



# Merkcultuur

als sterke visie voor een Cultural  
Fit recruitment strategie

Een whitepaper van Unique België, 2018

Gebaseerd op het boek 'Merkcultuur, stappenplan verbinden van mensen en merken',  
door Chris Kersbergen, Job Mensink en Ton Rodenburg, aangevuld met recente publicaties  
van o.a. Companymatch.me

# Voorwoord An Aelbrecht



Beste,

Ik krijg regelmatig de vraag van klanten, kandidaten, potentiële medewerkers ... Wat maakt Unique uniek? Geen evidente vraag, ook al werk ik inmiddels 15 jaar voor Unique. Hoe breng je een gevoel, een sfeer onder woorden? Hoe kan je, los van je unique selling points en differentiërende factoren je bedrijfscultuur en beleving ervan verwoorden aan een buitenstaander?

Uiteraard hebben we, net als de meeste organisaties, onze bedrijfswaarden: Passie, Professionaliteit, Resultaatgerichtheid, Verbondenheid, Vooruitgang en Diversiteit. En ook al durf ik niet te garanderen dat elke medewerker onze waarden kan opsommen, ben ik er wel van overtuigd dat elke medewerker deze waarden elke dag beleeft en aansluiting vindt. Het is uiteindelijk de optelsom van alle talenten van onze medewerkers die het DNA van Unique bepaalt.

Als Trusted HR partner streven we ernaar om het verlengstuk te zijn van de HR afdeling en de HR medewerkers van onze klanten. Onder meer door hen te informeren over actuele topics binnen de bedrijfswereld. Omwille van onderstaande redenen hebben we gekozen om een whitepaper te wijden aan de klik tussen mens en organisatie:

- De basisfilosofie van Unique is: elk individu is Unique en het menselijke kapitaal vormt de belangrijkste bouwsteen van een onderneming.
- We zijn ervan overtuigd dat het makkelijker is om de kennis en vaardigheden van medewerkers te ontwikkelen, dan om een medewerker te veranderen die eigenlijk niet goed in een organisatie past.

- Door onze HR expertise en focus weten we als geen ander dat een goede fit tussen merk en individu een waardevolle bijdrage levert in beide richtingen.

En dat is waar Unique voor staat, onze klanten begeleiden bij het aantrekken en selecteren van het juiste talent. Op het vlak van competenties, vaardigheden, opleiding en ervaring, en bovenal met de nodige aandacht voor de 'cultural fit' op het vlak van attitude en waarden.

Veel leesplezier!

An Aelbrecht  
Managing Director Unique Starbrand

[Wilt u meer te weten komen over uw organisatie cultuur en de fit van potentiële medewerkers binnen uw organisatie. Ga dan naar \[www.unique.be\]\(http://www.unique.be\) en vind een antwoord op uw vragen.](#)

## Voorwoord

# Job Mensink

Met de nodige trots stellen we onze whitepaper 'Merkcultuur' voor. Met dit document bieden we een nieuw perspectief op de 'klik' tussen mens en organisatie. De meeste managers weten dat deze klik van groot belang is, maar het blijft vaak een ondoorgrondelijk gegeven: Wat kan u er echt aan doen?

Deze whitepaper, mede gebaseerd op het Top 50 managementboek 'Merkcultuur'\* (2015, Kersbergen, Mensink, Rodenburg) geeft hierop een antwoord. Met het Merkcultuur Model stellen we een stappenplan voor om het beste te halen uit het talent en het potentieel van uw organisatie. Hiermee introduceren we een nieuwe, praktische manier om de relatie tussen mensen en bedrijven te managen. De aanpak is gebaseerd op het matchen van de persoonlijkheid van mensen en merken, in combinatie met een gezamenlijke aanpak door HR, Marketing en Communicatie professionals. Door vaker en beter samen te werken in het bewuster werven, behouden, motiveren, activeren en equiperen van de juiste mensen, kan de merkbeploofte waargemaakt worden.

De eerste hoofdstukken in deze whitepaper tonen hoe een organisatie de zoektocht naar een eigen merkcultuur kan inzetten, vanuit een merkperspectief en een mensperspectief. Deze bevindingen worden vervolgens systematisch getoetst in de buitenwereld en samengebracht tot de Talent Deal. In de laatste hoofdstukken van deze whitepaper leggen we uit hoe een merkcultuur concreet tot leven kan worden gebracht, met het motiveren en activeren van deze talenten (interne activatie: Internal Branding) en het aantrekken en selecteren van het juiste talent (externe activatie: Employer Branding).

Inspirerende groeten,  
Job Mensink, 2018  
[www.linkedin.com/in/jobmensink](http://www.linkedin.com/in/jobmensink)

(\*) Voor verdere verdieping in deze onderwerpen met verwijzingen naar relevante literatuur verwijzen wij graag naar het boek Merkcultuur (2015, Kersbergen, Mensink & Rodenburg), beschikbaar via [www.boomhogeronderwijs.nl/zoeken?q=merkcultuur](http://www.boomhogeronderwijs.nl/zoeken?q=merkcultuur).



## Inhoud

1. Klik! - Over de klik tussen mens en organisatie .....	9
2. Intern onderzoek - de 'shared personality' van merk en mensen .....	21
3. Extern onderzoek - concurreren op een krappe arbeidsmarkt .....	43
4. Propositie - de Talent Deal .....	59
5. Interne activatie - Internal branding .....	73
6. Externe activatie - Employer branding .....	93
Bonus: Aan de slag! Stappenplan voor Merkcultuur .....	123

## Hoofdstuk 1

# Klik! Over de klik tussen mens en organisatie

Wat maakt een organisatie succesvol? Ligt het aan de kwaliteit van de producten en diensten van een organisatie? Zijn de leiders visionair en charismatisch? Zijn er veel klantgerichte medewerkers?

In verschillende onderzoeken naar deze vragen zijn er twee universele kenmerken die typerend zijn voor succesvolle organisaties op lange termijn:

1. Succesvolle organisaties roepen spontane associaties op en hebben naar de buitenwereld een heldere, onderscheidende belofte en betekenis: ze gedragen zich als 'merken'.
2. Succesvolle organisaties hebben een uitgesproken cultuur: 'the smell of the place'. Met een zekere eigenheid weten ze een clubgevoel op te roepen, met gedeelde trots, normen/waarden, symbolen en gedrag.

De combinatie van een sterk merk en een uitgesproken cultuur lijkt een essentieel kenmerk van succes te zijn. Organisaties weten hiermee talentvolle mensen bij elkaar te brengen en te motiveren om samen ambitieuze doelen te realiseren. Mensen voelen zich een gewaardeerd lid van een bijzondere groep en krijgen bovendien ook persoonlijke erkenning en waardering. Er is een bewustere verbinding tussen wat de organisatie *wil* en wat ze *kan*. Deze whitepaper gaat over het versterken van deze combinatie: het bouwen van een sterke merkcultuur.

'*Culture eats strategy for breakfast*' is een veel gehoorde term in grotere, complexere organisaties. Daarmee wordt uitgesproken dat cultuur doorslaggevend is voor het organisatiesucces, maar ergens weerklinkt ook de onmacht om deze cultuur op een effectieve, strategische wijze aan te sturen.

Onderzoek van Deloitte (Deloitte website, 2018) laat zien dat 86% van senior managers 'culture' weliswaar beschouwt als 'Very Important' of 'Important' – maar slechts 12% gelooft dat zij de cultuur effectief aansturen.

Hoe komt het nu dat het zo lastig is om mensen en merken goed met elkaar te verbinden? Dat heeft voor een deel te maken met het gegeven dat we op het raakvlak van mensen en merken in een vakgebied terecht komen waar veel bedrijfsdisciplines zich deels verantwoordelijk voor voelen, maar waar niemand de exclusieve regie op heeft.

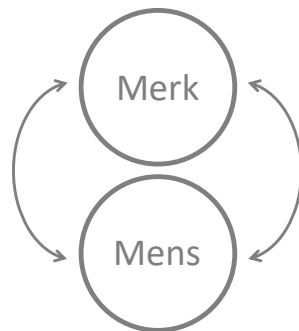
Om de relatie en dynamiek tussen organisatie en mensen beter te begrijpen, trekken we deze in eerste instantie uit elkaar, om ze daarna stap voor stap sterker met elkaar te verbinden.

Wat de organisatie *wil* wordt het meest duidelijk in combinatie met de missie, de (merk)waarden en de merkbeloofte van de organisatie. We noemen dit het *merkperspectief*. Wat de organisatie *kan* wordt duidelijk door te kijken naar de cultuur en het talent in de organisatie. Hoe ervaren medewerkers het om bij de organisatie te werken? Wat inspireert en motiveert hen? Hoe gaat een organisatie om met haar mensen en hoe activeert ze de talenten en energie van haar medewerkers? We noemen dit het *mensperspectief*.

**Merkperspectief** – *wat willen wij voor onze klanten en buitenwereld betekenen?*

**Mensperspectief** – *wat kunnen we bereiken met de drive en talenten van onze mensen?*

We maken het onderscheid tussen deze twee omdat ze vaak niet helemaal in lijn zijn met elkaar, of erger nog, als onafhankelijke factoren gezien worden. Het is hoog tijd dat het mensperspectief meer aandacht krijgt bij de ontwikkeling van merken en strategieën. Hier ligt een belangrijke sleutel voor moderne organisaties om in co-creatie de succesvolste verbinding te maken tussen mensen en merk.



Afb. 1.1 / Merk en mens



Hoe krijg ik mijn mensen mee?"

... een van de meest gestelde vragen door managers (Van Brakel, 2015)

## 1.1 Merkperspectief: Wat wil de organisatie eigenlijk?

De laatste decennia zijn organisaties zich meer als merken gaan gedragen, omdat de verbindende kracht en reputatie steeds belangrijker is geworden. Iedere organisatie ligt voortdurend onder het vergrootglas van de publieke opinie en sociale media. Als u als organisatie zelf geen richting kunt geven waar u voor staat en gaat, vult iemand anders dat wel voor u in. Organisaties zijn daarom bewuster bezig met hun rol en betekenis in de wereld. Merken hebben als voornaamste doel om producten, diensten en zelfs organisaties herkenning, onderscheid en betekenis te geven.

Er zijn veel verschillende definities van merken, ofwel 'brands'. Welke definitie het beste past hangt af van de invalshoek die u kiest. Traditionele merkdefinities noemen een merk een symbool dat door een commerciële partij wordt verbonden met te verhandelen producten of diensten. Als u vandaag op Wikipedia zoekt, vindt u een definitie uit deze denkrichting en ook Philip Kotler (2000) hanteert een dergelijke definitie. Deze invalshoek sluit het dichtst aan bij de oorsprong van het woord 'branding', waarbij een veestapel van een uniek symbool wordt voorzien door dieren te brandmerken met een heet stuk ijzer.

Vanuit een ander perspectief kan u een merk definiëren als de wereld van associaties en emoties die mensen hebben bij een merkteken. In dit document sluiten we ons graag aan bij de definitie van Rik Riezebos en Jaap van der Grinten, die in hun boek Positioneren (2011) pleiten voor een merkdefinitie die beide zienswijzen benadrukt:



*'Een merk is een teken (naam en/of logo) dat in staat is de waren of diensten van een onderneming – dan wel de organisatie zelf – te onderscheiden en dat in materiële dan wel immateriële zin een zekere betekenis voor de doelgroep heeft.'*

In de definitie van Riezebos en Van der Grinten wordt expliciet aangegeven dat een merk ook de organisatie zelf kan betreffen. We hebben het dan over 'organisatiemerken', die ook hier centraal staan. Gerenommeerde business programma's van universiteiten als Harvard, INSEAD en de KU Leuven besteden veel aandacht aan 'people & culture'. Ze hameren op het belang van het 'aligneren' van de tastbare elementen van de strategie – producten, productieprocessen, gebouwen, geld, kapitaal, enz. ('tangible assets') – met de minder tastbare elementen die nodig zijn om de strategie te realiseren: mensen en cultuur ('intangible assets'). Wat dit zo lastig maakt, is de fundamenteel verschillende dynamiek van de tangibles en intangibles en de achterliggende vakgebieden.

Tangibles zijn over het algemeen het domein van mensen met een technische of financiële achtergrond: ingenieurs, bedrijfskundigen en economen die geleerd hebben om in logische, rationale modellen te denken. Deze modellen werken niet zo goed als het gaat om de intangibles.

Het aandeel van intangibles in de totale waarde van organisaties is de laatste decennia dramatisch groter geworden. Waar de waardering van bedrijven in de jaren '80 voor minder dan 20% was gebaseerd op deze intangibles, is dit tegenwoordig meer dan 80% (Fleming, 2007 en Lev, 2001). Deze waarde zit dan vooral in twee groepen mensen: klanten en medewerkers. Organisaties met enthousiaste klanten zien dat deze hun merk vaker kopen, er een hogere prijs voor willen betalen en het vaker bij anderen aanbevelen. Organisaties met bevlogen medewerkers zien dat deze mensen innovatiever en productiever zijn, minder snel vertrekken, de organisatie als werkgever aanbevelen en zelfs minder om een loonsverhoging vragen.

---

*De waarde van een gemiddelde organisatie is voor 80% ontastbaar geworden – zit puur in hoofd en hart van medewerkers en klanten. Traditionele 'harde' bedrijfskundige modellen volstaan daarom niet meer: er is behoefte aan inzicht en grip op de 'softe' emotionele factoren die spelen bij het gedrag van mensen.*

---

## 1.2 Mensperspectief: wat maakt mensen bevlogen en betrokken

Sinds het verschijnen van Simon Sinek's Start with Why in 2011 is er veel aandacht voor de 'why': het hogere doel of bestaansrecht van de organisatie. Als punt op de horizon speelt deze why ook een rol in de aantrekkelijkheid van een organisatie als werkgever. Het is alleen de vraag hoe u daar praktisch mee aan de slag kan. Het antwoord op die vraag brengt ons direct terug bij de mensen van de organisatie: de 'who'.

Het gaat erom een team te bouwen met mensen die met elkaar tot doelstellingen komen en vervolgens de gewenste prestaties kunnen neerzetten, elkaar aanvullen en inspireren. Misschien is het beter om te stellen dat het niet start met Why maar met Who. We zijn niet alleen in dit standpunt: in de bestseller 'Good to Great' onderzoekt Jim Collins (2001) de kenmerken van duurzaam beter presterende ondernemingen. Hij onderstreept overtuigend het belang van 'getting the right people on the bus' en pleit voor 'first who then what':

---

*'In fact, leaders of companies that go from good to great start not with "where" but with "who". They start by getting the right people on the bus, the wrong people off the bus, and the right people in the right seats. And they stick with that discipline – first the people, then the direction – no matter how dire the circumstances.'*

---

Daniel Pink (2011) laat zien dat medewerkers productiever en klantgerichter worden naarmate ze meer ervaren dat ze een bijdrage leveren aan een betekenisvol geheel, en naarmate ze de ruimte en waardering krijgen om hun talenten dagelijks in te zetten en te ontwikkelen. Iemand die goed presteert in een fabrieksomgeving kan dubbel zo productief zijn. Bij kenniswerkers of serviceverleners is dit verschil nog veel hoger. De omgeving waarin iemand werkt, heeft een grote invloed op hoe iemand functioneert: wat de één inspirerend vindt, kan voor de ander frustrerend zijn. Er moet een positieve klik bestaan tussen organisatie en medewerker: een verbinding tussen de aard en drijfveren van mensen met die van de organisatie waarin ze werken. Zo'n 'waardevolle' relatie tussen talent en organisatie is direct terug te zien in de prestaties en effectiviteit van de mensen en de organisatie. Het mensperspectief is datgene wat de organisatie kan als u kijkt naar de mensen die er werken: talenten, competenties, motivatie, betrokkenheid en cultuur.

Het mensperspectief heeft enorm aan belang gewonnen, maar organisaties weten daar nog niet zo goed raad mee. Bestuurders realiseren zich dat hun vertrouwde, traditionele manier van sturen via planmatige, cijfermatige doelen en controle geen vat meer heeft op de mensen en cultuur van de organisatie. Veel leidinggevendenden worstelen daarom met de vraag hoe ze hun mensen zo kunnen motiveren en begeleiden dat ze zich optimaal kunnen ontwikkelen en inzetten voor het merk.

Hiervoor laten directies zich adviseren door hun specialisten human resources (HR), marketing en communicatie. Die hebben meer ervaring met het gedrag en percepties van mensen. Maar helaas spreken die disciplines onderling ook niet altijd dezelfde taal. Ze leven voor een deel in hun eigen wereld met een eigen jargon, een eigen wetenschappelijk kader en andere impliciete overtuigingen. Waar HR-literatuur steeds de medewerkers centraal stelt, zien we dat marketing en communicatieliteratuur het merk of de klant centraal stellen. HR is intern georiënteerd, marketing extern:



HR is te veel intern georiënteerd,  
Marketing te veel extern,  
Communicatie te veel op  
communicatie alleen: een betere  
samenwerking biedt grotere  
kansen."

Literatuur over de cultuur en het optimaliseren van de prestaties van mensen in organisaties leunt sterk op de HR-school en is primair beïnvloed door sociale, psychologische en antropologische wetenschappen. Employer branding literatuur richt zich vooral op het succesvol werven en selecteren van talent en legt vaak veel nadruk op communicatie en reclame. Literatuur over internal branding richt zich vooral op de merkbelofte aan klanten en hoe bestaande medewerkers deze waar kunnen maken. Ook hierbij wordt het instrumentarium gedomineerd door communicatie-initiatieven en blijft de 'harde' verankering in ontwikkeling en beloning van medewerkers vaak achter.

Bij veel organisaties wordt het 'merk' beschouwd als iets wat zich in de buitenwereld afspeelt bij klanten en andere externe partijen. De belangrijke groep van interne 'stakeholders' (medewerkers) krijgt daarbij weinig aandacht.

### **De verbinding tussen merk en mens: persoonlijkheid**

Bij startups en kleine bedrijven waar de oprichters nog aan het roer staan, zijn de oprichters in feite de 'verpersoonlijking' van het bedrijf. Bij veel familiebedrijven is dat niet anders. De visie, waarden en persoonlijkheid van de oprichters of 'de familie' staan centraal bij alles wat er gebeurt. Er wordt kritisch gekeken naar iedere nieuwe medewerker en hoe deze past in de waarden en cultuur. Meestal kijken de oprichters hier persoonlijk op toe. Wat interessant is, is dat iedereen



in die context begrijpt hoe belangrijk de persoonlijkheid van de oprichter is voor de persoonlijkheid van de mensen die er werken en die van de merken in de organisatie. Een mismatch van de persoonlijkheid van mensen en merken is hier ondenkbaar. Vooral vanwege de grote zichtbaarheid en invloed van de oprichters.

---

*Persoonlijkheid is een krachtig verbindend concept omdat zowel merken als mensen persoonlijkheid hebben. Persoonlijkheid verbindt mensen op een dieper relationeel, emotioneel niveau en is in herkenbare en begrijpelijke woorden te vatten. Daarnaast slaat het een brug tussen de beleving van medewerkers en die van klanten.*

---

Bij grotere en complexe organisaties is het aanzienlijk lastiger om hier consistent en eenduidig mee om te gaan. De persoonlijkheid van eventuele oprichters speelt niet of veel minder een rol in de dagelijkse bedrijfsvoering. Verschillende bedrijfsonderdelen richten zich meer naar hun eigen dynamiek of (on)persoonlijkheid van hun leiders, met als gevolg een diffuus beeld van de organisatie, zowel 'binnen' als 'buiten'.

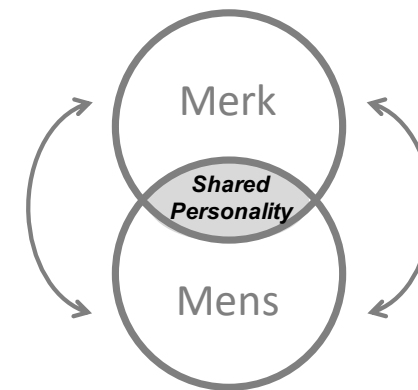
De 'persoonlijkheid' van de organisatie is dan veel minder evident. Dit maakt het vrij lastig voor potentieel succesvolle medewerkers om vooraf te kunnen inschatten hoe goed zij bij een organisatie zouden passen, terwijl dit wel bepalend is voor de mate waarin zij gemotiveerd en betrokken kunnen worden. Voor de huidige medewerkers van een organisatie betekent dit bovendien dat er waarschijnlijk geen helder en inspirerend 'verhaal' is over de organisatie. Voor deze organisaties loont het daarom de moeite om hun 'uitgesproken persoonlijkheid' opnieuw te ontdekken en cultiveren.

Met de 'persoonlijkheid' zijn we op zoek naar de meest treffende en herkenbare duiding van de essentie, het DNA van het organisatiemerk. Als je een organisatie als persoonlijkheid beschouwt, zegt dit iets over het karakter van de organisatie en hoe deze zich in bepaalde situaties

van nature zal gedragen. Organisaties die hun eigen persoonlijkheid scherp kunnen verwoorden, zijn in staat te reflecteren op wat hen drijft en bijzonder maakt.

De persoonlijkheid van merken en organisaties krijgt de laatste jaren steeds meer belangstelling. Het gaat dan niet alleen om de voorstelling van een organisatiemerk als persoon, maar er wordt een koppeling gemaakt van oriëntatie en gedrag van merken met klassieke psychologische archetypen. Het onderzoek naar de persoonlijkheid – of karakter – van organisaties en merken biedt hele bruikbare aanknopingspunten voor het verbinden van merken en mensen.

In dit boek verbinden we een cruciaal aspect van merken – de merkpersoonlijkheid – met de cultuur en de 'persoonlijkheid' van de mensen in de organisatie: via de shared personality (gedeelde persoonlijkheid).



