'de derde weg', ook een liefdesbaby, maar dan van het socialisme en het kapitalisme. Ja, hou van de arbeider! Nee, u hoeft ze niet allemaal gelijk te behandelen...

Sinterklaas-HRM

Bruel en Colsen lanceerden hiermee zeer succesvol het HR-mantra: binden en boeien. En dat kan alleen als je snapt wat mensen écht betrokken maakt en wat ze voortstuwt. In HR kwam rond 1998 het cafetariamodel op; het model waarin naast de collectieve arbeidsvoorwaarden je een deel ook kon aanpassen aan individuele wensen. Echte HR-innovatie in de polder.

Maar het landschap werd ook platter en vluchtiger. Jobhoppen werd normaler. Carrière- (lees: vacature-)magazines als Intermediair en Carp beleefden hoogtijdagen. Ook de leaseauto als arbeidsvoorwaarde werd voor een grotere groep vooral niet-managers bereikbaar en populair. Bedrijven waren dus vooral aan het binnenhengelen en aan het vastbinden; de een met een nog mooier aanbod dan de ander. Het was Sinterklaas-HRM. En maar strooien. Het mocht, het ging goed met het land.

Lelijkste van HR-vak

Wat altijd is blijven hangen van die tijd, is dat economische voorspoed met oplopende schaarste van werknemers, het lelijkste in het HR-vak naar boven kan halen. Het vak gaat al gauw nergens meer over

als het enkel over het banale pleasen van medewerkers gaat: daar is geen kunst aan. Daarom de vraag of de nieuwe focus op employee experience wezenlijk minder plat is.

Winst

Uiteraard is 2018 geen 1998. Maar de overeenkomst is wel dat er personeelschaarste is in betere economische tijden. Het is weer een beetje zomers na een lange winterdepressie. En hup, werkgevers gaan meer jonge flexers weer eens een vast contract bieden. En hop, werknemers durven weer eens van baan te wisselen. Strooien en hengelen maar. Het wordt interessant als dat verhaal nu vaker anders afloopt dan twintig jaar geleden. Krijgen jongeren nu vaker bij een vast contract hetzelfde gevoel als bij het aangaan van een telefoonabonnement: 'Tof, een gratis toestel, maar ik kom vast moeilijk van deze provider af?' Kiest men dus minder voor een werkgever op gronden die vroeger vanzelfsprekend waren? En is de échte experience die het werk biedt een grotere pullfactor in de beslissing ergens te gaan werken en te blijven, dan de contractvorm of de harde arbeidsvoorwaarden?

Als er wezenlijk iets is veranderd in hoe er wordt aangekeken tegen het fenomeen van de arbeidsrelatie, dan is kennis over de employee experience zeker winst. Dan is er een nieuwe immateriële (die wel geld kost) pullfactor op de arbeidsmarkt waar arbeidseconomen zeker nog geen formule voor hebben.

Het meest concrete voorbeeld is dat jonge medewerkers in 2018 weinig trek hebben om te werken voor een organisatie die qua technologie en innovatie nog

draait op Windows 98. Dan voelt werken als een permanent haperende Wifi-verbinding. Niet te harden, hoe hoog je startsalaris ook is.

Domper

Employee experience loopt ook het risico een domper te worden. Natuurlijk als je van Sinterklaas-HRM houdt en van verhalen over geinige arbeidsvoorwaarden ("Leuk, een bedrijfshond op de werkvloer!") dan ben je niet gauw ontevreden. Het is echter waken voor de *bad trips* onder de employee journeys. Bijvoorbeeld als een organisatie net doet alsof het een Facebook-wall is met enkel 'happy storytelling'. Zonder ruimte voor een zo nodige kritische houding – op z'n tijd een duimpje omlaag.

Kijk ook uit voor een onwenselijke vorming van het beeld wat werk ook is: soms saai, zwaar en volledig pointless. Als werk alleen maar geluk moet uitstralen, dan is het lastig bestand te zijn tegen de vanzelfsprekende mindere tijden. Verder is het waken voor fundamentele stresssignalen die niet worden opgepikt en opgevolgd als HR enkel nog gaat over het managen van de beleving van taken. Je kunt een vliegreis nog zo goed aankleden met goed eten, de nieuwste films, prettig personeel, een attentie bij het inchecken: vliegen is en blijft altijd een beetje gedoe. slaaptechnisch vermoeiend en fysiek ongemakkelijk. Dat ik de beleving van het personeel of informatievoorziening een goede rating geef, betekent niet je me dagelijks kunt afmeren en onboorden op een trip over de oceaan. Maar laten we nu vooral de nieuwe liefdesbaby veel geluk en een mooie HR toekomst wensen – ook al is het een wedergeboorte. «



Luc Dorenbosch
zelfstandig baan-
ingenieur bij
debaaningieurs.nl.