Afb. 1.2. / De 'shared personality' verbindt mensen en merken

De shared personality is de sleutel tot het bouwen van een sterke merkcultuur. De shared personality biedt een bruikbaar handvat om een brug te slaan tussen wat de organisatie wil bereiken en betekenen (**merk**perspectief) en wat de organisatie met haar mensen kan betekenen (**mens**perspectief). Succesvolle organisaties weten een 'klik' te maken tussen deze twee perspectieven.

Hoe sterker de persoonlijkheid, hoe sterker de aantrekkingskracht van mensen op het merk en/of het merk op de mensen. De mate waarin de persoonlijkheid van merken en mensen van een organisatie met elkaar matchen, is bepalend voor de mate waarin mensen betrokken zijn bij de idealen, waarden en ambities van de organisatie. Die betrokkenheid heeft weer grote invloed op de mate waarin mensen al dan niet goed functioneren en tot hun recht komen binnen een organisatie.

Daarmee is de juiste match van de persoonlijkheden van mensen en merken alleszins bepalend voor de mate waarin organisaties er goed of slecht in slagen hun merkbelofte waar te maken.



Afb. 1.3 / De service profit chain

De onderliggende gedachte hierbij is dat enthousiaste medewerkers leiden tot enthousiaste klanten; maar dit gaat alleen op als dat enthousiasme te maken heeft met één en dezelfde – door beiden gedeelde – ervaring. Een medewerker is enthousiast over een driedaagse werkweek, riante arbeidsvoorwaarden en een bonus, maar wat heeft de klant daar dan aan? Als een medewerker echter enthousiast is over de kwaliteit van de service die hij of zij aan klanten kan verlenen, is het een heel ander verhaal. Het gaat er dus om te weten wat het meest relevant is voor klanten, en vervolgens medewerkers te motiveren en ondersteunen zich te concentreren op het gedrag en de prioriteiten die klanten in positieve zin ervaren. ‘Service is not about smiling at customers, but about making customers smile at you.’

Succesvolle organisaties brengen mensen bij elkaar die samen iets bijzonders weten neer te zetten. Deze mensen halen niet alleen voldoening uit de verloning die ze krijgen, maar herkennen zich ook in de idealen, waarden en ambities van het organisatiemerk. Dit is waar ze zich mee identificeren en waar ze een herkenbare bijdrage aan willen leveren. Als u de smaakmakers van succesvolle organisaties vraagt wat het geheim van hun succes is, zullen ze meestal verwijzen naar de cultuur en de mensen die er werken. Als u de mensen die er werken vraagt wat ze het meest waarderen in hun werk, noemen ze in de regel hetzelfde. Mensen maken het merk, maar mensen laten zich niet zomaar meenemen in een nieuwe koers.

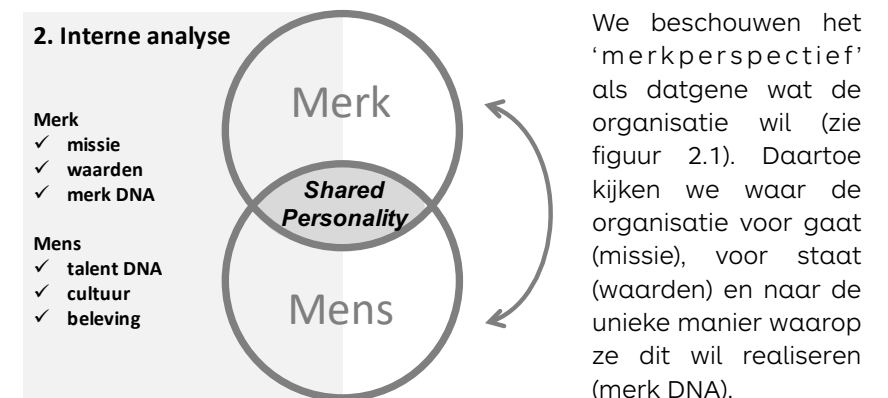
‘Persoonlijkheid’ is de sleutel tot het bouwen van een sterkere merkcultuur. Daarbij gaat het om het versterken van de gedeelde persoonlijkheid (shared personality) tussen de merken en de mensen van een organisatie. Deze gedeelde persoonlijkheid biedt een kapstok om gericht vorm te geven aan de combinatie van afspraken, symbolen, rituelen, gedragingen en tone-of-voice. Deze elementen bewaken en vergroten de match tussen persoonlijkheid van de organisatie en de talenten die er werken.

## Hoofdstuk 2

# Intern onderzoek - de 'shared personality' van merk en mensen

Binnen beginnen, is buiten winnen. Om de kern van de merkcultuur te kunnen vinden, start onze analyse met de binnenkant van de organisatie. Deze zoektocht pakken we op twee manieren aan. Eerst vanuit de merkkant, daarna vanuit de menskant.

De eerste vraag is wat de organisatie met haar merk of merken wil bereiken. In het vorige hoofdstuk hebben we laten zien dat organisaties zich de laatste decennia meer en meer zijn gaan gedragen als merken. Organisaties zijn meer uitgesproken geworden over waar ze voor gaan en staan.



Afb. 2.1. / Interne analyse vanuit merk- en mensperspectief

We starten met het in kaart brengen van de ambitie van de organisatie en haar merk(en). Wat wil de organisatie bereiken en betekenen? Vanuit het perspectief van het organisatiemerk kijken we respectievelijk naar:

---

**Missie (why)** – wat is de missie van de organisatie? Deze kan de vorm hebben van een hoger doel of bestaansrecht van de organisatie, maar kan ook op een concreter niveau bestaan uit de strategie en ambitie van de organisatie. Hoe ziet dit bedrijf er over vijf jaar uit? Het gaat hier om het leidende perspectief van het organisatiemerk: de leidende missie of ambitie.

**Waarden (how)** – welke waarden staan centraal en bepalen het gedrag en de keuzes van de organisatie en haar merken? We praten hier over 'merkwaarden', omdat we hebben gezien dat de meeste organisaties zich meer als merken gedragen. Het gaat dus primair om de waarden die organisatiemerken voor zichzelf hebben geformuleerd.

**Merk-DNA (what)** – de samenhang tussen alle attributen van het organisatiemerk. Het merk openbaart zich op veel plaatsen en in relatie tot verschillende stakeholders (leveranciers, medewerkers, klanten, aandeelhouders enz.). Is er sprake van een 'sleutel' waarmee missie, waarden, uitingen en de klantbelofte met elkaar verbonden zijn? Weet de organisatie haar onderscheidende elementen over de hele linie overeind te houden?

---

De optelsom van deze drie bouwstenen geeft ons een goed idee van wat de organisatie met haar merk of merken wil bereiken. Deze drie bouwstenen zijn in de meeste organisaties al in enige vorm vastgesteld. We beginnen dus niet met een blanco stuk papier, maar met een inventarisatie van wat er door de top van de organisatie is vastgesteld op dit gebied. In de meeste gevallen volstaat eenvoudig desk research: het bekijken van de eigen website, jaarverslag, advertenties en bestuderen van strategiedocumenten en presentaties van het management.

## 2.1 Missie

Afhankelijk van de organisatie kan de missie heel dicht bij de eigen organisatiestrategie liggen of puur gaan om harde doelen als groei en winst, of doelen die een bredere positieve impact beogen voor klanten, de samenleving of de wereld. De 'why' vraag leeft vandaag de dag heel nadrukkelijk bij huidige en potentiële medewerkers.

---

### **Tony Choclonely: 'crazy about chocolate, serious about people'**

Het chocoladebedrijf Tony Choclonely formuleert zijn missie als volgt: 'We werken elke dag heel hard om de chocoladewereld 100% slaafvrij te maken. Alles wat we doen, doen we vanuit onze missie.' De missie bestaat uit drie delen:

*Crazy about chocolate* – 'We willen de allerlekkerste chocolade maken van de beste verse cacao, zonder nare bijmaak. We kopen onze cacao rechtstreeks bij boeren in Ghana en Ivoorkust waar we een langetermijnrelatie mee hebben.'

*Serious about people* – 'Als het op cacaoboeren aankomt, is het voor ons menens: we zullen niet rusten tot iedereen in de chocoladewereld krijgt waar hij recht op heeft.'

*Raising the bar* – 'Vastbesloten om chocolade te veranderen, willen we laten zien dat het anders kan door het goede voorbeeld te geven en daarmee hopelijk ook anderen te inspireren ook hun verantwoordelijkheid te nemen.'

Op de website wordt iedereen als een 'Tony' voorgesteld en op een informele, persoonlijke manier gefotografeerd. Het statement dat ze zichzelf niet al te serieus nemen, komt luid en duidelijk naar voren. Daarmee geeft de organisatie duidelijke signalen af over het soort mensen dat er werkt en de cultuur.

---

Mensen willen zich alleen inzetten voor een doel waar ze volledig achter kunnen staan en waarvoor ze een zinvolle bijdrage kunnen leveren. Wanneer de missie en de waarden van een organisatie overeenkomen met de persoonlijke waarden en doelen van een persoon, zal deze meer gemotiveerd zijn om hard voor die doelen te werken en daar veel voldoening uit te halen. Denk hierbij aan organisaties als Warchild. Hun missie 'haal de oorlog uit een kind' is zo betekenisvol, dat daarmee grote aantrekkingskracht en waarde ontstaat voor talent. Mensen geven een baan op en gaan voor de helft van het geld aan de slag voor een organisatie met een sterke 'opdracht' voor een betere wereld. Sectoren zoals onderwijs (werken voor de ontwikkeling van kinderen), zorg (werken om mensen beter te maken) of overheid (werken voor een beter België) staan bekend om de sterke bijdrage aan een betere maatschappij of een beter leven. Het is niet alleen intrinsiek motiverend om betekenisvol werk te doen, het is ook iets wat extern waardering oogst.

Niet iedere organisatie heeft het verbeteren van de wereld als missie. Dat neemt niet weg dat de missie iemand nog steeds wel of niet kan aanspreken. Iemand die niets heeft met gastvrijheid, dienstbaarheid en genieten van koffie heeft niets te zoeken bij Starbucks. Iemand die niets heeft met slimme innovaties die het leven van mensen beter maken, heeft niets te zoeken bij Philips. Iemand die niets heeft met sport hoeft niet bij Nike te solliciteren. Een sterk merk staat voor 'iets' waar mensen enthousiast over kunnen worden, of juist niet – en in dat laatste geval wilt u als organisatie deze mensen ook niet aantrekken. De missie zegt iets over de betekenis van de organisatie in de wereld.

Vanuit het perspectief van de medewerkers gaat het erom wat iemands persoonlijke bijdrage is aan de missie van de onderneming. In een organisatie waar elk individu er ook daadwerkelijk toe doet, voelen medewerkers zich persoonlijk betrokken bij het bijdragen aan de missie. Voor een leraar op een basisschool, of een arts in de tropen is dat duidelijk. Voor een kantine-medewerker bij een bank of een administratief medewerker van een bouwbedrijf is dit minder evident. Hun bijdrage is veel indirecter. Juist in deze gevallen wordt het belangrijk om de bijdrage van elke medewerker aan de missie te benoemen. Een interessant voorbeeld is de technicus, kok of bewaker

bij de Luchtmacht, waardoor hij of zij mee instaat voor vrede en veiligheid. De pay-off van de Luchtmacht was dan ook 'één team, één taak' waarin naast het teamwerk ook de hogere missie voor stabiliteit en vrijheid in de wereld van de organisatie wordt uitgedrukt. Ook Google geeft aan dat elke medewerker bijdraagt aan de missie 'to organize the world's knowledge'.

## 2.2 Waarden

De waarden geven aan waar een organisatie voor staat, waar de organisatie in gelooft en hoe ze zich wil gedragen. Iedere organisatie en ieder merk heeft uitgesproken 'kernwaarden' of 'beliefs'. Juist deze waarden willen we nu inventariseren en begrijpen.

Een Brits storytelling bureau onderzocht in 2012 de corporate waarden van de top 100 bedrijven (volgens de Financial Times FTSE ranking). De conclusie was dat de meeste waarden niet erg onderscheidend of verrassend zijn:



... waarden als 'integriteit, teamwork en respect' komen bijvoorbeeld bij vrijwel alle organisaties voor!"

Simon Barrow en Richard Mosley laten in hun boek over Employer Branding hetzelfde zien (Barrow & Mosley, 2005).

Het is goed om kritisch te zijn als het over waarden gaat. Te vaak worden deze vastgelegd op managementniveau, al dan niet met behulp van een externe consultant, zonder veel affiniteit met wat er werkelijk op de werkvloer leeft. Waarden worden pas normen

en werkelijk onderdeel van de cultuur, wanneer medewerkers hun collega's, managers en leidinggevendend gedrag zien vertonen dat in lijn is met die waarden. Daarom gaan we bij de volgende stap – in het volgende hoofdstuk – specifiek bespreken in hoeverre de van bovenaf vastgestelde waarden daadwerkelijk tot uiting komen in de werkelijke cultuur.

Veel van de waarden die organisaties vandaag gebruiken, zijn te herleiden tot het fundamentele waardenonderzoek van Milton Rokeach (1973). De waarden uit deze lijst zijn fundamenteel in die zin dat ze niet verder uitgesplitst kunnen worden in deelwaarden. Een voorbeeld hiervan is de waarde 'ondernemerschap'. In de waardenset van Rokeach komt deze niet voor. Hij ziet dit als een samengestelde 'containerwaarde', die je nog verder kunt ontrafelen. Bijvoorbeeld in meer fundamentele waarden als ambitious, freedom, imagination en sense of accomplishment. De waarden van Rokeach zijn voortgekomen uit deze manier van laddering en doorfilteren. Hij bracht 3500 waarden uiteindelijk terug tot 36 basiswaarden, met nog een onderverdeling in 18 eindwaarden en 18 instrumentele waarden. Eindwaarden gaan over wat u, terugkijkend op uw leven, écht belangrijk hebt gevonden. Dit zijn vaak 'grote waarden' (terminal values) zoals echte vriendschap, wijsheid, wereldvrede of van betekenis zijn. Instrumentele waarden gaan meer over hoe u dingen aanpakt: ambitieus, rationeel, eerlijk, creatief en effectief. In de praktijk zijn de waarden van Rokeach zeer bruikbaar om strategisch en fundamenteel naar een cultuur te kijken (zie afbeelding 2.2).

Eindwaarden (alfabetisch)	Instrumentele waarden
A comfortable life (a prosperous life)	Ambitious (hard-working, aspiring)
An exciting life (a stimulating, active life)	Broadminded (open-minded)
A sense of accomplishment (lasting contribution)	Capable (competent, effective)
A world at peace (free of war and conflict)	Cheerful (lighthearted, joyful)
A world of beauty (beauty of nature and the arts)	Clean (neat, tidy)
Equality (Brotherhood, equal opportunity for all)	Courageous (standing up for your beliefs)
Family security (taking care of loved ones)	Forgiving (willing to pardon others)
Freedom (independence, free choice)	Helpful (working for the welfare of others)
Happiness (contentedness)	Honest (sincere, truthful)
Inner harmony (freedom from inner conflict)	Imaginative (daring, creative)
Mature love (sexual and spiritual intimacy)	Independent (self-reliant, self-sufficient)
National security (protection from attack)	Intellectual (intelligent, reflective)
Pleasure (an enjoyable, leisurely life)	Logical (consistent, rational)
Salvation (saved, eternal life)	Loving (affectionate, tender)
Self-respect (self-esteem)	Obedient (dutiful, respectful)
Social recognition (respect, admiration)	Polite (courteous, well-mannered)
True friendship (close companionship)	Responsible (dependable, reliable)
Wisdom (a mature understanding of life)	Self-controlled (restrained, self-disciplined)

Afb. 2.2 / Rokeach Waarden (woorden in de linker en rechter kolom staan los van elkaar)



## 2.3 Merk DNA

Met de missie en waarden van een bedrijf in beeld ontstaat al een goed idee van wat de organisatie wil bereiken en betekenen. De volgende stap is nu het zoeken naar de samenhang waarin de organisatie zich met haar processen, producten en diensten presenteert naar medewerkers, klanten en andere belanghebbenden. We noemen dat 'Merk DNA'. Zit er een samenhang in of is het allemaal los zand? Wat beleeft een klant in zijn/haar 'klantreis' en bouwt de organisatie keer op keer aan het waarmaken van een onderscheidende, 'eigen' belofte?

We kijken naar twee voorbeelden van instrumenten die sommige organisaties gebruiken om deze consistentie aan te brengen:

- Brand key
- Merkpersoonlijkheid

### Brand key

De verschillende aspecten van het organisatiemerk worden vaak gevat in een merkmodel, gevisualiseerd in een merkpiramide of 'brand key'. Hoewel deze modellen oorspronkelijk gemaakt zijn voor productmerken, zijn ze inmiddels ook gemeengoed geworden voor organisatiemerken.

Een Brand Key wil alle elementen van een merk logisch en samenhangend ordenen. De meeste modellen kennen de volgende elementen:

---

***Merkattributen** (brand attributes & features): de tastbare aspecten van een product, service of organisatie.*

***Merkvoordelen** (brand benefits): de voordelen die een merk een klant oplevert. Meestal wordt onderscheid gemaakt tussen functionele en emotionele voordelen: bijv. frisse oksels (functioneel) en aantrekkelijk zijn (emotioneel).*

***Merkwaarden** (brand values): de waarden die aan het merk ten grondslag liggen en die het merk in zich draagt*

***Merkpersoonlijkheid** (brand personality): het merk in menselijke karaktertrekken: hoe zou het merk zich gedragen als het een persoon zou zijn. De merkpersoonlijkheid van Axe is bijvoorbeeld mannelijk, origineel, cool, fun, sexy.*

***Merkessentie** (brand essence): het fundamentele merkidee waar het merk om draait. Voor het margarinemerk Blue Band was dit bijvoorbeeld jarenlang 'moederliefde'. Daarom manifesteerde Blue Band zich als een merk voor verantwoorde moeders die het beste met hun kind voor hebben en draaiden vrijwel alle campagnes en retailacties om leuke, verantwoorde dingen voor opgroeiende kinderen.*

***Consumer insight** een uniek consumenteninzicht dat ons in staat stelt om een zeer aantrekkelijke propositie aan te bieden*

---

Deze elementen samen vormen het merk. Unilever gebruikte vanaf 1999 jarenlang de 'brand key' (merksleutel) om haar merken scherp te geven, zowel voor alle productmerken als voor het organisatiemerk en zelfs voor bepaalde afdelingen.

De brand key is niet de enige manier om een merk te definiëren. Er zijn meerdere modellen en iedere merkconsultant heeft weer zijn of haar eigen gereedschapskist om organisaties te helpen.

Een organisatie moet de merkelementen zo scherp krijgen dat zowel de leidinggevenden als de werkvloer er zich helemaal in herkennen. Behalve dat alles simpel, scherp en eenduidig omschreven moet zijn, zal er ook een proces gevolgd moeten worden waarbij meerdere mensen betrokken zijn geweest, zodat het wordt herkend en gedragen door heel de onderneming. Vodafone belooft haar klanten macht en controle met de slogan 'Power to you'. Philips ging van 'Let's Make Things Better' naar 'Sense and Simplicity' naar 'Innovation and you'. De onderliggende essentie is altijd hetzelfde gebleven: het verbeteren

van het leven van mensen met zinvolle innovaties. Jumbo, de Nederlandse tegenhanger van Colruyt die in 2019 naar de Belgische markt wil komen, belooft haar klanten 'Zeven Dagelijkse Zekerheden' met betrekking tot lage prijzen, vlot winkelen en echt verse producten. Merkbeloftes geven vorm aan de verwachtingen van consumenten. Een merkbelofte is als het goed is heel specifiek over wat de beoogde klantenervaring is.

### Merkpersoonlijkheid

Mark en Pearson combineerden 'de ideeën van de Zwitserse psychiater Carl Gustav Jung met veel voorkomende verhaallijnen van merken en kwamen tot een systeem van twaalf persoonlijkheidsarchetypen voor merken (Mark & Pearson 2001). De 12 merk-archetypen volgens Mark & Pearson:

- Avonturier (explorer): verkennend, avontuurlijk, nieuwsgierig;
- Vrolijk (jester): speels, zorgeloos, relativerend;
- Verleider (lover): verleidelijk, mooi, gepassioneerd;
- Verzorger (caregiver): zorgzaam, harmonieus, genereus;
- Vriend (everyman): toegankelijk, down-to-earth, vriendelijk;
- Idealist (innocent): optimistisch, oprecht, betrouwbaar;
- Leider (ruler): verantwoordelijk, prestigieus, gestructureerd;
- Filosoof (sage): intellectueel, objectief, deskundig;
- Tovenaar (magician): magisch, veranderingsgezind, betoverend;
- Voorvechter (hero): heldhaftig, doelgericht, ambitieus;
- Vernieuwer (creator): creatief, intuïtief, visionair;
- Rebel (outlaw): onconventioneel, rebels, vrij.

Zie ook [www.herowithin.com](http://www.herowithin.com) voor een uitgebreide beschrijving

Welke methodiek ook wordt gebruikt, het definiëren van de merkpersoonlijkheid kan goed worden gebruikt om de huidige status ('Ist') van een merk te onderzoeken en de gewenste toekomstige richting te bepalen en te beschrijven ('Soll'). Het model is vooral nuttig voor merken die qua functionaliteit nog weinig voor elkaar onderdoen. Door een sterke merkpersoonlijkheid kunnen zij zich beter onderscheiden in de markt.

Niet iedereen zal in de situatie komen waarin een nieuwe merkpersoonlijkheid gedefinieerd wordt. De meeste organisatiemerken bestaan al en hebben – al dan niet bewust – een bepaalde persoonlijkheid. Waar het bij deze stap om gaat, is om de merkpersoonlijkheid – in nauwe samenwerking tussen marketing, branding en HR – scherp en expliciet te krijgen. Zodra de persoonlijkheid kort, krachtig en eenduidig is omschreven, moet deze gevalideerd worden door het topmanagement. Het vaststellen van de merkpersoonlijkheid is een essentiële stap naar het bouwen aan een bewustere relatie met de mensen binnen de organisatie. De kunst is om vanuit de persoonlijkheid van een organisatiemerk een brug te slaan tussen identiteit en missie van de organisatie en zijn medewerkers.



Afb. 2.3 / Merktyperingen – archetypen  
(bron: Doorsicht 2018)

De mate waarin mensen zich herkennen in de missie en de waarden van een organisatie, heeft invloed op de aantrekkelijkheid als werkgever. Het antwoord op de vraag of mensen graag ergens werken, wordt veel concreter en persoonlijker als we kijken naar de match tussen de persoonlijkheid van mensen en de persoonlijkheid van het merk waarvoor ze werken. We gaan dan in feite een laag dieper, waarin mensen bepalen of ze zich in positieve zin kunnen identificeren met de organisatie. De match tussen mensen en merken draait in de kern om de mate waarin hun 'persoonlijkheid' en waarden overeen komen.

*Vanuit het kijken naar de missie, waarden en 'merk DNA' hebben we een behoorlijk goed beeld van wat de organisatie wil; het merkperspectief. De vraag is nu hoe dit aansluit op wat de mensen in de organisatie willen: het mensperspectief. Met deze stap zetten we een belangrijke en vernieuwende stap in het bouwen van een eigenzinnige merkcultuur.*

In de volgende stap gaan we verder met een interne analyse van het mensperspectief. We gaan hier op zoek naar de kracht van mensen in het merk. Wat zijn de dromen en ambities van de mensen waarmee we werken, en wat ervaren zij in hun dagelijkse werk en contacten met klanten? We analyseren het perspectief van de mensen en de cultuur door te kijken naar drie elementen:

---

***Beleving** – de beleving van medewerkers, hun betrokkenheid, inzet en motivatie (employee engagement) en de mate waarin hun inspanningen in lijn zijn met de missie en strategische ambities;*

***Cultuur** – onderzoek naar de organisatiecultuur en hoe deze werkelijk intern wordt beleefd en geleefd;*


***Talent-DNA** – het profiel van talent binnen de organisatie: wie doet het goed en ontwikkelt zich snel? Daarbij kijken we naar vaardigheden en competenties, maar ook naar drijfveren, mentaliteit en persoonlijkheid. Klopt dit profiel met wat er nodig is in relatie tot het hogere doel, de waarden en ambities van de organisatie? Wat is het DNA van het nodige talent om de merkbelofte van de organisatie waar te maken? Wat is het 'DNA voor succes'?*

---

We onderzoeken deze aspecten op basis van directe input van medewerkers. Waar de vorige stap grotendeels op basis van bekende elementen en deskresearch kon worden gedaan, begint nu het zogenaamde 'veldwerk'. Op basis van de interne analyse tussen wat de organisatie wil (Stap 1) en wat de organisatie kan (Stap 2), werken we in dit hoofdstuk toe naar een aantal karakteristieken die bepalend zijn voor de match tussen mensen en de merken waarvoor ze werken. Daarbij zijn we vooral op zoek naar de gedeelde persoonlijkheid (shared personality) tussen mensen en de merken waarvoor ze werken.

## 2.4 Beleving: employee engagement

Hoe beleven werknemers hun werk? Spelen de missie en waarden van het merk werkelijk een rol in de manier waarop ze dagelijks hun werk doen? Gaan ze fluitend naar hun werk of met lood in de schoenen? Krijgen ze er energie van of kost het ze energie? Zijn ze tevreden over de work/life balance? Klopt het beeld dat ze van de organisatie hadden voordat ze er solliciteerden met de werkelijkheid? Er zijn verschillende methoden om dit te onderzoeken: surveys, interviews, laddering, het onderzoeken van de redenen om te blijven of vertrekken of exitinterviews.



De laatste jaren zijn veel medewerkerstevredenheids-onderzoeken vervangen door employee engagement onderzoeken."

Daarin wordt niet alleen gekeken naar tevredenheid maar ook naar de intrinsieke motivatie voor de organisatiedoelen en bereidheid goed of extra te presteren ('going the extra mile').

Employee engagement surveys zijn instrumenten die zowel op corporate als op afdelingsniveau aangeven hoe mensen zich voelen over het werk en waar er verbeteringen mogelijk zijn. In veel organisaties wordt het ook gezien als één van de graadmeters voor het functioneren van leidinggevendenden. Bij sommige organisaties wordt dit zo serieus genomen dat de promotie van een manager niet door kan gaan bij onvoldoende hoge score op de 'leidinggevende scores' uit de engagement survey.

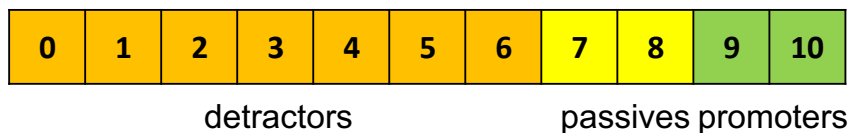
## The Promoter flywheel



Afb. 2.4 / Het Promoter vliegwiel principe

Frederich Reichheld schreef twee toonaangevende boeken over de relatie tussen loyale medewerkers en loyale klanten: *The Loyalty Effect* (2001) en *The Ultimate Question* (2006 en 2011). Betrokken medewerkers zijn enthousiast over hun werk en bedrijf. En dat enthousiasme is besmettelijk naar klanten en collega's.

Enthousiaste medewerkers bieden een betere beleving aan klanten, zijn energiek, productief en komen met creatieve ideeën voor nieuwe en betere producten en diensten. Bedrijven met loyale medewerkers hebben een 20% hogere Net Promoter Score (NPS) en daarmee ook aantoonbare effecten op winstgevendheid en productiviteit. Onderstaand model van Reichheld en de adviseurs van Bain & Company laat het vliegwieleffect zien van betrokken medewerkers.



Afb. 2.5 / De eNPS schaal en indeling

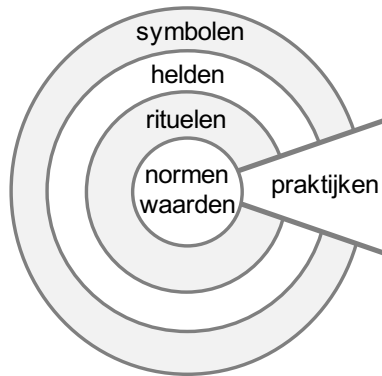
Door te vragen hoe waarschijnlijk het is dat mensen een merk zullen aanbevelen, kan bepaald worden hoe sterk het merk kan groeien dankzij ambassadeurs. Afhankelijk van hun antwoord zijn mensen in te delen als Promoters (10 of 9 score), Passives (8 of 7) of Detractors (6 of lager). Als je een Promoter tegenkomt, is die zo enthousiast dat hij/zij jou ook graag een positiever beeld geeft over het merk. Een Passive heeft geen positieve of negatieve invloed en een Detractor laat je meestal juist minder positief denken over een merk/product.

De meeste medewerkersonderzoeken geven geen goed beeld van intrinsieke drijfveren: waarom hebben mensen ooit voor deze organisatie gekozen? Zijn ze daarin bevestigd of teleurgesteld? Welke mensen doen het goed in de organisatie en waar ligt dat aan? Een effectieve vraag bij de interne analyse van de beleving van werknemers is: 'Als u niet hier zou werken, welke werkgever(s) zou u dan overwegen?' Dit levert een top-10 van bedrijven op die de 'talentconcurrenten' zijn. Vervolgens kan er verder worden gesproken over waarom mensen deze werkgevers aantrekkelijk vinden. Dergelijke vragen geven relevante informatie over intrinsiek drijfveren en hoe de organisatie het als werkgever doet.

### Cultuur

De volgende bouwsteen bestaat uit een diagnose van de werkelijk beleefde cultuur. Het woord 'cultuur' kent vele definities en meestal komt het neer op 'hoe we dingen hier doen'. Cultuur wordt gezien als iets wat van een groep mensen is, verankerd is in onbewust gehanteerde assumpties en is aangeleerd, niet aangeboren. Cultuur beschrijft de manier waarop we omgaan met de omgeving, hoe we intern met elkaar samenwerken en extern vorm geven aan onze relaties met klanten en stakeholders. Het is het geheel van de geschreven en ongeschreven omgangsregels.

Cultuur is iets dat we allemaal voelen en ervaren, en dat naar de oppervlakte komt in het dagelijkse gedrag. Dit 'zichtbare' gedrag in een organisatie is als het ware een 'buitenste' schil in wat we zien van een cultuur. In het midden zitten vaak diep gewortelde gedeelde normen en waarden. Dit wordt goed geïllustreerd in het veelgebruikte 'ui- model' voor cultuur van Geert Hofstede (Hofstede, 1991):



Afb. 2.6 / Hofstede's 'ui-model' van organisatieculturen (Hofstede, 1991)

Het ui-model maakt duidelijk dat de uiterlijke manifestatie van cultuur – gedrag, symbolen, helden of rituelen – voortkomen uit dieperliggende normen en waarden. Wanneer we op zoek gaan naar de bron van bedrijfscultuur, gaan we op zoek naar de heersende normen en waarden. Waarden zijn hierin fundamenteel. Normen zijn de op waarden gebaseerde concrete richtlijnen voor uiteindelijk gedrag. Een voorbeeld: de norm is dat u in een vergadering altijd

met minstens drie ideeën komt, de waarde erachter is 'creativiteit'. Gedeelde normen en waarden binnen een organisatie representeren datgene waar de organisatie in gelooft en naar handelt. Gedeelde waarden geven een duidelijk gevoel van identiteit binnen een organisatie en vormen samen met de ethische bedrijfsbeginselen de bedrijfscultuur die binnen de organisatie geldt.

## Interviews

De eenvoudigste manier om een werkelijk beleefde cultuur te ontdekken, is om te praten met mensen uit het bedrijf. We willen weten wat ze leuk vinden, waarom ze er werken, wat ze inspireert en waar ze trots op zijn. Bij het interne onderzoek geven open vragen de rijkste antwoorden. Als u maar drie vragen zou mogen stellen, opteren wij voor deze drie:

1. Waarom heeft u voor (organisatie X) gekozen?
2. Wat vindt u geweldig aan het werken bij (organisatie X)?
3. Waar bent u trots op als u denkt aan uw werk?

Veel onderzoekers werken alleen met gesloten vragen omdat het makkelijker is en beter past in hun standaardmodellen en adviezen. Daarbij gaan ze voorbij aan wat een organisatie nu juist uniek en 'eigen' maakt. Het beste is om een combinatie van vragen te

gebruiken en zowel kwalitatieve inzichten te krijgen met open vragen en kwantitatieve met gesloten vragen, mede omdat deze beter te vergelijken zijn met andere organisaties. De vraag 'Waarom heeft u voor deze organisatie gekozen?' is het meest van belang bij mensen die pas in dienst zijn. Bij de mensen die er al langer werken, vervaagt dit en is de marktsituatie met alternatieve werkgevers ook veel minder goed vergelijkbaar.

Deze vraag geeft direct een eerste inzicht in de kracht van het werkgeversmerk: ging het bij hun keuze bijvoorbeeld om de baan of om de organisatie? Wij zien hier in de praktijk duidelijke verschillen naar boven komen. Naarmate de motivatie eenduidiger is, heeft u te maken met een sterker werkgeversmerk en een organisatie met uitgesproken karakteristieken.

---

*Bij een grote internationale zakelijk dienstverlener die medewerkersinterviews deed, gaf de vraag 'Waarom heeft u voor dit bedrijf gekozen?' een sterk gedeeld beeld van verwachtingen: 'veel kansen voor groei, zelfontwikkeling en een goede start van de loopbaan'. Bij de vraag 'Wat vindt u geweldig aan werken bij dit bedrijf?' kwam een opmerkelijk resultaat naar voren. Door meer dan 50% van de mensen werd gesproken over 'collega's, teamwork, samen knallen en de kick van het waarmaken met elkaar'. Collega's werden bij deze vraag twee tot drie keer zo vaak genoemd als bij andere organisaties! Dankzij deze open vragen leverde het interne onderzoek twee belangrijke karakteristieken van de merkcultuur op: 'snelle ontwikkeling en kameraadschap'.*

---

Dergelijke medewerkersinterviews kunnen op vele manieren worden vormgegeven. Van individuele gesprekken tot groepsdiscussies. Van gesprekken met directieteam tot gesprekken op de werkvloer. Uit de verhalen die uit de interviews komen, moeten we de onderliggende cultuurwaarden destilleren. Dit kan op verschillende manieren. We noemen twee veel gebruikte technieken.



**Herleiden:** het herleiden van attributen die worden genoemd naar de onderliggende normen en waarden. Deze techniek wordt ook wel betekenis structuuranalyse (laddering) genoemd. Het doorvragen op een genoemde reden om ergens te werken ('hele intelligente collega's), naar wat dat voor jou betekent ('snel schakelen, veel leren') leidt tot de onderliggende waarden van de persoon ('wijsheid'). Een ander voorbeeld hiervan: 'leuke, inspirerende kantine' betekent voor de persoon 'zet me aan tot nieuwe ideeën en leuke gesprekken', met onderliggende waarden 'creativiteit' en 'verbinding'. 'Elke dag omringd door de mooiste kunstwerken', betekent 'het raakt me, ik geniet ervan': naar eindwaarde 'schoonheid'. De herleiding gaat steeds van attribuut, naar betekenis naar waarde.

**Clusteren:** het clusteren van attributen in verwante thema's. Dat kan heel simpel door een zogenaamde 'wordcloud' te maken. Dit kan vrij eenvoudig online worden gedaan. Ook is het mogelijk om aan de hand van een bepaalde set waarden de gedragingen te groeperen. Wanneer mensen in het bedrijf veel praten over zaken als weinig hiërarchie, topteam, door het vuur gaan, deuren altijd open en elkaar helpen, dan kan u uit dit soort attributen de kernwaarde 'verbondenheid' concluderen. Als er veel gesproken wordt over 'doen, aanpakkers, wij zorgen dat het werkt, we realiseren het gewoon, we zijn denkers die doen' en andere actiewoorden, dan zijn dit attributen rond een kernwaarde 'slagkracht'.

### Associatiemethodes

Naast interviews en vragenlijsten wordt ook veel gebruik gemaakt van associatieoefeningen om onderliggende waarden boven water te krijgen. Dergelijke oefeningen zijn niet alleen creatief en inspirerend, meer nog dan de meer cognitieve manieren van informatie verzamelen, zijn antwoorden meer emotioneel, gevoelsmatiger, intuïtiever. Een voorbeeld van dit soort associatieoefeningen is onderstaande 'animal sort' oefening:



Afb. 2.7 / De vraag is simpel: met welke drie dieren zou je ons bedrijf het meest associëren, en waarom? Antwoorden als 'leeuw' (marktleider, groepsdier, lui), 'dolfijn' (intelligent, samenwerken, speels) of 'koe' (gewoon, productief, nuchter) bieden op speelse manier soms net weer andere, meer verborgen waarden en attributen boven water (ARA Rotterdam)



Een andere manier om snel een indruk te krijgen van wat de drijfveren zijn in een bedrijf is om alle vormen van gedrag en de symbolen en rituelen in de organisatie te observeren. Denk aan panden, werkplekken, of er wordt gesproken in de lift, hoe het er in de wandelgangen aan toe gaat, in de kantine, tijdens werkoverleg enz.? Hoe zijn mensen gekleed en hoe formeel of informeel gaan ze met elkaar om? Hoe wordt er gereageerd op managers en hoe gaan die om met hun medewerkers? Zoals u over een persoon kan zeggen

“ Show me your livingroom,  
and I'll tell you who you are.”

zit er ook voor de goede observator heel veel informatie in hoe een organisatie 'er uitziet'. Je kunt nog zo'n hippe koffiecorner hebben, als mensen er stijf in de rij staan, zegt dat veel over de cultuur. Observaties zullen nooit op zichzelf staan, en zijn derhalve niet bepalend voor de vaststelling van waarden. Observatie kan echter wel bijdragen tot de aanscherping van uiteindelijke waarden.

### Crowdsourcen met medewerkers

Tegenwoordig zijn er ook steeds meer mogelijkheden om te crowdsourcen met medewerkers. Denk aan een online web chat met grote groepen medewerkers, of het uitzetten van een brede survey met mogelijkheid tot interactie. Andere manieren van kwalitatief onderzoek zijn open interviews of een groepsdiscussie in 'vissenkomopstelling': hierbij voert een kleine kring mensen in het midden van de groep een discussie, terwijl de rest van de groep meeluistert en na afloop helpt conclusies te trekken. Je kunt ook denken aan sorteertechnieken met merken, personen of dieren. Dit zijn vrij eenvoudige en effectieve methoden om snel impliciete waarden of attitudes boven tafel te krijgen.

### Uitstroom ('exit interviews')

Om inzicht te verkrijgen in de reden van uitstroom van medewerkers worden in veel organisaties exit interviews gehouden. In de praktijk blijft deze informatie vaak steken bij de leidinggevende of HR-medewerker, en is het lastig om een organisatiebreed overzicht te krijgen. Het is waarschijnlijk geen goed idee om 'de slager zijn eigen vlees' te laten keuren. Vertrekkende medewerkers zijn geneigd om de confrontatie met hun (voormalige) baas of HR-collega uit de weg te gaan en noemen eerder externe factoren als reden voor hun vertrek. Organisaties die overgaan op externe diensten om exit interviews te doen, melden vaak een opmerkelijke toename van 'de leidinggevende' als reden van vertrek.



Afb. 2.7 / Doorsight – 24/7  
inzicht in het werkgeversmerk  
en candidate experience, van  
Instroom tot Uitstroom

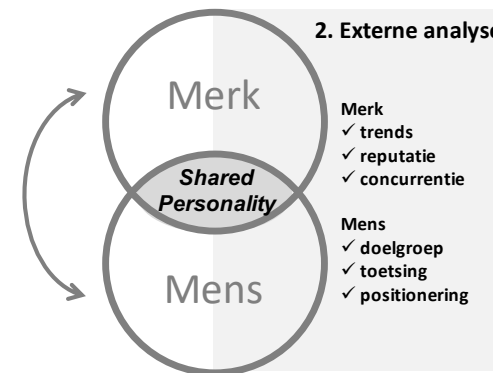
### Doorsight – the talent lifecycle app

*Een methodiek die een geïntegreerde oplossing biedt die 'automatisch' inzichten verzamelt met korte pulse surveys is Doorsight van Employer Brand Insights. Hierbij worden medewerkers gedurende hun hele klantreis gevolgd en worden verwachtingen en ervaringen weergegeven. Hierbij is niet alleen aandacht voor praktische mee- en tegenvallers bij medewerkers, maar worden ook inzichten gegeven in merkwwaarden en merkpersoonlijkheid. Het Doorsight tool is mede ontwikkeld door de auteur van deze whitepaper, voor meer informatie zie: [www.employerbrandinsights.com/doorsight](http://www.employerbrandinsights.com/doorsight)*

## Hoofdstuk 3

# Externe analyse – concurreren op een krappe arbeidsmarkt

Met de focus op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, doelgroepinzichten en posities van concurrenten kijken we naar onze voorlopige bevindingen uit het vorige hoofdstuk en toetsen we ze af aan de reële buitenwereld. Sluit ons gewenste beeld wel aan met ons imago bij doelgroepen of klanten? Worden we wel geloofd door talent? En waar zit het verschil met concurrenten in de arbeidsmarkt? Bij de externe analyse onderzoeken we welke van deze karakteristieken ook aantrekkelijk, onderscheidend en geloofwaardig zijn voor de groep talenten die de organisatie nodig heeft om haar merkbelofte waar te maken.



Afb. 3.1 / Externe analyse vanuit merk- en mensperspectief

De externe analyse kent, net als de interne analyse, twee perspectieven: het merkperspectief en het mensperspectief. Bij het merkperspectief kijken we daarbij zowel naar de algemene reputatie van de organisatie als naar de reputatie als 'werkgeversmerk'. Daarnaast vormen we ons ook een beeld van trends, dynamiek en percepties die buiten in de arbeidsmarkt leven.

Er zijn drie belangrijke aspecten van het ‘merk’ waar we naar moeten kijken om de karakteristieken aan te scherpen en de meest kansrijke te selecteren:

---

*Trends: algemene trends in de arbeidsmarkt: hoe ziet de wereld eruit voor kandidaten?*

*Reputatie: welke reputatie hebben wij als organisatie en als werkgever?*

*Concurrentie: welke bedrijven zijn favoriet bij de kandidaten en hoe anders zijn wij?*

---

Een externe analyse van deze drie aspecten is in de regel grotendeels via deskresearch boven tafel te krijgen. Bij de volgende stap, de externe analyse vanuit mensperspectief, gaan we daadwerkelijk met de beoogde talentdoelgroepen in gesprek om inzicht te krijgen in hun beleving en percepties.

### 3.1 Trends op de arbeidsmarkt

Inzicht in de trends en ontwikkelingen in de arbeidsmarkt is nodig om een helder beeld te krijgen van de omgeving waarin wij als werkgever opereren. We kijken naar algemene trends in de arbeidsmarkt: hoe ziet de wereld eruit voor kandidaten, wat zijn de meest relevante verwachtingen, behoeften en voorkeuren van talenten? Het marketingbeginsel ‘the customer is always right’ geldt ook hier: ‘the talent is always right’: wat er in hun hoofd en hart zit, zal bepalen waar ze solliciteren en waar ze een jobaanbod aanvaardden.

De talent deal is voor werving net zo aantrekkelijk of bijzonder als kandidaten hem vinden. Nog los van alle ruis die bij het communiceren over de talent deal kan ontstaan, hebben we te maken met verschuivende voorkeuren en inzichten bij mensen. Aspecten die vroeger onderscheidend waren (laptop, smartphone, thuiswerken) zijn inmiddels basisverwachtingen geworden.

We bewegen in snel tempo van vast naar flexibel. Daarnaast is de opbouw van onze loopbaan veel dynamischer en flexibeler dan voorheen en zijn we flexibeler waar en wanneer we werken. Traditioneel bestond iemands werkende leven uit drie chronologische fasen – school, werk, pensioen – waarbij voor veel mensen gold dat ze hun hele werkende leven bij één werkgever doorbrachten. Nu zien we dat mensen sowieso meer switchen tussen werkgevers, maar ook switchen van werkverband naar ondernemerschap en van werk naar aanvullende studie en weer terug. Daarnaast werken we – of we het leuk vinden of niet – met z’n allen tot een hogere leeftijd door, wat de behoefte aan breaks, sabbaticals of andere switches vergroot. Werkgevers zijn nog steeds op zoek naar het beste talent, maar moeten zich realiseren dat dit beste talent waarschijnlijk maar voor een bepaalde periode geïnteresseerd is om in loondienst voor het bedrijf te werken.

#### Vier generaties aan het werk

Omdat we tot hogere leeftijd doorwerken ontstaat de unieke situatie dat er op hetzelfde moment vier verschillende generaties aan het werk zijn: babyboomers, generatie X, generatie Y en generatie Z. Iedere generatie heeft zijn eigen context, stijlen en interesses. Aart Bontekoning is generatieonderzoeker en schreef veel over de behoeften en rollen van de verschillende generaties op het werk (Bontekoning, 2014). In afb. 3.3 beschrijft hij kenmerken van deze generaties.

Met dit generatietypische gedrag, is ook de evolutie van bedrijfsculturen te verklaren. Van de heersende bedrijfsculturen gedomineerd door de babyboomers naar moderne culturen van nu, gedomineerd door verbindende leiders uit generatie X en participerende Y’ers. Deze evolutie wordt onder andere gekenmerkt door een verschuiving van macho naar feminien; van formeel, afstandelijk en hiërarchisch naar informeel, speels en gelijkwaardig. Daar komt nog een grote diversiteit bij, die zichtbaar wordt in een belangrijkere rol voor vrouwen en verschillende ethniciteiten. Tenslotte ziet Bontekoning een accentverschuiving van waardering van ervaring, naar waardering van IQ, EQ en SQ. Anders gezegd wordt de combinatie van rationele, emotionele en sociale intelligentie steeds belangrijker.

Kenmerken Generaties	Babyboomers (1940-1955)	Gen X (1955-1970)	Gen Y / Pragmatische Generatie (1970-1990)	Gen Einstein / Screenagers (1985-2000)
Visie op werk	Met hard werken kom je er wel	Werk hebben Ervaring leert	Alles eruit halen wat er inzit	Werk moet vooral leuk zijn
Communiceren	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Discussie</li> <li>✓ Overtuigen</li> <li>✓ Vergaderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bewust worden</li> <li>✓ Realiteit delen</li> <li>✓ Luisteren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Persoonlijk</li> <li>✓ Open en direct</li> <li>✓ Interactief</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Snel</li> <li>✓ Multimediaal</li> <li>✓ Doelgericht</li> </ul>
Samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conflictvermijden</li> <li>✓ Ruimte geven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Constructief benutten van verschillen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expertise delen</li> <li>✓ Snel resultaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zinvol</li> <li>✓ Multiculti (teams)</li> <li>✓ Kennis delen</li> </ul>
Leren	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solistisch</li> <li>✓ Diploma's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Van en met elkaar</li> <li>✓ Persoonlijke ontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ van experts</li> <li>✓ willen vlot leren werk (cursus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Doen en proberen</li> <li>✓ Leren van iedereen</li> <li>✓ Kennis is vergankelijk</li> </ul>
Arbeidsvoorwaarden, motivatie en binding	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aanvulling op pensioen</li> <li>✓ Max salaris bereikt</li> <li>✓ Sfeer en saamhorigheid belangrijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Groeien in secundaire voorwaarden</li> <li>✓ Willen meer verantwoording</li> <li>✓ Persoonlijke ontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ snelle salarisontwikkeling</li> <li>✓ bonussen</li> <li>✓ Flexibiliteit in uren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zo snel mogelijk zoveel mogelijk verdienen</li> <li>✓ Uitdaging en afwisseling</li> <li>✓ 'Leuk' en passend werk voorop</li> </ul>

Afb. 3.2 / Kenmerken van generaties (Bontekoning, 2014)

## Reputatie

Welke reputatie hebben wij als organisatie, en welke als werkgever? Dit zijn twee verschillende dingen, die allebei relevant zijn voor de aantrekkelijkheid als werkgever. De algemene reputatie van een organisatie is van invloed op alle stakeholders van die organisatie, ook (potentiële) medewerkers. In het 'Reprack' reputatieonderzoek van het Reputation Institute, opgericht door Charles Fombrun en Cees van Riel, zien we het effect van bouwen aan een aantrekkelijk werkgever terug in de overall scores voor de reputatie van een organisatie. Reprack onderzoekt zeven dimensies van een sterke reputatie. Aantrekkelijk werkgeverschap beïnvloedt zowel direct de hele reputatie, in een score voor 'workplace', als ook indirect in andere aspecten van cultuur, zoals 'leadership', 'citizenship' of 'innovation'. Werken aan een sterke reputatie als werkgever versterkt in hoge mate de reputatie, en heeft daarmee het effect op aankopen, aanbeveling, investeringen en vertrouwen in brede zin. In zijn laatste boek maakt Van Riel de stap naar het bouwen van duurzame relaties met alle stakeholders.

Het Reputation Institute bouwt al jaren aan een systematiek om de reputatie van organisaties te kunnen meten bij het grote publiek. Hoewel de methodiek in de loop der jaren is ontwikkeld, wordt vanaf het begin ook gevraagd naar de indruk die mensen hebben van het werken bij een bepaalde organisatie: 'workplace'. In een aantal industrieën, zoals de luchtvaart, valt op dat de score op deze vraag een hoge samenhang vertoont met de algemene score. De indruk die mensen hebben van het werken bij bijvoorbeeld bij KLM of Transavia, bepaalt in grote mate de algehele reputatie van een bedrijf.

Op het vlak van reputatie en algemeen imago zijn er natuurlijk nog veel meer bruikbare bronnen. Kranten en tijdschriften houden er vaak hun eigen lijstjes op na. In Nederland hebben het Financiële Dagblad en tijdschriften als Elsevier bijvoorbeeld jaarlijkse ranglijsten van toonaangevende bedrijven, in België is er bijvoorbeeld de Deloitte's Technology Fast 50.

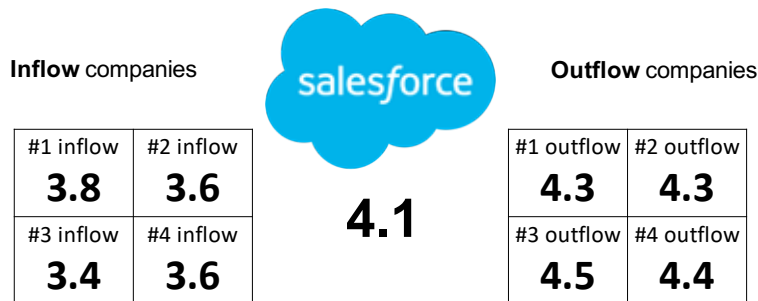
Reputaties worden soms onderzocht bij een steekproef van het grote publiek, managers of lezers van de publicatie. En iedere publicatie heeft zijn of haar eigen specifieke aandachtspunten waarop wordt gelet. Enige voorzichtigheid is dus op zijn plaats bij het verbinden van grote conclusies aan dergelijke lijstjes. Een analyse van wat er over de organisatie wordt geschreven in publieke media en sociale media, geeft wellicht een genuanceerder en ook actueler beeld van de reputatie.

Voor ons stappenplan is het van belang om ons te verplaatsen in een potentiële werknemer. We willen een antwoord geven op de vraag hoe hij of zij onze reputatie zou zien en welke invloed dit heeft op de keuze om wel of niet bij onze organisatie te solliciteren, en waarom.

## Concurrentie

Onderzoek naar arbeidsmarktimago en positie laat zien wat bij onze doelgroep de attitudes en percepties zijn van ons als werkgever – zowel ten opzichte van verwachtingen en idealen als ten opzichte van andere concurrenten op de arbeidsmarkt. Dat zijn niet alleen de bekende concurrenten in dezelfde bedrijfstak: in de strijd om talent hebben organisaties er nog eens een flinke groep andere organisaties bij als concurrent. Want kandidaten kunnen ook besluiten in een andere bedrijfstak te gaan werken.

### Example: Glassdoor Rating vs. LinkedIn Talent Flows



Source: LinkedIn TalentFlow Data / Glassdoor Data

Afb. 3.3 / Salesforce nieuwe medewerkers komen uit organisaties met een lagere Glassdoor score, en zij verliest mensen aan organisaties met een hogere Glassdoor score.

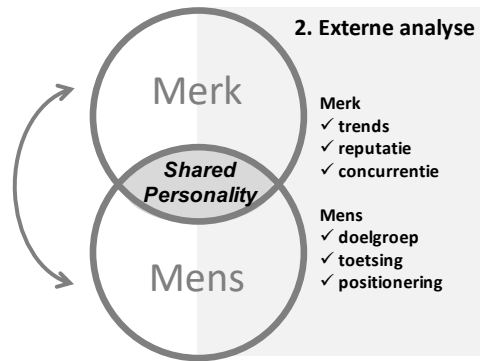
Via LinkedIn is het mogelijk om te kijken naar de vorige werkgevers van nieuwe medewerkers (instroom), en de werkgevers waar oud-medewerkers naar toe zijn gegaan. Hierin zijn mogelijk patronen te herkennen die nieuwe inzichten opleveren, zeker in combinatie met een beschouwing van deze bedrijven bij Glassdoor: een review site waarin (oud)medewerkers hun werkgever beoordelen.

Bij onderzoek van werkgever Salesforce bleek dat zij voornamelijk mensen binnenhalen vanuit werkgevers met een iets lagere Glassdoor score, en mensen verliezen aan werkgevers met een iets hogere score.

*Wat denkt u, zal dit ook voor uw eigen organisatie opgaan? Op dit moment is Glassdoor nog grotendeels gebaseerd op reviews vanuit de VS, maar het groeit snel in West-Europa en in België zijn al meer dan 4000 werkgevers beoordeeld.*

Een aantal rapporten over de arbeidsmarkt geeft informatie over doelgroepen en hun voorkeuren en percepties. Universum en AIESEC publiceren ieder jaar internationale rapporten met ook specifieke rapportages in een aantal landen, doelgroeppercepties en trends onder bijna afgestudeerde studenten (graduates) en het imago van de beste werkgevers bij deze groep. Hierdoor weten we welke werkgevers in de top-10 lijstjes staan, wat de verschillen zijn tussen studenten techniek en management, of wat de regionale verschillen zijn tussen studenten in Azië, Europa en Amerika.

## 3.2 Mensperspectief - Extern



We onderzoeken de drie belangrijke aspecten vanuit het mensperspectief om de karakteristieken aan te scherpen en de meest veelbelovende te selecteren:

### Doelgroepinzicht

*Waar vinden we de mensen die voldoen aan het profiel van het DNA en de persoonlijkheid van het nodige talent? Wat weten we over ze? Wat zijn hun percepties van onze organisatie als omgeving om te werken? Hoe zien ze onze concurrenten op de arbeidsmarkt? Hoeveel mensen die overwegen om voor onze organisatie te werken, solliciteren ook daadwerkelijk? Hoeveel daarvan accepteren ons aanbod en waarom accepteren ze het aanbod?*

### Toetsing karakteristieken

*Onderzoek onder de doelgroep naar de mate waarin de gevonden karakteristieken van onze shared personality worden gezien als aantrekkelijk, geloofwaardig en onderscheidend.*

### Positionering

*(Voorlopige) strategische keuze voor de karakteristieken waarmee we ons als organisatie willen positioneren en profileren.*

Om de merkcultuur te versterken, zijn we niet op zoek naar een verhaal dat zoveel mogelijk mensen aantrekkelijk vinden, maar het verhaal dat juist onze doelgroep zeer aantrekkelijk en geloofwaardig vindt. Liever een 9 of 10 bij een kleine groep dan een 'keurige' 7 bij een grote meerderheid van een groep waarin we helemaal niet geïnteresseerd zijn. We zijn tenslotte op zoek naar mensen met de juiste mentaliteit en persoonlijkheid. Daarom willen we precies weten in welke groep we zoeken naar nieuw (potentieel) talent. Dat helpt ons om een aanbod op maat uit te werken en specifiek te zijn over wat we verwachten.

We starten door ons een beeld te vormen van de samenstelling van onze doelgroep. We hebben bij de vorige stap al stil gestaan bij algemene trends op de arbeidsmarkt, de impact hiervan op generaties talenten en hoe deze omgaan met werk. De stap die we nu moeten maken, is om op basis van het talent-DNA dat we eerder hebben vastgesteld, heel specifiek te formuleren hoe onze doelgroep er uit ziet.

Daarna moeten we exploreren wat we allemaal weten over die doelgroep: waar bevinden ze zich, wat doen ze, wat zijn hun verwachtingen ten aanzien van werk en carrière, wat zijn hun attitudes en percepties van ons als werkgever – zowel ten opzichte van hun verwachtingen als ten opzichte van andere concurrenten op de arbeidsmarkt – en wat zijn hun triggers en gevoeligheden? Met deze kennis werken we vervolgens toe naar een werkelijk doelgroepinzicht. Dit is een dieper inzicht in de motieven, drijfveren en percepties van een specifieke doelgroep waar we als werkgever op in willen spelen.

In de marketingwereld zijn er veel methodieken om tot een dieper consumenteninzicht (consumer insight) te komen. Net als een goed consumer insight, speelt een doelgroepinzicht een bepalende rol in de keuzes die iemand maakt rondom werk en komt er een gewenste eindsituatie in naar voren. Dit is dus ook een typisch onderdeel van het stappenplan dat beter wordt wanneer marketing, communicatie en HR vanuit hun eigen kracht een rol spelen in het vaststellen van deze doelgroepinzichten.



---

### Voorbeelden van doelgroep insights:

*'Sinds we kinderen hebben wil ik meer tijd thuis doorbrengen. Ik wou dat er een manier was om inhoudelijk zeer uitdagend werk te blijven doen voor niet meer 60 maar 36 uur per week...'*

*'Op mijn werk heb ik niet het gevoel dat ik geaccepteerd word zoals ik ben – het lijkt alsof iedereen alleen interesse heeft in de resultaten en efficiency. Ik wou dat er een bedrijf was met ruimte voor mijn 'hele ik' en niet alleen mijn 'werk-ik.'*

*'Natuurlijk ken ik Philips van verlichting en televisies, maar ik heb er tijdens mijn hele studie Economie werkelijk nóóit aan gedacht dat er internationale Finance banen bij Philips zijn.'*

---

Motivatietoerzoek is veelal gericht op de bevindingen van mensen in hun baan bij hun werkgever. Het richt zich op de behoeften van talent in werk: wat drijft mensen en waarom doen ze de dingen zoals ze die doen. Wat zijn de factoren die betrokkenheid (engagement) vergroten? Hoe komt talent in een 'flow' waardoor men vol passie en concentratie productief aan de slag gaat? De voorhoede in dit type motivatie onderzoek gaat op zoek naar de factoren achter geluk in werk. Motivatieonderzoek geeft meer inzicht in drijfveren en waarden van talent, en is belangrijk bij het definiëren van de gewenste persoonlijkheid. Eén van de meest geciteerde management denkers over motivatie is Daniël Pink. In zijn boek Drive (2009) onderzoekt hij de veranderingen in de manier waarop motivatie van talent wordt bekeken. In zijn pleidooi voor motivatie in de 21e eeuw bekritiseert hij de nog steeds heersende gedachte dat motivatie gaat om 'belonen en straffen'. Dat werkte misschien nog in repetitieve opdrachten, waarbij het bijvoorbeeld ging om zoveel mogelijk stenen metselen, of in een productieomgeving. Echter, in de veranderlijke, dynamische kenniseconomie is creativiteit belangrijk en werken deze mechanismen niet meer. Het gaat erom een intrinsieke motivatie te vinden. Daarbij onderscheidt Pink drie grote drijfveren van talent van deze tijd: autonomie, de wens om steeds beter te worden (mastery) en het hogere doel (purpose).

### Analyse van de recruitment 'funnel' – de klantreis

Het inzicht wordt nog scherper door ook kritisch naar de eigen recruitment funnel te kijken. Funnel betekent letterlijk 'trechter' en gaat uit van het proces van onbekend naar sollicitatie naar contract. Voordat een kandidaat zijn of haar handtekening onder een contract zet, zal deze de organisatie eerst moeten kennen, dan aantrekkelijk vinden, zich dan verder oriënteren via de website, op een beurs of via een kennismaking, dan solliciteren, en zodra hij of zij door de selectie is en er een aanbod ligt, zal hij of zij dat mogelijks accepteren. Het mag duidelijk zijn dat de kandidaat aan het begin van dit proces onderdeel van een grotere groep is en dat die groep met elke stap, conversie, kleiner wordt. Het loont de moeite om goed te kijken naar de conversies.



Afb. 3.4 / De talentfunnel waarbinnen zich de 'kandidaten klantreis' afspeelt

### Heeft u een Attraction of een Conversion issue?

Het imago van werkgevers kan op twee manieren een uitdaging vormen bij het aanwerven van nieuwe medewerkers. Allereerst moeten mensen bekend zijn met een organisatie als mogelijk aantrekkelijke werkgever: zolang dit niet het geval is, zullen zij niets doen. Dit noemen we een Attraction issue. Ten tweede gaat het erom dat mensen vanuit hun beeld van een werkgever ervoor kiezen om informatie te verzamelen, en door wat ze daarbij ervaren ervoor te kiezen om te

solliciteren en eventueel een job te aanvaarden. Als het hier fout gaat, noemen we dat een Conversion issue. Het kan bijvoorbeeld zijn dat veel kandidaten in de laatste fase, wanneer ze al een aanbod hebben ontvangen, toch afhaken. Dan kan er bijvoorbeeld sprake zijn van niet-marktconforme arbeidsvoorwaarden. Dit onderscheid maken we omdat ze om een andere aanpak vragen.

Als onderdeel van de externe analyse is het nodig om de hele recruitment funnel in beeld te brengen, en op die manier te bekijken waar sterktes en zwaktes zitten. Dit vormt de basis voor een aanpak die we in de volgende hoofdstukken nader uitwerken. Met de meeste recruitmentsystemen kunnen interessante kengetallen worden opgesteld die hier houvast geven, zoals de tijd die het kost om iemand aan te nemen (time-to-hire), aantal sollicitaties per vacature, aantal gekwalificeerde kandidaten per vacature, aanbodacceptatieratio (offer acceptance rate) enz.

### Hardnekkige percepties en vooroordelen (ABC's)

Een belangrijk onderdeel van het komen tot de doelgroepinzichten is het ontdekken van diepgewortelde en breed gedeelde percepties en vooroordelen. Deze worden ook wel de Accepted Beliefs of Candidates (ABC's) genoemd en hebben een grote invloed op het gedrag van de doelgroep. Denk aan ideeën als: 'bij banken werken mensen die alleen maar in geld geïnteresseerd zijn'



...bij het ministerie  
werken mensen die niet  
geïnteresseerd zijn in  
persoonlijke groei..."

of: 'Google heeft glijbanen en gratis lunches en je kan er toffe dingen uitvinden'.

Studenten besteden relatief weinig tijd aan het zoeken en evalueren van verschillende organisaties om voor te werken. De spaarzame informatie die ze wel binnenkrijgen, krijgt daardoor veel gewicht zonder dat ze altijd gecheckt wordt. Hierdoor spelen vooroordelen een relatief grote rol. Wanneer tijdens extern onderzoek blijkt dat er vooroordelen bestaan over een organisatie of industrietak, dan betekent dit twee dingen: of u aanvaardt ze en gaat er in mee, of u gaat er tegenin, maar dan weet u ook dat u er met volle kracht tegenin zal moeten gaan met een overtuigend verhaal. Zo niet, dan zal u het vooroordeel niet kunnen wegnemen.

Een verschijnsel dat sterk samenhangt met de ABC's is de natuurlijke aantrekkingskracht die bepaalde werkgevers hebben op bepaalde groepen mensen. Philips staat traditioneel hoog op de favorietenlijstjes van ingenieurs, terwijl het bedrijf pas sinds de laatste tien jaar ook op het radarscherm van marketeers begint te komen. Bij een bedrijf als Unilever is het precies andersom. Het is belangrijk te weten waar u als bedrijf sterk staat en waar 'onbekend is onbemind' een rol speelt. Een mooi voorbeeld van een manier om daarop in te spelen, vinden we in Duitsland. Daar hebben Audi en L'Oréal samen carrière-events opgezet om zowel mannelijke technici als vrouwelijke businesstalenten aan te trekken en met elkaar kennis te laten maken 'omdat we er toch zijn'. Beide partijen waren zeer goed te spreken over de nieuwe contacten met hun 'moeilijkere' doelgroepen.

### Toetsing karakteristieken

Via de externe analyse hebben we nu een beter beeld over wie onze doelgroep is, wat we over hen weten en hoe zij ons zien. Op basis hiervan kunnen we nu conclusies trekken over de mate waarin de in de interne analyse gevonden karakteristieken aantrekkelijk, onderscheidend en geloofwaardig zijn voor onze beoogde doelgroep. We proberen deze drie vragen te beantwoorden:

1. Aantrekkelijk: in hoeverre zijn de karakteristieken interessant, aantrekkelijk en relevant voor de doelgroep?
2. Onderscheidend: in hoeverre zijn de karakteristieken uniek, origineel en daadwerkelijk anders dan bij andere werkgevers?

3. Geloofwaardig: in hoeverre associeert de doelgroep deze karakteristieken met de organisatie? Zijn hun percepties, de ABC's, in lijn met de karakteristieken of strijdig?

In het stappenplan hebben we tot nu toe al veel onderzocht op het gebied van de arbeidsmarkttrends, de doelgroepinzichten en de ervaring en percepties van kandidaten. Op basis hiervan kunnen we al goed inschatten welke karakteristieken we verwachten die onze doelgroep aantrekkelijk, geloofwaardig en onderscheidend zullen vinden. De enige manier om dat exact te weten te komen, is de karakteristieken van de shared personality te toetsen bij die doelgroep.

Toen Philips haar wereldwijde talent deal verder wilde aanscherpen, werden zes doelgroepinzichten en communicatieplatforms getest bij MSc studenten en bij professionals met drie tot zes jaar ervaring die hun MBA deden op een toonaangevende business school als IMD of IESE. Hier ontdekten ze grote verschillen tussen deze groepen. Eén van de platforms – sleeping giant – kwam neer op de belofte van een machtige machine die op marketinggebied nog wakker moet worden geschud en daarna de wereld kan veroveren: ‘en daar hebben we jou voor nodig’. Dit bleek volstrekt ongeloofwaardig en niet relevant voor studenten, maar zeer aantrekkelijk voor meer ervaren professionals. Vóór dit onderzoek werd gedacht dat dit als thema ingezet kon worden, nu wisten ze dat ze dat niet naar de grote groep starters moesten inzetten, maar wel heel goed 1:1 konden gebruiken bij het benaderen van ervaren mensen van de top MBA's

### Positionering

We zijn nu toe aan de positionering: de strategische keuze voor de karakteristieken waarop we ons als organisatie willen positioneren en profileren. In deze en de vorige stap hebben we van buiten naar binnen gekeken en onze aannames bij de eerste twee stappen vergeleken met de werkelijkheid in de buitenwereld. We hebben een goed beeld van de voor ons meest relevante trends in de arbeidsmarkt, we weten precies wat de voor ons meest cruciale doelgroep is, waar deze zit en wat deze doet. We weten hoe zij hun ideale werkgever zien en wat hun beeld is van ons en mogelijke andere werkgevers. Als we het goed hebben

gedaan, hebben we een dieper inzicht gekregen in hun onderliggende drijfveren en attitudes. Vanuit deze analyse kunnen we checken of de in de interne analyse gevonden karakteristieken aantrekkelijk, onderscheidend en geloofwaardig zijn voor onze doelgroep. Zodra we dit weten, kunnen we ons ook een idee gaan vormen over hoe we ons moeten positioneren en profileren op de arbeidsmarkt.

Er zijn verschillende manieren om met positioneren om te gaan. Een eenvoudige confrontatiematrix toont de karakteristieken waarop concurrenten zich vooral profileren en de ruimte die er bestaat voor ons om een uniekere plek te claimen. Hierin kan worden gevisualiseerd waar de organisatie staat ten opzichte van de concurrenten: zit iedereen in hetzelfde kwadrant, zijn er nog unieke plekken te claimen? Een positioneringsmatrix kan ook helpen om het verschil tussen de huidige positie (as is) en de gewenste positie (to be) te visualiseren. Deze afwegingen moeten wel getoetst worden in gesprekken met de doelgroep: Hoe kijken zij hier naar? Voor gedetailleerdere informatie over positioneren verwijzen we graag naar het boek Positioneren van Rik Riezebos en Jaap van der Grinten (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

	Karakteristiek 1	Karakteristiek 2	Karakteristiek 3	Karakteristiek 4
Concurrent 1				
Concurrent 2				
Concurrent 3				
Concurrent 4				
Concurrent 5				

Afb. 3.5 / Positionering van concurrenten op talent deal aspecten: en mogelijk een kans om onderscheidend positie op te bouwen door karakteristiek 3 te claimen

Het doel is om uiteindelijk uit te komen bij de karakteristieken die bepalend zijn voor de match tussen de medewerkers en het merk waarvoor ze werken. Zodra die karakteristieken expliciet gekozen zijn, helpen deze om positie te kiezen. In deze fase is het essentieel om de directie te betrekken bij het maken van strategische keuzes.

HR, marketing en communicatie moeten hierin samenwerken en met gezamenlijke voorstellen komen waarin zowel het mens- als het merkperspectief een rol spelen.

Het eindproduct van de eerste vier stappen is dat we nu een duidelijk beeld hebben van de gewenste merkcultuur en op welke karakteristieken de organisatie zich moet concentreren om deze te versterken.

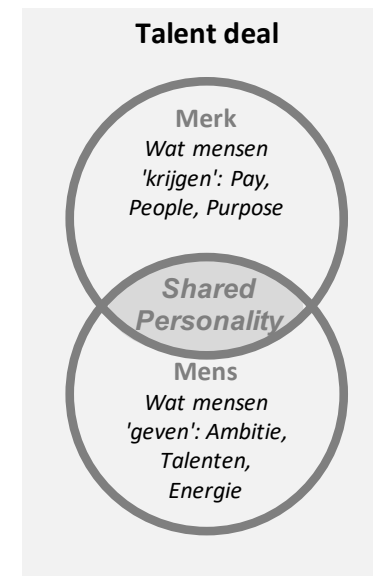
Deze karakteristieken zijn naar voren gekomen uit de interne analyse, waarbij we hebben gekeken naar de gedeelde persoonlijkheid van de merken (Stap 1) en mensen (Stap 2) van de organisatie. In de externe analyse hebben we deze karakteristieken vervolgens getoetst aan de externe realiteit: zowel met ten opzichte van algemene trends, reputatie en concurrentie op de arbeidsmarkt (Stap 3) als bij de doelgroep zelf (Stap 4). We hebben een inside-out en outside-in proces gevolgd, met aandacht voor zowel het merk- als het mensperspectief. Daarom kunnen we nu vaststellen dat de karakteristieken die we overhouden, behalve verbindend, authentiek en energiek voor de bestaande medewerkers ook aantrekkelijk, geloofwaardig en onderscheidend zijn voor huidige en toekomstige medewerkers.

## Hoofdstuk 4

# Propositie - de talent deal

In dit hoofdstuk gaan we de persoonlijkheid van de organisatie vaststellen en concretiseren naar een karakteristieke talent deal. Zo krijgen we een Employee Value Proposition (EVP) met karakter, waarin we in concrete termen beschrijven wat de organisatie van haar medewerkers verwacht en wat die medewerkers van de organisatie kunnen verwachten.

Na een introductie van het begrip EVP en onze definitie van de talent deal en gaan we aan de slag met het vertalen van de gekozen karakteristieken en persoonlijkheid naar een concrete talent deal.



Afb. 4.1 / De talent deal: 'Dit is wat wij bieden als werkgever, dit is wat wij vragen'

## 4.1 Introductie Employee Value Proposition (EVP)

De Employee Value Proposition is inmiddels een bekend begrip in de HR-wereld. Het wordt meestal gedefinieerd als de balans tussen beloning en benefits die medewerkers krijgen in ruil voor hun prestaties op de werkplek. Het is dus een soort overeenkomst met wederzijdse investeringen en verwachtingen. Andere namen die voorkomen zijn: employee deal en handshake. EVP's worden vaak verward met employer branding; waarbij het gaat om de marketing en communicatie activiteiten gericht op het profileren van het werkgeversmerk. Onder de naam EVP komen we allerlei varianten tegen die niet allemaal even sterk zijn in het belichten van beide kanten van de deal of scherp en eenvoudig genoeg zijn om aan de dagelijkse praktijk van een organisatie echt richting te geven. Daarbij ligt het accent vaak eenzijdig op wat de organisatie te bieden heeft en minder op wat er van medewerkers wordt verwacht.

In dit document willen we een nieuwe lading geven aan het concept van de EVP door de gedeelde persoonlijkheid van de mensen en merken van een organisatie centraal te zetten. Op deze manier voegen we er meer diepgang en persoonlijke relevantie aan toe. We krijgen in feite 'een EVP met karakter'.

---

*We spreken dan van de 'talent deal', die we definiëren als: 'de karakteristieke ervaring die een werkgever een werknemer biedt in ruil voor de inzet van zijn of haar productiviteit, talenten en persoonlijkheid.'*

---

We zien de talent deal als een wederkerige deal met een duidelijke Give en een Get, ofwel: 'Dit is wat wij als werkgever te bieden hebben, dit is wat wij terug verwachten'. Het is niet zomaar een verkoopverhaal maar ook de basis voor de (zelf-)selectie van kandidaten: zal ik hier succesvol zijn?

Veel organisaties gebruiken het woord talent alleen voor net afgestudeerde high potentials. Voor een sterke merkcultuur is het essentieel dat iedere medewerker, op ieder niveau in de organisatie, op zijn of haar talenten wordt aangesproken. Dit betekent dat er bij de ontwikkeling van mensen meer aandacht en ruimte is voor het nog beter worden in sterke punten, in plaats van een focus op het corrigeren van zwakke punten.

Daarnaast gebruiken we bewust het woord 'talent' omdat dit de drijvende kracht is voor medewerkers om zich steeds verder te ontwikkelen en voldoening te behalen (belang medewerker), en zo steeds betere prestaties te laten zien (belang werkgever). Talent werkt als een zichzelf versterkende energiebron: als u ergens goed in bent, krijgt u er meer plezier in, daarom doet u het vaker en wordt u er steeds beter in. Mensen die ergens in uitblinken hebben vaak meer dan 10.000 uur 'bewuste oefening' (ervaring) opgedaan en zich zo steeds verbeterd (zie ook Gladwell, 2008, Outliers). De talent deal is aantrekkelijk voor mensen die er hun eigen talenten in kwijt kunnen – daarvoor waardering krijgen en er steeds beter in kunnen worden.

Nike heeft achter haar missie – 'inspiratie en innovatie naar iedere atleet van de wereld te brengen' – de fundamentele overtuiging dat in ieder mens een atleet schuilgaat. Op dezelfde manier geldt dat ieder mens talenten in zich heeft. Bij het verbinden van mensen en merken gaat het er juist om die talenten aan te boren, de ruimte te geven, aan te moedigen en te laten ontwikkelen ten gunste van dat talent zelf en de ambities en merkbeploofte van de organisatie.

Veel proposities van werkgevers gaan nog niet zover als wij hier voorstellen. Vaak worden alleen positieve 'verkoopargumenten' genoemd (geen wederkerigheid) en lijkt iedereen welkom die maar de juiste diploma's of werkervaring heeft (geen persoonlijkheid).

---

Een karakteristieke, goed omschreven talent deal helpt de organisatie op de volgende manier verder:

**Aantrekken**, behouden en inspireren van talent met de juiste competenties, motivatie, mentaliteit en persoonlijkheid voor het realiseren van de merkambities van de organisatie.

**Identificeren** van de onderscheidende karakteristieken van de organisatie als werkgever om deze verder te versterken en implementeren. Daarmee kan enerzijds het verloop van personeel terug worden gedrongen en anderzijds de motivatie, betrokkenheid en inzet van medewerkers worden vergroot.

**Positioneren** van de organisatie als aantrekkelijke werkgever op basis van de juiste karakteristieken. Door dit stelselmatig te doen, gaan ook de kosten van het rekruteren van nieuw talent omlaag.

**Hanteren** van een duidelijk framework voor het managen van het recruitment proces en de ontwikkeling van getalenteerde medewerkers en leidinggevenden.

**Verbinden** van *people, purpose en performance*.  
Stimuleren van een cultuur die direct bijdraagt aan het *realiseren* van de merkambities: de merkcultuur.

---

## 4.2 Wat wij talenten te bieden hebben

De ingrediënten van de talent deal bestaan voor de helft uit wat de werkgever te bieden heeft. Zoals we eerder gezien hebben, zijn veel werkgeverproposities nog onvolledig. De volgende checklist geeft de drie elementen die in iedere propositie moeten zitten om het werkgeversverhaal in te vullen:



**Purpose** – het hogere doel van de organisatie: zou u er trots op zijn hieraan bij te dragen?

**People** – de collega's, de cultuur en het perspectief: zou u er energie van krijgen om hier deel van het team te zijn? Is dit een omgeving met mensen waar u met plezier mee samenwerkt en iets van kunt leren?

**Pay** – de praktische, instrumentele factoren: de arbeidsvoorwaarden, werkplek, opleidingsbudget enz.

Deze drie begrippen zijn zoals een ladder met drie treden. Iedere trede moet worden genomen voordat u kan opstappen naar de volgende. Aan de basis staan de arbeidsvoorwaarden en alle praktische zaken. Dit is echter meestal niet de reden dat mensen zich verbonden voelen met een organisatie en zich extra goed inzetten. Een 'emotionele verbinding' ontstaat pas bij de twee bovenliggende vlakken die gaan over werksfeer, collega's, klanten en activiteiten en ambities van een organisatie. Over al deze factoren heen speelt niet alleen de korte termijn: 'Wat kan ik verwachten als ik volgende maand start?', maar ook het langetermijnperspectief. Wat levert het op als u hier twee tot vier jaar gewerkt hebt: bijvoorbeeld een ijzersterk cv, een goed netwerk en een stap omhoog in uw loopbaan. Kortom, welke kansen op verdere ontwikkeling openen zich door een onderdeel van deze cultuur geweest te zijn? We behandelen de belangrijkste drie ingrediënten van de talent deal nu één voor één.

## 1. Pay (primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden)

Traditioneel wordt in de recruitmentwereld vooral vanuit beloning (pay) geredeneerd: de tastbare compensatie die mensen voor hun inzet krijgen. De eerste associatie is dan: loon en extralegale voordelen. In ons model van de talent deal voegen wij er een paar, meer immateriële elementen aan toe. Maar dat neemt niet weg dat beloning nog steeds een belangrijk onderdeel van de talent deal uitmaakt. De beloning is meer dan alleen het salaris, het is het geheel van primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden:

**Primaire arbeidsvoorwaarden** zijn salaris, werkuren en vakantiedagen. In het arbeidsmarketingbeleid van veel organisaties is dit vaak een makkelijke variabele om in te zetten bij het binnenhalen en behouden van talent. Salaris en extralegale voordelen spelen optisch een belangrijke rol. Een hoger salaris, loopbaanstappen en/of grotere leaseauto lijkt een mooie deal. Veel mensen zeggen te willen vertrekken als ze een aantrekkelijker aanbod krijgen. Maar in werkelijkheid is het veel vaker bijzaak in de keuze tussen blijven of veranderen van werkgever.

**De secundaire arbeidsvoorwaarden**, zoals pensioenopbouw, reiskosten, geld voor opleiding/training, een wagen en flexibiliteit in verlofdagen, geven al een beter beeld van de cultuur en persoonlijkheid van de organisatie. Hierin kunnen ook interessante vernieuwingen zitten die bijdragen aan een meer fundamenteel concurrentieel voordeel. Het 'harde' pakket arbeidsvoorwaarden is immers eenvoudig te kopiëren door concurrenten of zelfs al voor de hele sector op dezelfde manier geregeld via een collectieve arbeidsovereenkomst. Het is dus wellicht slimmer om u te onderscheiden met dit secundaire pakket of de flexibiliteit die medewerkers hebben om deze te optimaliseren voor hun eigen situatie.

Dit geldt nog sterker voor **tertiaire arbeidsvoorwaarden**. Deze categorie arbeidsvoorwaarden is meestal meer gericht op het welzijn van de werknemer dan op zijn of haar portemonnee. Voorbeelden van tertiaire arbeidsvoorwaarden zijn de werkomgeving, een bijzonder bedrijfsrestaurant, studiereizen, sport- en fitnessfaciliteiten, de

mogelijkheid om vrijwilligerswerk te doen enz. Hierin kunnen dus meer fundamentele, duurzame en 'merk-waardige' verschillen worden gecreëerd – met een directe relatie met de persoonlijkheid van het organisatiemerk. Het zijn deze immateriële voordelen die aantrekkelijk zijn en die het verschil ten opzichte van concurrenten veel fundamenteeler en duurzamer inkleuren dan salaris.

### Karakteristieke arbeidsvoorwaarden

Met een 'great place to work' bedoelen we veel meer dan de letterlijke 'place to work'. Toch is deze werkomgeving een voorbeeld van de tertiaire arbeidsvoorwaarden waarvan de impact vaak wordt onderschat. Er is een groot verschil in de werkbeleving tussen een kantoorpand langs de snelweg, een monumentaal pand aan de Antwerpse kade of een oude villa aan de kust. Gebouwen kunnen een merkstatement zijn. Een uitgesproken cultuur manifesteert zich onvermijdelijk in de omgeving van het dagelijkse werk: de locatie, het kantoor zelf, de binnenkant van de gebouwen: daar waar medewerkers, bezoekende klanten en ander stakeholders de organisatie écht beleven. Reclamegoeroe David Ogilvy over corporate culture:

---

*"Some of our people spend their entire working lives in our agency. We do our damndest to make it a happy experience. I put this first, believing that superior service to our clients, and profits for our stockholders, depend on it."*

---

Bij een aantal toonaangevende jongere bedrijven zien we de aandacht voor de werkomgeving een sterke rol spelen. In de jaarlijkse Fortune top100 Great Places to Work lezen we over opvallende arbeidsvoorwaarden bij de meest favoriete werkgevers als Google, Apple en Facebook. We zien sterrenchefs in bedrijfskantines, tot speeltuin verbouwde kantoren, of sportvelden rond de bedrijven. Deze zaken blijken uitstekende instrumenten te zijn om de uitgesproken persoonlijkheid van een organisatie tot leven te brengen.



Eén van de faciliteiten waar cultuur tot uiting kan worden gebracht, is ICT en telefonie. Een interessant voorbeeld zien we bij Deloitte. Kort na de introductie en het succes van de iPhone, heeft Deloitte wereldwijd gekozen de iPhone aan al haar medewerkers te verstrekken om daarmee het belang dat zij hechten aan innovatie te kunnen onderstrepen. Facebookoprichter Mark Zuckerberg deed een interessante uitspraak over faciliteiten als een uiting van de compromisloze cultuur van beter zijn: 'We provide the best equipment money can buy.'

Faciliteiten geven aan welke prioriteiten een organisatie heeft: draait alles om lage kosten of is er ruimte en waardering voor creativiteit en inspiratie? Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in slappe koffie uit verouderde koffieautomaten of een kundige barista met Italiaanse espressomachines in het bedrijfsrestaurant. Klantgerichtheid is leuk, maar als er niet goed voor een medewerker wordt gezorgd, kan hij ook niet goed voor zijn klanten zorgen.

## 2. People - collega's en cultuur

Bij de people factor van wat de werkgever te bieden heeft, gaat het om de organisatiecultuur en de klik die u mag verwachten met de collega's en leidinggevenden die er werken. Hoe krijgt u zaken gedaan, wat wordt gewaardeerd, hoe wordt er samengewerkt? In het onderzoek dat we eerder deden naar cultuur en beleving zijn volop aanknopingspunten om hier de specifieke punten uit te halen die het meest uitgesproken zijn. Denk bijvoorbeeld aan 20% van uw tijd aan eigen ideeën mogen besteden, zonder dat u er direct verantwoording over hoeft af te leggen. Of aan samenwerken met die slimme en veeleisende collega's waar u veel van kan leren. Hoeveel vrijheid zit er in de cultuur: worden mensen op taken aangestuurd en is er veel controle, of moet u juist zelf veel kunnen opstarten en regelen en wordt u pas aan het einde beoordeeld? Het is niet zo dat één cultuur voor iedereen de ideale is – dit hangt af van uw eigen persoonlijkheid. Iemand die top performer is in organisatie A, kan zwaar gefrustreerd en overspannen raken in organisatie B. Daarom is het zeer belangrijk dat kandidaten al van buitenaf een helder en authentiek beeld kunnen krijgen van de manier van werken bij een organisatie.

In de afgelopen 15 tot 20 jaar is de manier van denken over 'werken' sterk veranderd. We zien nieuwe manieren van werken die niet gebonden zijn aan tijd of plaats. Hoewel deze ideeën niet meer nieuw zijn, zijn veel organisaties onder de noemer 'Het Nieuwe Werken' nog steeds druk bezig om deze praktijken door te voeren of te optimaliseren. Van een wereld van gesloten kantoortjes waarbij omvang en uitzicht van het kantoor de hiërarchie en status van de betreffende medewerker of manager benadrukten, bewegen we naar moderne open ruimtes waarin directeur en medewerker broederlijk naast elkaar aanschuiven op flexplekken. Bij deze nieuwe vormen van werken hoort nadrukkelijk ook een andere organisatiecultuur. De leidinggevenden zullen veel meer 'op resultaat' moeten gaan managen, want op de inspanning van medewerkers letten, is minder eenvoudig geworden. Veel traditioneel denkende managers hebben er moeite mee om hun mensen aan te sturen als ze niet van 9 tot 5 dicht in de buurt zijn.

Daarnaast komt er ook een tegenbeweging op gang die juist pleit voor het dicht bij elkaar zitten om sneller en beter te kunnen overleggen. In 2013 riep de CEO van Yahoo alle medewerkers juist weer terug van het thuiswerken naar de kantoren. In focusgroepen met Nederlandse masterstudenten in 2014 kwam bij



... zeker de helft van de studenten een afkeer van flexplekken naar voren: zij waarderen de structuur, coaching/support en nabijheid van collega's"

Een duidelijk beeld van de manier van samenwerken met collega's vormt een belangrijke component van de talent deal – en geeft ook een beeld van wat u op termijn kan verwachten. Ook agile manieren van werken en zelfsturende teams vragen dat mensen weer vaker aanwezig zijn voor een scrum of daily stand-up meeting, hoewel ook hier online tools verschijnen die het mogelijk maken om dit van op afstand te doen.

### 3. Purpose – bijdragen aan een inspirerende missie

De verbinding tussen mensen en merken wordt in belangrijke mate bepaald door de manier waarop individuen zich kunnen identificeren met de missie, de waarden en de merkambities van de organisatie. We hebben bij de eerste stap van het stappenplan al uitgebreid stil gestaan bij de missie en hoe deze verbindend en motiverend werkt voor medewerkers. Na alle stappen die we hebben gezet, hebben we bepaalde elementen overgehouden als echte karakteristieken van de organisatie. Afhankelijk van de organisatie kan de missie heel dicht bij de eigen organisatiestrategie liggen of puur gaan om harde doelen als groei en winst, of juist om doelen die een bredere positieve impact beogen voor klanten, de samenleving of de wereld.

Pay + People + Purpose = Perspectives!

De keuze voor een organisatie met een bepaalde missie, cultuur en type collega's heeft ook een enorme invloed op de toekomst van een medewerker. Alle bovenstaande aspecten hebben hier invloed op. Door een tijd voor een organisatie te werken, ontleent u ook identiteit aan dit bedrijf: u bent wat u doet. Maar waar men vroeger eerst vroeg 'wat' u deed, wordt nu vaak eerst gevraagd 'waar' u werkt. Stapt u in een cultuur die gericht is op lang en hard werken met grote bonussen of liever in een organisatie die gericht is op kwaliteit en de best mogelijke technologie of het verbeteren van de wereld? Rijk worden, uitgedaagd worden of een ijzersterk cv opbouwen, het zijn allemaal perspectieven die voor de juiste kandidaten het verschil kunnen maken.

Unilever wordt gezien als één van de beste marketingopleidingen. Als u een tijdje bij McKinsey hebt gewerkt, twijfelt niemand over uw inzet of intelligentie. Mensen die bij dergelijke gerenommeerde merken

hebben gewerkt, versterken daarmee ook hun eigen 'merk' en kunnen daarna bijna overal aan de slag. Waar u gewerkt hebt, maakt dus een verschil voor uw employability: de mate waarin u u kwalificeert voor verschillende andere vervolg-banen.

De mogelijkheid om ooit internationaal te werken, is ook een perspectief dat voor veel schoolverlaters in de top drie van wensen staat. Het zal niet iedereen gegeven zijn om dit ook werkelijk te doen. Voor een flinke groep geldt dat ze het zelfs niet meer ambiëren als ze iets verder in hun leven staan en rekening moeten houden met een gezin, familie, woonplek, school of hobby's. Maar de mate waarin het perspectief aanwezig is, heeft een grote invloed op de aantrekkelijkheid als werkgever.

## 4.3 Wat wij vragen van talenten (ambitie, talenten en energie)

Tot nu toe keken we naar de ingrediënten van de talent deal die iets zeggen over wat de organisatie als werkgeversmerk te bieden heeft. Vanuit mensperspectief hebben we het dan over de Get: wat kan ik verwachten als ik hier kom werken? Maar de relatie tussen merken en mensen is wederkerig, dus is het minstens zo belangrijk om duidelijk te zijn over wat de organisatie hiervoor in ruil van de medewerker verwacht: de Give. Wat verwacht de organisatie dat talent geeft, zowel qua opleiding, ervaring, vaardigheden en competenties als qua betrokkenheid, mentaliteit en persoonlijkheid? Concreet valt de Give uiteen in een gevraagde ambitie, talenten en energie. Deze zijn gebaseerd op het talent-DNA en persoonlijkheid die we bij Stap 2 van het Merkcultuur Model hebben geïdentificeerd. De mate waarin mensen goed passen, wordt bepaald door drie factoren:

- **Ambitie (willen)** - de aansluiting van eigen waarden en doelen met die van de organisatie;
- **Talenten (kunnen)** - de kritische vaardigheden die nodig zijn om de merkbeloofte waar te maken;
- **Energie (doen)** - de inzet om initiatief te nemen, anderen te inspireren en resultaat te behalen.

Deze factoren zullen we zo moeten formuleren dat het duidelijk te begrijpen is voor zowel medewerkers als kandidaten. De talent deal geldt namelijk net zo goed voor bestaande medewerkers als voor kandidaten. Daarom is het essentieel dat deze duidelijk, realistisch en herkenbaar is. Een klassieke fout die hierbij veel gemaakt wordt, is het schetsen van een te eenzijdig beeld met alleen maar voordelen en geen verplichtingen. Allereerst is het de vraag of dit betrouwbaar en authentiek overkomt, maar er is ook een groter bezwaar. Onderzoek heeft uitgewezen dat talenten (zeker aan het begin van hun loopbaan) nadrukkelijk uitgedaagd willen worden omdat zij zich snel willen ontwikkelen. Er bestaat daarnaast een sterke samenhang tussen favoriete werkgevers en de organisaties die gezien worden als 'moeilijk om daar aangenomen te worden'. Dus laten we gewoon eerlijk en duidelijk zijn over wat we van onze mensen verwachten.

Last but not least, staat de gedeelde persoonlijkheid (shared personality) centraal in de talent deal. Met deze korte, kernachtige en aansprekende samenvatting van de persoonlijkheid van een organisatie, vallen alle puzzelstukken van de talent deal logisch samen. De persoonlijkheid is en blijft de meest veelzeggende samenvatting van de talent deal. Als de persoonlijkheid u aanspreekt en aansluit bij uw eigen persoonlijkheid, drijfveren en mind-set; is het een goed idee om daar te werken. De andere componenten zijn in feite niet meer dan een uitwerking hiervan.

### **Valideren van de talent deal**

Het is essentieel om mensen en merken te verbinden en te zorgen dat er een sterke onderlinge match is. De waarde van de talent deal is dat deze match op meerdere niveaus expliciet kan worden gemaakt. Het DNA en de persoonlijkheid van het talent maken duidelijk wat voor soort competenties en mentaliteit de organisatie zoekt en wat ze van haar mensen verwacht. Op basis hiervan kan een kandidaat inschatten of hij of zij zich wel of niet in dat profiel herkent – en wat het op langere termijn voor hem/ haar kan opleveren.

Al met al dwingt dit model om uitgesproken en concreet te zijn over de persoonlijkheid en de Give als de Get van de talent deal. Het is verstandig om de talent deal te testen bij groepen medewerkers om dit verder aan te scherpen.

---

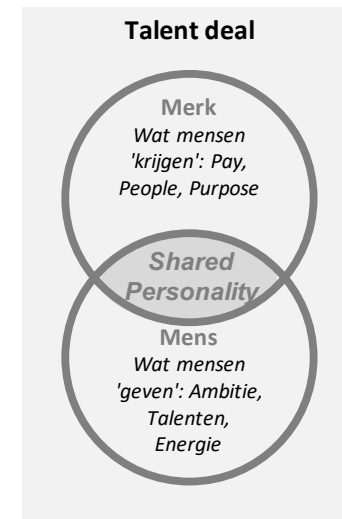
### **Checklist voor de talent deal validatie**

- ✓ *Is de talent deal authentiek? Maken we tenminste voor 80% vandaag al waar wat we beloven?*
  - ✓ *Relevant? Is het voldoende aansprekend en aantrekkelijk voor alle belangrijke groepen?*
  - ✓ *Wederkerig? Benoemen we de punten die iemand 'mee moet brengen' om hier te werken?*
  - ✓ *Onderscheidend? Benoemen we een aspect dat niemand anders (op deze manier) claimt?*
  - ✓ *Uitgesproken? Maken we een keuze die sommige wel en anderen niet aanspreekt?*
  - ✓ *Integraal? Is het relevant gedurende de hele 'talent lifecycle' t/m mensen die lang blijven?*
- 

De talent deal dient steeds als kompas voor zowel de activatie van leidinggevenden en medewerkers binnen de organisatie (via onder andere internal branding) als de activatie van toekomstige leidinggevenden en medewerkers buiten de organisatie (via onder andere employer branding). Dit gaan we in de volgende twee hoofdstukken behandelen.

## Hoofdstuk 5

# Interne activatie - Internal Branding



De eerste vijf stappen van het Merkcultuur Model hebben de shared personality opgeleverd, geconcretiseerd in de talent deal. We kunnen deze persoonlijkheid nu tot leven brengen in de merkcultuur door deze als kompas in te zetten voor:

**Interne activatie** - het bewuster regisseren van de intern beleefde waarden, rituelen, cultuur en betrokkenheid van managers en medewerkers (*dit hoofdstuk*)

**Externe activatie** - het aantrekken en selecteren van het juiste kandidaten (*hoofdstuk 6*)

Bij de interne activatie van merkcultuur raken we aan het vakgebied Internal Branding en bij de externe activatie aan Employer Branding. De manier waarop deze vakgebieden vandaag in de praktijk toegepast worden, schieten echter te kort om een merkcultuur goed tot leven te brengen. Om op een geïntegreerde manier aan de merkcultuur te werken, moeten alle disciplines nauw samenwerken en dezelfde definitie van succes hebben. In een dergelijke integrale aanpak verschuift het accent van marketing en communicatie naar human resources, en van verandermanagement naar het verankeren van symbolen en rituelen die de merkcultuur karakteriseren.

De interne en externe activatie verdienen elk een eigen hoofdstuk, maar het is essentieel om beiden vanuit dezelfde karakteristieke talent deal vorm te geven. Het is niet toevallig dat we één sleutel geven waar twee deuren mee kunnen worden geopend. Het werken met de persoonlijkheid van de organisatie als kompas helpt om de binnen- en buitenwereld met elkaar te verbinden. 'Intern is extern' is een gevleugelde tekst uit het reputatiedenken. Hoewel niemand dat statement zal ontkennen, is de praktijk toch dat de meeste organisaties beiden los van elkaar aansturen.

In deze paragraaf geven we een korte inleiding over organisatieverandering, voordat we per discipline – HR enerzijds en marketing en communicatie anderzijds – laten zien wat ieder van hen kan bijdragen aan het realiseren van deze veranderingen ter versterking van de merkcultuur.

Cultuur is niet zomaar planmatig, top-down te veranderen. Het is alom bekend dat mensen niet zozeer een hekel hebben aan verandering, maar wel aan 'veranderd worden'. Wat wél kan, is het stimuleren en ontmoedigen van bepaalde aspecten van de cultuur. Volgens McKinsey faalt 70% van de organisatieveranderingen omdat ze attitudes van medewerkers en gedrag van managers willen veranderen. Een cultuurverandering beginnen zonder een haarfijn beeld van attitudes, motieven, emoties en gedrag van medewerkers en managers, is dus een recept voor mislukking. Wanneer we het stappenplan van het Merkcultuur Model goed volgen, zullen we niet in die valkuil stappen. We hebben dan een goed beeld van de cultuur, de geleefde waarden en de werkelijke beleving en de persoonlijkheid van managers en medewerkers.

Eén van de grondleggers van internal branding is Nicholas Ind (2001), die een cultuur van ideologie en vertrouwen in mensen propageert: 'brands are about people.' Begin jaren 2000 werd het vakgebied ontdekt, maar het had nog vele gezichten. Ind pleit voor focus op motivatie en effectiviteit als resultaat van gedeelde waarden, identificatie en betrokkenheid: employee engagement. Andere auteurs van het eerste uur definieerden internal branding op een instrumentelere, top-down manier: hoe brengt u als organisatie de campagneboodschap van het merk tot leven via uw medewerkers?

Het denken over internal branding heeft de afgelopen jaren een evolutie doorgemaakt. Daarbij is het accent van het merkperspectief naar het mensperspectief verschoven. Enerzijds moeten medewerkers het gewenste gedrag willen, dus is motivatie en stimulatie nodig (lees: het werk van de communicatieafdeling). Anderzijds moeten mensen dit gedrag kunnen laten zien, dus moet er worden gewerkt aan de benodigde competenties en faciliteiten (lees: het werk van HR). Gedragsbeïnvloeding kan alleen effectief gerealiseerd worden als management, HR en communicatie dezelfde doelen nastreven en 'als één mens' met elkaar samenwerken.

In het boek Performance & Health (Keller & Price, 2010), laat McKinsey zien dat succes een combinatie is van performance en van 'organizational health'. Organizational health wordt gezien als het vermogen van een organisatie om dingen sneller uit te voeren en zich sneller te kunnen aanpassen en vernieuwen dan de concurrentie. Elementen zoals cultuur, klimaat, competenties, motivatie, leiderschap en leervermogen spelen een dominante rol. Ze reiken leiders vijf interventiemechanismen aan om cultuur op een zinvolle manier te beïnvloeden:

---

**Creëren van consistente rolmodellen:** *symbolische acties spreken meer dan 1000 woorden. McDonald's oprichter Ray Kroc vroeg bijvoorbeeld een manager van een restaurant om samen met hem naar buiten te gaan om afval van de parkeerplaats op te ruimen. Een duidelijke boodschap over wat de norm is!*

**Vaststellen van een hoger doel** *waarin mensen kunnen geloven: Steve Jobs creëerde een productdesign en innovatierevolutie met zijn oproep om 'romantiek in computing' te brengen.*

**Bouwen van de benodigde competenties** *voor gewenst gedrag is vaak kennis/opleiding nodig.*

**Mechanismen instellen om gedrag te bevestigen en versterken:** *bij General-Electric (GE) worden leiders geëvalueerd op een matrix met zowel business performance als living the values. Toenmalig CEO Jack*

*Welch maakte het belang duidelijk: 'If you get results without living our values, I'm coming for you.'*

*'Persoonlijk' maken van de cultuur voor een voldoende grote groep leiders, mensen moeten zich kunnen/willen identificeren met de waarden.*

Volgens McKinsey moet de focus bij cultuurverandering niet zozeer liggen op andere dingen doen, maar op dingen anders doen. Zij zien een grote rol voor het herontwerpen van business initiatieven en management processen – in lijn met de gewenste cultuur – en een relatief kleine rol voor pure culture-only initiatieven.



**Bij cultuurverandering moet de focus niet zozeer liggen op andere dingen doen, maar op dingen anders doen...”**

Een interessant model voor het beïnvloeden van mensen op een meer persoonlijk, emotioneel niveau, komt van Stanford professor Baba Shiv (2013). Zijn ideeën over 'designing for the human brain' zijn gebaseerd op de neurowetenschap. Shiv stelt:

*'Alleen focussen op het rationale brein is niet genoeg. Mensen nemen beslissingen op basis van de behoeften van hun instinctieve brein. Emotie, niet ratio, drijft de meeste beslissingen. Het gaat er dus om om oplossingen en interventies te bedenken die gericht zijn op het emotionele brein. Het brein vormt vrijwel direct een emotionele voorkeur, en gaat deze daarna pas rationaliseren.'*

## Mensen activeren is mensen in beweging brengen

Het levend en sterk houden van een sterke merkcultuur is echter nooit 'af'. Net als al het andere dat leeft, heeft het continu voeding, aandacht, bevestiging en vernieuwing nodig. We hebben hier een aantal perspectieven van cultuurverandering laten zien, zonder de pretentie te hebben volledig te zijn.

## 5.1 Merkcultuur intern activeren vanuit HR (onboarden, opleiden, prestatie en belonen)

Hoewel HR-activiteiten nogal eens als 'soft' worden gezien, komt er steeds meer 'hard' bewijs voor de impact van goede aansturing en ondersteuning van de mensen en cultuur van organisaties. De Boston Consulting Group deed in 2012 een survey bij 4.000 managers en ontdekte dat organisaties met goede people practices aanzienlijk succesvoller zijn dan organisaties met zwakke en unaligned HR functies (Strack cs, BCG/WFMPA survey 2012). De best presterende bedrijven onderscheiden zich met name op het gebied van recruitment, het aan boord halen en inwerken (onboarden) en vasthouden van nieuwe medewerkers, employer branding, leiderschapsontwikkeling, talentmanagement en performance management en beloning. Op ieder van deze gebieden deden ze dit effectiever. Voorbeelden zijn het inzetten van specifieke aanmoedigingen (incentives) om leidinggevenden actiever te betrekken bij performance management, een bredere definitie van 'talent' en dat ze hard werken aan het aantrekken en ontwikkelen van jong, internationaal talent. Ze hadden ook duidelijke prestatienormen en standaarden gezet en doorgevoerd in de hele organisatie. Het advies op basis van de bevindingen was: bouw sterkere people leaders, doe meer om getalenteerde mensen aan te trekken en te ontwikkelen, en behandel performance op een transparante manier.

De mensen en de cultuur van de organisatie worden vaak primair gezien als het domein van HR. In alle taken, middelen en processen van HR staat de ontwikkeling van gedrag van talent en een betrokken, energie gevende cultuur centraal. Ten behoeve van het versterken van de merkcultuur benoemen we in deze paragraaf de meest impactvolle HR-instrumenten:

- ✓ leren en ontwikkelen,
- ✓ onboarding,
- ✓ leiderschapsontwikkeling,
- ✓ waarderen en beoordelen.

### **Leren en ontwikkelen (learning and development)**

Een vrij directe manier om de merkcultuur te versterken en in te kleuren, is investeren in training en ontwikkeling, gericht op het leren van gewenst gedrag binnen de cultuur en het internaliseren van waarden. Niet alle trainingen zijn inhoudelijk rond cultuur en waarden georiënteerd, maar zullen wel in vorm en in sfeer de cultuur bevestigen of versterken. Een innovatieve organisatie komt niet weg met het inhuren van standaardtrainingen. Bij een klantgedreven organisatie zullen ook de trainingen zeer klantgericht moeten zijn en goed aansluiten bij de behoeften van de trainingsklant: het talent. Het inzetten van leren en ontwikkelen om de merkcultuur te versterken, kan op een aantal manieren: onboarding, leiderschapsontwikkeling en trainingen en opleidingen.

De inhoud van opleidingen en trainingen kunnen de merkcultuur verder versterken. Het gaat dan onder andere om het tot leven brengen van de betekenis van de waarden en persoonlijkheid. Behalve training op relevante competenties voor de werksituatie hebben veel organisaties programma's voor het verbeteren van de randvoorwaarden om goed te kunnen werken. Denk aan het verbeteren van de veiligheid of de algemene gezondheid en vitaliteit van de medewerkers. Bij de Koninklijke Marine is het trainen van bijvoorbeeld brandveiligheid aan boord iets dat continu aandacht krijgt. Of een schip nu op zee is of aan de wal ligt, brandoefeningen zijn aan de orde van de dag.

Dus matrozen kunnen niet achterover leunen vanuit het idee dat het 'maar een oefening' is. Op zee of in crisissituaties wordt goede brandbestrijding een kwestie van leven of dood.

Op het gebied van gezondheid en vitaliteit zijn de opbrengsten voor medewerker en bedrijf evident. Gallup toont aan dat betrokken mensen een gezonder leven leiden, minder ziek zijn, meer sporten en minder hartaanvallen hebben. Gallup houdt een pleidooi voor een actief beleid op vitaliteit en gezondheid en sociale activiteiten in het werk van alle dag. Het hogere welzijn versterkt de betrokkenheid. Met name de betrokken mensen die zich lekker voelen, leveren de hoogste bijdrage aan de prestaties van de organisatie. Vitaliteit ontstaat niet vanzelf uit het bieden van faciliteiten.

### **Onboarding**

Het aan boord halen en inwerken van nieuwe medewerkers noemen we onboarden. Onboarding is cruciaal voor het duidelijk neerzetten en internaliseren van de gewenste merkcultuur. Nieuwe medewerkers komen met frisse verwachtingen binnen en zoeken naar bevestiging van die verwachtingen. Hoe gaat het er echt aan toe als iemand zich maandag voor het eerst op kantoor meldt? Op welke manier wordt iemand ontvangen en ingewerkt? Welke introductie en middelen krijgt iemand beschikbaar om snel up-and-running te zijn? Welke rol spelen de missie, waarden en merkpersoonlijkheid werkelijk in een gewone werkdag?

In de eerste dagen, weken of maanden moet een nieuwe medewerker worden geïntroduceerd in de organisatie en een gevoel ontwikkelen 'hoe we de dingen hier doen'. Nieuwe Facebook medewerkers gaan naar het Facebook bootcamp, zes weken aan de slag in een intensief en hands-on programma dat helemaal is ontworpen en wordt uitgevoerd door engineers: de helden van Facebook. De nieuwe medewerkers werken op allerlei projecten en hun uiteindelijke rol binnen Facebook wordt pas aan het einde definitief bepaald. Facebook Vice-President Chris Cox zegt hierover: 'They learn to 'touch the metal' right away. Understand the whole codebase, move fast and break things, any job you have now is temporary.'





Afb. 5.1 / De onboarding kit van Facebook – onderdompelen in het merk...

'Je hebt maar één keer de kans om een eerste indruk te maken.' Het goed welkom heten en inwerken van nieuwe mensen heeft veel invloed op de mate waarin nieuwe medewerkers worden bevestigd in hun keuze en hoe snel ze zich thuis gaan voelen en up-and-running zijn. De wisselwerking tussen bestaande en nieuwe medewerkers is nog wel een aandachtspunt bij onboardingprogramma's. Wanneer de nieuwe medewerkers bewust zijn aangenomen om te helpen een cultuur te veranderen, zullen in dit proces ook conflicten ontstaan. Wat er als cultuur op papier omschreven staat, valt in het niet bij de impact van het gedrag en de feitelijke beleving van de mensen die al voor de organisatie werken. Sterker nog, nieuwe medewerkers zullen in de meeste organisaties snel onderdeel worden van de dominante cultuur. Want bestaande medewerkers zijn helemaal gericht op het uitleggen en inwerken van nieuwe mensen in 'hoe we dingen hier doen'.

Interessante voorbeelden van onboardingprogramma's vinden we ook buiten het bedrijfsleven. Beroemd zijn de ontgroeningen van studentenverenigingen. Afhankelijk van de cultuur van een vereniging kan dit gaan van ontberingen en afzien tot gezelligheidsweekjes. Het doel van die tijd is om de groep onder hoge druk te zetten, en als team te binden rond de belangrijke waarden als eeuwige vriendschap, ambitie of respect.

## Leiderschapsontwikkeling

Programma's voor de ontwikkeling van het leiderschapspotentieel in de organisatie zijn cruciaal voor het bevestigen of versterken van bepaalde aspecten van de merkcultuur. Zogenaamde Management Development (MD) programma's reiken de (toekomstige) leidinggevenden van de organisatie inzichten en instrumenten aan voor het bouwen en onderhouden van een cultuur. Leiderschap moet gaan over visie ontwikkeling, verbinden, voorbeeldgedrag, verhalen creëren en delen.

De betere leiderschapsprogramma's activeren thema's die belangrijk zijn in de cultuur en zorgen voor organisatiesucces op een heel persoonlijk niveau. Vanuit kernwaarden worden mensen getraind hoe deze in de eigen situatie te vertalen. Het grote verhaal wordt neergezet. In dergelijke trainingen landen aspecten van de merkcultuur in de praktijk van alledag en kunnen mensen eigenaar worden van de uitdagingen. Afhankelijk van de betreffende cultuur zien we bij bedrijven die klantgericht willen worden trainingen als 'klantsafari's' waarin medewerkers in huis bij consumenten behoeften en gedrag observeren en tot insights komen. Bij organisaties die innovatie willen versterken, kunnen het bijvoorbeeld brainstormsessies of trendsessies zijn om de innovatieve cultuur in te kleuren.

Naar mate leiders meer senior worden, verandert het karakter van leiderschapsontwikkeling. Waar in de jonge jaren werd getraind op vaardigheden en competenties, verschuift het accent steeds verder naar de ontwikkeling van persoonlijkheid en rol als leidinggevende. De rol die we van managers verwachten, is in de loop der tijd ook veranderd van instructief naar coachend, inspirerend en dienend/ondersteunend.

Het leiderschapstraject bij Akzo Nobel rond de jaren 2010 is hier een voorbeeld van. Duurzaamheid was één van de grote kernthema's binnen Akzo Nobel. Tex Gunning gaf leiding aan de verfdivisie. Om het besef over duurzaamheid en de waarde van Akzo Nobel voor een betere wereld te vergroten organiseerde hij meerdere managementreizen, onder meer naar India en Zuid Amerika. Met niet alleen discussies

over de te volgen strategie, maar juist ook veel aandacht voor de omstandigheden van de mensen lokaal. Zo gingen het management ook zelf praktisch aan de slag met het schilderen van sloppenwijken in vrolijke kleuren. Op die manier werd letterlijk invulling gegeven aan de missie: 'color the world'. Gunning vertelt daarover:

'Met een groep mensen ergens naartoe gaan waar menen het minder hebben en waar je iets goeds kunt doen door praktische hulp te bieden, bijvoorbeeld in een ziekenhuis. Er is niets zo krachtig om je weer in contact te brengen met jezelf. Daarover praten, wat het met je doet en wie jij bent.'

Gunning wilde zijn leiderschapsteam inspireren anders te kijken naar de wereld om hen heen. Hij wilde ontwikkeling stimuleren: weg van het korte termijn denken of aandacht voor de hoogte van een bonus, maar door het vergroten van het bewustzijn over de positieve rol die de managers en het bedrijf in de wereld kunnen spelen.

### **Presteren, waarderen en beoordelen**

Krachtige interventies op cultuur vinden ook plaats via het functioneringssysteem. We hebben het dan over het proces waarin medewerkers aan het begin van het jaar doelen formuleren, die in overleg met de manager worden vastgelegd in resultaatafspraken en ontwikkelafspraken. Halverwege het jaar vindt dan meestal nog een tussentijdse evaluatie en coaching plaats en aan het eind van het jaar wordt de evaluatie en beoordeling ingepland. De manier waarop in een organisatie presteren wordt gemonitord, besproken en gewaardeerd, is op zichzelf een uitdrukking van de merkcultuur.

Door kernwaarden te vertalen naar gedragscompetenties kan de mate waarin gedrag van medewerkers in lijn is met de gewenste cultuur bespreekbaar en meetbaar worden gemaakt. Een organisatie die ondernemerschap stimuleert, zal mensen beoordelen op initiatieven, kansen signaleren en lef. Een organisatie die liefdevolle zorg verleent, zal competenties als dienstverlening, luisteren of geduld hebben in haar mensen positief waarderen. Het verbinden van waarden met competenties is een zeer effectieve stap om kernwaarden verankerd te krijgen in de organisatie. Procter & Gamble CEO A.G. Lafley zet het

nog net iets scherper neer: 'Cooperation and information sharing is not considered in compensation decisions – if people don't do it, they just don't get promoted.'

Wanneer u dit leest, mag u bijna blij zijn dat de evaluatie van een medewerker niet meer exclusief voorbehouden is voor de directe leidinggevende. Een voorbeeld hiervan is de opkomst van de 360 graden feedback systemen, waarin een beoordeling niet alleen top down, door manager, wordt gegeven, maar ook collega's en eventueel klanten voor de evaluatie wordt gevraagd.

Het is tot voor kort erg vanzelfsprekend geweest om presteren altijd te bespreken aan de hand van wat er beter kan. Een 'nooit goed genoeg'-achtige manier van beoordelen, met veel aandacht en energie op minpunten, of verbeterpunten. Door de opkomst van autonomie bij professionals en het besef dat u het uiteindelijk moet hebben van sterke punten, is er een verschuiving gaande naar aandacht voor positieve beoordelingen. In een cultuur van autonomie en ambitie, wordt gestuurd op kernkwaliteiten bij talent en besproken hoe er met die talenten nog meer resultaat te behalen valt. Deze visie moet niet worden gezien als een 'softe' benadering, want een aantal managementgoeroes maakt zich – op basis van bewezen effectiviteit – sterk voor een focus op het bevestigen en vergroten van het zelfvertrouwen van medewerkers door te sturen op wat goed gaat in plaats van wat slecht gaat.



**A man should never be promoted to a managerial position if his vision focuses on people's weaknesses rather than on their strengths.'**

(Peter Drucker, 1954)

Waarderen en belonen is ook een belangrijk onderdeel van de leiderschapsstijl. De stijl van leiderschap heeft een grote impact op het cultiveren van het specifieke karakter van een cultuur. Persoonlijkheid speelt hierin een hoofdrol. HR zit in de positie om de leiders van de organisatie te helpen om zich te ontwikkelen in lijn met de persoonlijkheid van de organisatie en om de systemen en processen hiermee in lijn te brengen. HR heeft hiermee een krachtig instrument om het gewenste gedrag in organisaties te stimuleren. Niet alleen in het formele instrumentarium, via het totale pakket arbeidsvoorwaarden, maar juist in de informele manier van waarderen en belonen is nog veel ontwikkeling. In algemene zin is er op dit vlak een wereld te winnen. In de nuchtere zakencultuur is 'dankjewel' zeggen of het uitdelen van een compliment niet vanzelfsprekend. De waarde hiervan is echter niet in cijfers uit te drukken. Hoewel, consultancy bedrijf O.C. Tanner (Tanner, 2014) doet onderzoek naar de impact van hogere versus lagere waardering in de vorm van aandacht, erkenning en waardering. Bedrijven die werken met waarderen van medewerkers, tonen meer dan twee maal betere resultaten op engagement cijfers, energie en drive en het gevoel van betekenis te zijn.

### **'Thank you!'**

Eén van de belangrijkste vragen in een veel gebruikt employee engagement vragenlijst is 'Heb ik de laatste zeven dagen erkenning of waardering ontvangen?' Twee andere vragen raken aan dezelfde behoefte aan waardering en erkenning: 'Lijkt mijn mening ertoe te doen op het werk?' en 'Lijkt mijn manager om mij als persoon te geven?' (Wagner & Keller, 2006). De meest eenvoudige vorm van waardering is het eenvoudige complimentje. Bijvoorbeeld in de vorm waar een CEO van Campbell Soup beroemd mee werd. Waardering was voor hem het belangrijkste middel om betrokkenheid en enthousiasme te creëren en mensen te danken voor hun inzet en bijdrage. Deze CEO schreef maar liefst 30.000 Thank You notes aan medewerkers.

Bij een Silicon Valley bedrijf geldt de regel dat medewerkers maandelijks 20% van hun salaris moeten verdelen onder hun collega's, als waardering voor hun hulp in specifieke projecten. Met deze manier van elkaar waarderen, kan de ene collega met misschien wel 130%

salaris naar huis gaan en een ander met 80%. Intern versterkt het de waardering én ambitie om elkaar van dienst te zien en te helpen. Een dergelijk systeem is een echte interventie in de cultuur en haalt de vrijblijvendheid van interne dienstverlening er af.

## **5.2 Merkcultuur intern activeren vanuit marketing en communicatie: richting, inspiratie, motivatie, storytelling en dialoog**

Bij het tot leven brengen van de merkcultuur heeft communicatie een sleutelrol: 'Alles is communicatie'. Alles wat medewerkers te zien en te horen krijgen over strategie en ambitie, het hogere doel en de waarden en wat er wel en niet goed gaat, wordt geregistreerd door de communicatiefunctie.

De marketingafdeling – en vooral de mensen die zich met branding bezighouden – heeft een groot belang om het merk onder de medewerkers te laten leven. Met hun diepe kennis van de achterliggende consumenteninzichten, hun creativiteit en de inspirerende zaken die ze kunnen maken, hebben marketeers heel wat te bieden, maar zitten ze niet per se aan de knoppen.

Interne communicatie helpt om de richting van het bedrijf duidelijk over te brengen naar medewerkers: zij zijn vaak degenen die structuur geven aan de manier waarop boodschappen en nieuws over strategie en ambitie, succesmomenten, de mensen en cultuur van de organisatie bij de medewerkers terecht komen. Deels gaat dit via een mix van interne communicatiemiddelen – denk aan intranet of intern social media platform, nieuwsbrieven, formele e-mails, foto, video en evenementen – en deels via de boodschappen van het management. Deze boodschappen worden in grotere organisaties ook mede door interne communicatie voorbereid, vormgegeven en uitgedragen.

## 1. Van mededelen naar storytelling

Interne communicatie heeft meer impact als er in plaats van abstracte 'managementtaal' gecommuniceerd wordt in een goed verhaal dat makkelijk te onthouden en na te vertellen is. Een voorbeeld hiervan is de corporate story waar veel organisaties mee werken. Hierin staat op een verhalende manier identiteit en strategie beschreven. Marketinggoeroe Seth Godin zegt hierover: 'We moeten geen producten verkopen, maar verhalen vertellen.' De strategie wordt in die vorm (door)vertelbaar, inspirerend en is een anker voor gewenst gedrag. Communicatie moet op zoek naar die meest merk-waardige verhalen. Bijvoorbeeld over bijzondere prestaties van collega's, ervaringen van klanten, voorbeelden van concurrenten of leerzame tips en tricks uit de business. Naast het signaleren van deze iconische verhalen, ligt de toegevoegde waarde van communicatie vervolgens in het aantrekkelijker (persoonlijker, leuker, eenvoudiger, kleurrijker... authentieker) vertellen en in het bereiken van de juiste doelgroepen:



**A great Story. Well told.'**

Communicatie moet de boodschap en cultuur op een inspirerende en verbindende manier tot leven brengen. Communicatie die medewerkers bereikt, doordringt, raakt en aanzet tot gedrag: communicatie in het hoofd, in het hart en naar de handen. Interne communicatie is cruciaal om de merkcultuur te bouwen die gedrag en communicatie van merken versterkt. Doelgroepen lezen niet eens de zoveelste generieke management onzin over grote strategieën. Interne communicatie heeft tot taak deze taal te 'vertalen' naar beelden en taal die wel raakt en doordringt.

---

*Volgens Jennifer Aaker en haar man Andy Smith hebben goede verhalen de volgende dingen gemeen:*

- *A goal – why are you telling this story?*
- *Grab attention – why would anyone want to listen?*
- *Engage – why would the audience want to care?*
- *Enable – how to enable the story to be shared?*

*In hun boek *The Dragonfly Effect* (Aaker & Smith, 2010) betogen ze dat het allemaal draait om emotionele en persoonlijke connectie: 'Stories are an expression of personality.'*

---

## 2. Managers zijn cruciaal

Managers zijn cruciaal in veel communicatieactiviteiten. Invloedrijke enthousiastelingen en informele leiders zijn ideale partners in het uitdragen van het verhaal. Het vinden, trainen, voeden en ondersteunen van dit ambassadeursnetwerk is een kernactiviteit van interne communicatie vandaag, zeker met het groeiend belang van de sociale (interne en externe) netwerken.

Leidinggevend zijn een belangrijke motor en bron voor elke bedrijfscultuur. In alle opzichten zijn ze 'eigenaar' van de cultuur en domineren met hun persoonlijk leiderschap de ontwikkeling van cultuur in organisatie. Deze 'transformationele' leiders beïnvloeden op verschillende manieren: door het geven van het goede voorbeeld, het intellectueel stimuleren, het bouwen van een groepsgevoel, de inspirerende uiteenzetting van een toekomstvisie en het echt inleven in hun medewerkers.

---

*'If you're a leader, your whole reason for living is to help human beings develop—to really develop people and make work a place that's energetic and exciting and a growth opportunity, whether you're running a Housekeeping Department or Google. I mean, this is not rocket science.' (Tom Peters, 2014)*

Daarnaast zijn leiders ook verantwoordelijk voor de organisatie van samenwerken en daarmee van de cultuur. De manier waarop de organisatie wordt ingericht (structuur) en werkprocessen worden gedefinieerd (of juist niet) is alles bepalend voor het tot leven brengen van cultuur. Tot slot bepalen leiders ook hoe de fysieke werkomgeving wordt gecreëerd. De locatie, de uitstraling van het gebouw, het interieur en faciliteiten voor medewerkers: het zijn vaak de meest fysieke symbolen van een uitgesproken merkcultuur.

De rol van de middenmanager vraagt speciale aandacht. Hij is een cruciaal doorgeefluik bij incidentele communicatie, maar een nog veel belangrijkere facilitator voor de dialoog: via horizontale uitwisseling en bottom-up communicatie.

Veranderkundige Annemarie Mars omschrijft dit mooi in haar boek *Hoe krijg je ze mee?*, waarin ze waarschuwt voor het 'Bohica-principe', oftewel:

“... bend over, here it comes again.”

'Zorg in elk geval dat je begrijpt in welke fase de middenmanager zit : ontkenning, weerstand, zelfonderzoek of verbinding. Anders bestaat de kans dat je als adviseur slachtoffer wordt van het sukkelsyndroom: je wordt niet meer serieus genomen. Bend over here it comes again, denkt de manager dan.'

### Leiders moeten Verbinden

Om de cultuur over te kunnen brengen, moet een leidinggevende een goede verbinding hebben met de medewerkers en vertrouwen hebben. Connect, then lead (Cuddy & Nesfinger, 2013) is een randvoorwaarde om een cultuur succesvol uit te kunnen dragen en een voortrekkersrol te spelen. Het belang van deze verbinding is zichtbaar

in de generatiewisseling van nieuw leiderschap in de afgelopen jaren. In veel gevallen zien we een nieuwe generatie leiders die de verbinding kunnen maken met mensen om hen heen en daarmee hun impact vergroten. Het is een nieuwe generatie leiders die de verbinding kunnen maken met mensen om hen heen en daarmee hun impact vergroten. Nieuwe leiders die in tegenstelling tot het gebruikelijke 'kennis is macht' of 'status en hiërarchie', veel opener en toegankelijker zijn. Die in plaats van 'altijd sterk' niet bang zijn ook kwetsbaarheid of ambiguïteit te laten zien. Deze leiders gaan voor de verbinding met alle stakeholders en betekenis voor de maatschappij, in plaats van alleen waarde voor de aandeelhouder. Mensen die lachen, humor tonen, en zaken minder serieus nemen. In contrast tot wat Paus Franciscus eens benoemde als 'de ziekte van begrafenisgezichten' onder de kardinalen van de Curie: emotioneel, ondoorgrondelijk, afstandelijk.



### Leiders moeten het Voorbeeld geven

Paus Franciscus, in feite de 'CEO' van de grootste organisatie ter wereld: de Katholieke Kerk, laat veel aansprekend voorbeeldgedrag zien. Hij is het levende boegbeeld waarvoor de Katholieke Kerk in het diepst voor gaat en staat: eenvoud en de zorg voor de armen en behoeftigen. Hij bleef rijden in zijn Renault 4. Hij koos niet voor het rijke pauselijke paleis, maar bleef wonen in het eenvoudige pension. Hij laat douches bouwen voor zwervers, omhelst zieken en wast voeten, was de eerste paus op selfies, doet de wekelijkse mis niet bij de kardinalen, maar bij de gevangenen in de steden en geeft spontane persconferenties tijdens vliegvlagen.

Hij laat daarmee in alle opzichten zelf zien wat hij belangrijk vindt en geeft persoonlijk invulling aan de herpositionering van de Rooms-Katholieke Kerk: terug naar de belangrijkste kernwaarden.

Een ander goed voorbeeld van dergelijk walk the talk-gedrag is voormalig Philips CFO en ING CEO Jan Hommen, die in 2014 bij het door affaires geplaagde KPMG het roer overnam. Door de manier waarop Jan Hommen de ING Group back to basics bracht, wordt hij gezien als een boegbeeld van integriteit. Logisch dat KPMG in hem een symbool zag van de noodzakelijke versterking van integriteit binnen de cultuur. Maar ook in zijn voorbeeldgedrag stapte Hommen af van het klassieke bestuurdersgedrag. De anekdote gaat dat Jan Hommen direct afstand deed van de grote, luxe directievertrekken en ervoor koos om midden tussen de mensen te zitten en aanspreekbaar en zichtbaar te zijn voor alle medewerkers.

### **Leiders vertellen Verhalen**

Een belangrijke rol van het leiderschapsteam zit in het uitdragen van de cultuur in alles wat ze doen. Of het gaat om een presentatie van jaarcijfers of een nieuw businessplan: refereer aan cultuur. Of het gaat om het benoemen van goede voorbeelden van merk-waardig gedrag in de organisatie of in de dialoog met medewerkers: op alle momenten moet de cultuur als onderliggend toetsingskader benoemd worden en gevierd.

Toen Sergei Brin en Larry Page hun prospectus voor de beursgang van Google presenteerden, hebben ze daar ongevraagd, en zelfs initieel ongewenst door financiële adviseurs, een uitgebreide 'brief' over de Googlecultuur bijgevoegd. Voor hen waren de passages in het bedrijfsplan over de beoogde cultuur belangrijker dan de finance paragraaf. Jean Marie Dru was CEO van TBWA, één van de grootste reclamebureaus ter wereld, met vestigingen in alle grote landen. Hij signaleerde elke week een merkwaardig verhaal wat hij in zijn wekelijkse e-mail deelde met alle medewerkers. In deze Thursday by Jean Marie Dru nam hij iedereen mee in de verhalen uit het bedrijf die hij de moeite waard vond. Hij zette daarbij altijd de mensen en het team rond een bepaald project of campagne in het zonnetje.

Eenzijds ging dit dus om het vinden van de juiste verhalen als expressie van de cultuur, anderzijds ook om het goed en inspirerend vertellen hiervan.

### **Leiders moeten Vormgeven (het inrichten processen en werkomgeving)**

In de vorige paragraaf stond de persoonlijkheid van de leider centraal als cultuurbouwer. In deze paragraaf spreken we over hem of haar als organisator van de bedrijfsactiviteiten. Met het organiseren van het werk, en het faciliteren daarvan met middelen als panden, bedrijfsauto's en alle andere faciliteiten, heeft het leiderschap ook een zeer krachtig instrument in handen om de cultuur te versterken. Ook hier liggen belangrijke interventies bij het bouwen van een eigenzinnige en sterke cultuur. In het hoofdstuk over de talent deal hebben we al laten zien hoe een werkomgeving – locatie, gebouw, inrichting of faciliteiten – karakteristiek voor de merkcultuur kunnen zijn.

De rol van leiders is bepalend in de manier waarop ze de organisatie vormgeven. Om de organisatiecultuur uiteindelijk ook in 'beton' te kunnen gieten zijn de structuur en werkprocessen in het bedrijf belangrijke hulpmiddelen. De cultuur maakt een bepaalde werkwijze mogelijk, met een organisatiestructuur en processen organiseert de onderneming de ideale samenwerking tussen mensen en benodigde middelen ten behoeve van het resultaat. In de nieuwe wereld zijn de starre patronen van gisteren niet meer opportuun. Mensen moeten autonoom, snel en flexibel beslissingen kunnen nemen, in kunnen spelen op de situatie. Moderne bedrijven bouwen nieuwe organisaties met een cultuur van verantwoordelijkheid en eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie gedelegeerd.



We stappen af van de klassieke hiërarchische organisatiestructuren.



De ‘alwetende’ en alles bepalende baas is vervangen door de ‘dienend leider’, de ‘coach’, visionair, die het beste boven kan halen uit het team zelfsturende professionals en daarmee de ambities waarmaakt.”

We zitten midden in die verandering in leiderschap. Het herdefiniëren van het organisatiemodel heeft een grote impact op de cultuur die we willen stimuleren.

Wil interne communicatie effectief zijn, dan moeten we ook de juiste randvoorwaarden in de organisatie scheppen. Het is prachtig als een bedrijf met communicatie een aantrekkelijk verhaal neerzet. Maar als vervolgens er geen tijd in agenda's wordt vrijgemaakt of er is nog onvoldoende vaardigheid om een nieuwe gedragscompetentie uit te voeren, dan is het effect van communicatie helaas beperkt.

Wanneer we zeker willen weten dat medewerkers ook daadwerkelijk in staat zijn het gewenste gedrag te vertonen, dwingt dat tot een gefaseerde aanpak: eerst kennis, dan houding, dan gedrag. Onze verwerking van informatie naar concrete actie loopt ook in die volgorde van iets horen of te weten komen (kennis), daar iets van vinden, of voelen (houding) naar concreet gedrag (doen). Een goed verhaal over de ambities inhoudelijk marktleider te worden, kan mensen inspireren, en daarmee motiveren meer te werken, studeren en kennis te delen. Het is een natuurlijk proces van hoofd, naar hart, naar handen.

## Hoofdstuk 6

# Externe activatie - het Employer Brand

*“Sweeping global forces are reshaping the workplace, the workforce, and work itself. Organizations are now rethinking their talent strategies at all stages of the employee lifecycle, vying for top talent in a highly transparent job market and becoming laser-focused on their external employment brand.”*

(Deloitte, 2018 Global Human Capital Trends)

Na de interne activatie van de merkcultuur bij de bestaande managers en medewerkers, kijken we in dit laatste hoofdstuk naar de externe activatie. Er zijn voldoende boeken geschreven over het activeren van merken richting klanten of de maatschappij. De focus hier is op het optimaal inzetten van de kracht van het talent en de cultuur van de organisatie. Wij kijken daarom specifiek naar de externe activatie van het ‘werkgeversmerk’ in de arbeidsmarkt, via de activiteiten die gericht zijn op het aantrekken en selecteren van de juiste kandidaten. Dit zijn de toekomstige talenten die nodig zijn om de merkbelofte te (blijven) realiseren. Voor het cultiveren van een sterke merkcultuur is het essentieel dat nieuwe medewerkers niet alleen de juiste competenties en ervaring hebben, maar ook de juiste mindset, motivatie en persoonlijkheid.





Hiring for character wordt dat genoemd. Bewuster omgaan met het matchen van de persoonlijkheid van medewerkers en het organisatiemerk maakt medewerkers meer gemotiveerd, betrokken en effectief.”

## Introductie Employer Branding

Wanneer we kijken naar de top-25 meest favoriete werkgevers van Nederland, is hun positie op de ranglijst niet te verklaren door te kijken naar de verschillen in startsalarissen, aantal vakantiedagen of het opleidingsbudget. Rationele factoren maken niet het verschil. Employer branding is de activiteit van het stelselmatig beïnvloeden van het werkgeversimago onder gerichte interne en externe doelgroepen. Letterlijk vertaald, betekent employer brand 'werkgeversmerk'. Een werkgeversmerk bestaat in het hoofd en hart van mensen: het zijn de beelden, associaties en verwachtingen die iemand heeft over hoe het is om te werken bij een bepaalde organisatie.

In deze stroming staat employer branding in dienst van het aantrekken en selecteren van de juiste talenten voor de organisatie. Dat is iets dat overigens al sinds de oertijd gebeurt, toen mensen samenwerkten om samen op jacht te gaan. Er zal toen geen functieprofiel of sollicitatieprocedure zijn opgesteld, maar mensen kwamen bij elkaar en besloten al dan niet om samen op te trekken. In de loop der tijd

is deze vorm van matchmaking tussen werknemer en werkgever in essentie niet veranderd, maar er zijn natuurlijk veel manieren van werken ontwikkeld die dit proces steeds effectiever en efficiënter laten verlopen. Opmerkelijke voorbeelden daarvan staan hieronder:

---

### *Historisch perspectief: werving en selectie bij het Romeinse leger en de VOC*

*Een van de oudste voorbeelden van meer georganiseerde vormen van werven vinden we bij het Romeinse leger. In de eerste tijd werd nog geen soldij betaald en werd de werving geregeld door dienstplicht: er was geen vrije keuze. Rijkere mannen kregen een hogere functie omdat zij meer bewapening konden betalen. Arme drommels moesten een lagere en veel gevaarlijkere functie aanvaarden omdat zij alleen een speer konden betalen.*

*Een tweede voorbeeld van het werven van veel medewerkers vinden we bij de VOC. Dat was in de 18de eeuw de grootste industriële organisatie ter wereld. Tussen 1700 en 1795 werden maar liefst 750 schepen gebouwd en tochten gemaakt met 655.000 medewerkers, voornamelijk zeelui en soldaten. Hier zien we het ontstaan van de eerste 'wervingsbureaus': mensen die zich specialiseerden in het werven van medewerkers voor andere werkgevers. Er bestaan kleurrijke anekdotes over de methodes die werden gehanteerd. Kandidaten werden onthaald in gastvrije herbergen en uiteindelijk dronken aan boord gebracht. Op zee werden ze wakker en bleek dat ze getekend hadden voor een tocht naar de Oost, waarbij de eerste twee maandsalarissen al waren ingehouden om de rekening van de 'werving' te voldoen.*

---

### **Employer branding**

Binnen de heersende definitie van employer branding zien we twee stromingen. In de interpretatie die we het meest terug zien in de dagelijkse praktijk, wordt employer branding voornamelijk beschouwd als op werving gerichte marketing en communicatie. In deze visie ligt de

focus vooral op de externe kant van employer branding: het vestigen van een relatie en een sterk imago naar potentieel talent. Wanneer organisaties het in de praktijk hebben over employer branding dan gaat het meestal over de externe communicatie en beeldvorming van het werkgeversmerk richting potentieel talent.

Deze eerste interpretatie van employer branding leunt sterk op communicatie. Daarbij gaat die communicatie ook nog eens voornamelijk over de instrumentele factoren. Een tekstanalyse van 100 willekeurige vacatures bij de Rijksoverheid in 2014 liet zien dat bijna de helft geen enkele verwijzing maakt naar de organisatiecultuur (Mekking, 2014). Dit is een gemiste kans om de aandacht te trekken van de mensen die zich juist door die cultuur aangesproken zouden kunnen voelen.

De tweede stroming hangt een bredere, holistische visie aan. Hierin is employer branding de integrale organisatiestrategie voor aantrekkelijk werkgeverschap, gericht op de optimale merk- en werkbeleving door eigen medewerkers en het communiceren daarvan extern. Mosley noemt dit ook wel employer brand management, om aan te geven dat het veel meer betreft dan alleen externe communicatie en branding. Employer brand management gaat over alle touch-points in de employee journey (Mosley, 2014). Minchington sluit daarbij aan:

“ Employer branding is concerned with the attraction, engagement and retention initiatives targeted at enhancing your company's Employer brand”

### Beyond employer branding...

Blijkbaar is het niet zo eenvoudig om de interne en externe activatie van een werkgeversmerk op een holistische, geïntegreerde manier te managen. Met deze whitepaper over merkcultuur hopen wij een bijdrage te leveren om een dergelijke aanpak wel te laten werken. Daarvoor zullen HR en marketing en communicatie beter met elkaar moeten samenwerken en is er meer nodig is dan het instrumentarium dat we in de employer branding praktijk van vandaag tegenkomen. We zijn namelijk op zoek naar een meer wezenlijke, persoonlijke, emotionele verbinding tussen mensen en merken.

Bij het vaststellen van de talent deal zagen we dat verschillende factoren een rol spelen in de beeldvorming van de aantrekkelijkheid van een werkgever en hoe het zou zijn om er te werken. Dit zijn deels instrumentele factoren, zoals het loon, de werktijden en de arbeidsomstandigheden. We kunnen dit zien als de basis: de elementen die traditioneel in vacatures vermeld werden. Met onze talent deal hebben we hier enkele belangrijke ingrediënten aan toegevoegd: de mensen en de missie. Samen met de shared personality zorgen deze aspecten voor de emotionele verbinding die mensen kunnen voelen met een potentiële werkgever. Waar u werkt, wordt een deel van uw eigen identiteit en geeft inhoud aan de verwezenlijking van uw persoonlijkheid.

Steeds meer organisaties laten hun merkcultuur doordringen tot in vacatures. Onderstaande tekstanalyse laat zien welke woorden 'typisch' zijn voor de organisatie: wat kan u hier verwachten maar ook wat moet u zelf in huis hebben om hier tot bloei te komen:

# The language of 10 tech cultures

Commonly used phrases in company job descriptions



Afb. 6.1 / De taal van 10 tech werkgevers: vacatures 'gekleurd' en onderscheidend met merkcultuur woorden

Net als in het vorige hoofdstuk behandelen we hierna de relevantste acties en interventies vanuit de direct betrokken disciplines: HR, marketing en communicatie en het leiderschapsteam van de organisatie. Wederom staat de shared personality, concreet gemaakt in de talent deal, centraal. Vanuit die basis voeren de betrokken disciplines de gezamenlijke regie op het hele spectrum aan acties en interventies in het kader van het uitdragen van de merkcultuur richting potentieel toekomstig talent. De kunst is om steeds te bewaken dat al deze acties vanuit dezelfde persoonlijkheid en doelen geïnspireerd zijn en ze elkaar bevestigen en versterken.

Allereerst zal een bredere groep potentiële talenten de organisatie moeten kennen en zich er op één of andere manier toe aangetrokken voelen. Daarna gaan kandidaat en organisatie een wederzijds proces van oriënteren en kennismaken in. Dat leidt bij kandidaten uiteindelijk tot de selectie van één of twee organisaties waar hij of zij graag zou willen werken, en bij organisaties tot een laatste selectie geschikte kandidaten voor een bepaalde rol.

Bij de beïnvloeding van de bekendheid en aantrekkelijkheid als werkgever aan het begin van dit proces, hebben marketing en communicatie vanuit hun expertise een dominante rol. Het gaat dan over het bewerken van de arbeidsmarkt om mensen te bewegen een werkgever te overwegen. In het tweede deel van het proces – de conversie van geïnteresseerd naar contract – speelt HR een meer dominante rol. Dit is tenslotte de afdeling die exact weet welke mensen de organisatie nodig heeft voor welke rollen.

## 6.1 Merkcultuur buiten activeren vanuit HR

Het aanwerven en selecteren van nieuw personeel is één van de kerntaken van human resources. Het werven van de juiste mensen is cruciaal voor het in stand houden of versterken van de merkcultuur. De shared personality en concretisering in de talent deal helpen richting en karakter te geven aan deze activiteiten. Hoe zorgen we er als organisatie voor dat we mensen aantrekken die niet alleen de benodigde competenties hebben, maar ook de juiste mindset en persoonlijkheid? Hoe bevestigen we op ieder touch-point met mogelijke kandidaten uit welk hout de organisatie gesneden is? Hoe filteren we de beste kandidaten uit alle cv's? Hoe betrekken we de leidinggevenden van onze organisatie erbij, om zeker te stellen dat het talent past bij wat bij de organisatie past? Het is van belang om employer branding holistisch te benaderen en te kijken naar het hele proces, van het aantrekken van het juiste talent tot en met het inrichten van het selectieproces op een manier dat de juiste kandidaten zich aan de organisatie willen committeren. Tegen deze achtergrond zien we in feite vijf strategische opdrachten voor HR waarmee ze gericht bijdragen aan een sterk werkgeversmerk door het uitdragen van de merkcultuur:

---

### *De vijf strategische opdrachten voor HR bij het buiten uitdragen van de Merkcultuur*

- 1. Strategische personeelsplanning*
  - 2. Gerichte doelgroepbewerking*
  - 3. Karakter tonen en relaties opbouwen*
  - 4. Coherente beeldvorming door de hele candidate journey*
  - 5. Hiring for character: selectie op basis van de shared personality*
- 

### 1. Strategische personeelsplanning

Steeds meer organisaties zien de noodzaak om hun langere termijn behoefte aan personeel in kaart te brengen. Met strategische workforce planning zijn de externe werving en interne mobiliteit beter en tijdig aan te sturen. Denk aan vergrijzing: bij de Rijksoverheid zijn afdelingen waar binnen tien jaar de helft van de mensen met pensioen zal gaan. Een andere reden is dat specifieke functies steeds belangrijker worden voor de bedrijfsvoering, maar steeds lastiger te vinden zijn op de arbeidsmarkt: bijvoorbeeld Online Marketing specialisten en Data Scientists. Organisaties die hier tegenaan lopen, kiezen er steeds vaker voor om hun arbeidsmarktinspanningen meer strategisch in te richten door met een employer branding programma inhoud te geven aan een aantrekkelijke werkomgeving.

In plaats van een grillig ad-hoc beleid dat afhangt van het aantal actuele vacatures, is personeelsplanning een strategisch instrument voor het zeker stellen van het juiste talent voor nu en in de toekomst. De dynamiek van de arbeidsmarkt vraagt om een langetermijnvisie en een focus op het opbouwen van relaties.

De noodzaak om te anticiperen, hangt ook samen met de vergrote flexibiliteit van de arbeidsmarkt. Waar we de afgelopen jaren vooral gericht waren op sterke relaties met vast personeel gaan we nu naar een periode waarin elke organisatie veel wendbaarder en flexibeler ingericht wordt. Het concept van 'organisatie' is dynamisch: een netwerk of community dat met elkaar een resultaat co-creëert. Daarmee worden sterke relaties met iedereen in dat netwerk, vast of flexibel, vitaal. Ook deze mensen kunnen ambassadeur van de organisatie worden op basis van hun tijdelijke ervaring.

---

## L'Oréal's talent advantage

L'Oréal Group is één van de grootste bedrijven in de beauty business en beschouwt hun talent advantage als de belangrijkste schakel in hun groeistrategie. L'Oréal heeft een kwantitatief model om vijf jaar vooruit te kijken naar bronnen van groei of expansie van activiteiten, en brengt zo de toekomstige behoefte aan talent in kaart. Hierbij wordt berekend hoeveel mensen waar, in welke functie en op welk niveau nodig zullen zijn. Het model laat zien waar toekomstige tekorten of overschotten aan talent zitten en kan daarop anticiperen, bijvoorbeeld door bepaalde groepen sneller of met andere competenties te ontwikkelen of de recruitment inspanningen op te voeren. Global Senior VP of executive talent Jean-Claude Le Grand: 'Talent planning helps us to strategize growth and to support our ongoing transformation.'

(Bron: Strack cs, BCG/WFMPA survey 2012)

---

## 2. Gerichte doelgroepbewerking

Met het groter en complexer worden van organisaties en het voortschrijden van technologie en vakkennis ontstaan steeds meer specialistische functies. De vraag naar medewerkers is lastiger in te vullen naarmate meer specifieke vaardigheden nodig zijn en naarmate een groter aantal mensen nodig is. We hebben dit weergegeven in afb. 6.2 waarin het verband wordt gelegd tussen de aard van de vraag naar medewerkers en de beste manier van werken om deze mensen te werven.

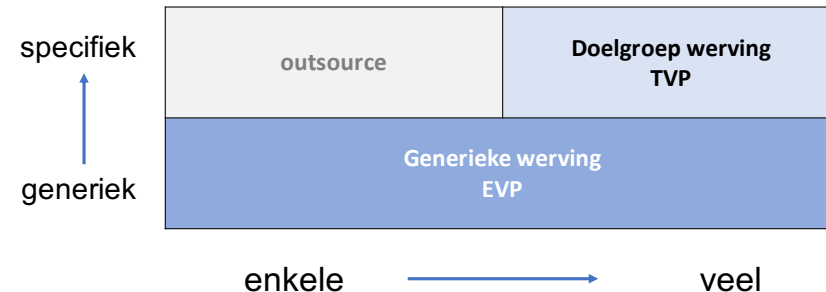
We zien in onderstaande afbeelding drie hoofdvormen van werving:

**Generieke werving:** een standaard aanpak voor de werving van medewerkers, gebaseerd op de generieke propositie (EVP) van de werkgever. Naarmate een werkgeversmerk krachtiger is, zal het een groter gebied van doelgroepen kunnen afdekken.

**Doelgroep werving:** voor sommige groepen kan blijken dat zij met de standaard aanpak niet meer goed te werven zijn. Denk bijvoorbeeld een

vacature voor een Java ontwikkelaar die al zes maanden openstaat zonder één enkele sollicitant. Wanneer een aparte aanpak voor een doelgroep wordt opgezet, moet deze Target Value Proposition (TVP) uiteraard wel blijven passen bij wat er al loopt en zichtbaar is.

**Uitbesteden van werving:** bij lastig te werven doelgroepen zal de werkgever een make-or-buy beslissing moeten nemen: zelf een aparte doelgroep aanpak opzetten of de werving uitbesteden aan een gespecialiseerde partner. Er zijn twee afwegingen die een werkgever dan moet maken: volume en strategisch belang. Als het volume voldoende groot is dan wordt het relatief goedkoper om zelf de expertise op te bouwen voor specifieke groepen. Bij een laag volume, bijvoorbeeld één octrooispecialist per jaar, zal een werkgever dit liever uitbesteden. In sommige gevallen zal een werkgever er voor kiezen om ook bij lage aantallen toch zelf de werving uit te voeren. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer een groep als strategisch belangrijk gezien wordt, zoals management trainees die van de universiteit komen.



Afb. 6.2 / Werving langs drie kanalen: generiek, specifiek of uitbesteden - afhankelijk van het aantal vacatures per jaar (horizontaal) en de specificiteit van 'vraag en aanbod' (verticaal).

### 3. Karakter tonen en relaties opbouwen

Door de merkcultuur extern uit te dragen, willen we bij de juiste doelgroepen al een plaats in hun hoofd en hart veroveren vóóordat we met een vacature op de proppen komen. Om de juiste kandidaten te bereiken en in beweging te krijgen, willen we een manier vinden om het organisatiemerk een relevante rol te laten spelen in het leven van potentiële kandidaten. We willen deze groep kennis laten maken met datgene waar de organisatie en haar mensen voor gaan en staan, bijvoorbeeld door het opzoeken van de dialoog over relevante, actuele onderwerpen. Door de kandidaten actief te betrekken bij thema's waar de organisatie mee bezig is, of door een stelling te nemen in een publiek debat en zo karakter te tonen. Daarmee toont de organisatie leiderschap en persoonlijkheid, wat de organisatie ook als werkgever aantrekkelijker maakt. Vanaf dat moment zal het voor geïnteresseerde kandidaten uitnodigend zijn om zich verder te oriënteren en de organisatie – met haar overtuigingen, mensen en cultuur – stapsgewijs beter te leren kennen.

De employer branding inspanningen zijn erop gericht om het aantrekkelijk te maken voor de doelgroep om hun relatie met de organisatie steeds verder op te bouwen: van onbekendheid, naar overweging, kennismaking, solliciteren en het wel/niet accepteren van een aanbod en aan de slag gaan. Kandidaten hebben in dit oriëntatieproces veel andere informatiebronnen behalve 'onze' geregisseerde communicatieboodschappen en middelen. Wat ze horen van anderen, zullen ze waarschijnlijk eerder als 'waar' aannemen dan wat ze horen van ons. Kandidaten halen hun informatie uit sociale media, van het web, uit de krant, van vrienden en familie. De reputatie als werkgever komt tot stand via veel verschillende kanalen, waarvan organisaties er veel niet controleren. Het is daarom belangrijk de eigen communicatie consistent en gefocust te laten zijn en een goede mix van online, mobiele en sociale communicatie te maken met meer directe, persoonlijke manieren van kennismaking, zoals evenementen, open dagen, chats en ontmoetingen.

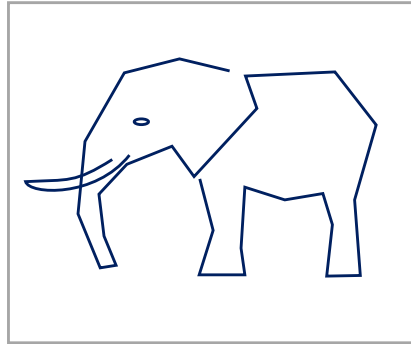
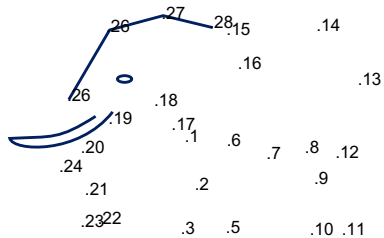
De dialoog met (potentiële) kandidaten kan leiden tot een talent pool waar mensen niet alleen met elkaar over een vakgebied communiceren, maar ook benaderd kunnen worden door een werkgever die ze dan al hebben leren kennen en waarderen.

### 4. Coherente beeldvorming door de hele candidate journey

Een merk bestaat in het hoofd en in het hart van mensen. Met ieder contact dat iemand heeft met een organisatie vormt zich het beeld van een organisatie of het nu een verhaal is van een bekende, een poster op de universiteit of een krantenbericht. Communicatie gaat niet alleen om de feitelijke, letterlijke inhoud, maar juist ook om hoe en waar dit gezegd wordt. 'C'est la ton qui fait la musique.' Dit wordt bevestigd door onderzoek naar de werking van de hersenen: 'People will forget what you said, but not how you made them feel.'

Het gaat om de beleving van mensen. Steeds vaker wordt als uitgangspunt de 'klantreis' genomen, waarbij systematisch wordt nagegaan langs welke paden iemand in contact kan komen met de organisatie en verleid kan worden om uiteindelijk te solliciteren. We noemen dit ook wel de 'candidate journey': welke stappen doorloopt een kandidaat en hoe beleeft hij of zij dat? Een potentiële werknemer zal eerst initieel geïnteresseerd of aangetrokken zijn tot een organisatie en zich dan een voorstelling willen maken van de organisatie als werkgever. Daarna wordt het steeds concreter via het verkennen van de mogelijkheden, het solliciteren, het ingaan van het selectieproces, eventuele testen en assessments en uiteindelijk het wel of niet aanvaarden van een aanbod. Gedurende dit hele proces is de organisatie voor deze kandidaat niet meer of minder dan één van de potentiële werkgevers. Het selectieproces is er dus één van wederzijdse matchmaking.

Het is niet mogelijk - en ook niet nodig - om 100% van de ervaring vooraf te bepalen. Mensen vormen op basis van losse ervaringen zelf een beeld van het geheel. Het volstaat om een aantal signature experiences neer te zetten die symbool kunnen staan voor het werkgeverschap van de organisatie. Let op, tegelijk kan één verkeerde ervaring het beeld afbreken!



Afb. 6.3 / Hoe mensen waarnemen: enkele goed geplaatste prikkels dragen bij tot een compleet beeld

### Voorbeeld van goede en slechte candidate experiences

*Bij een grote werkgever kwam een vraag over de job offer acceptance rate (het percentage mensen dat een aanbod aanvaardt) bij verschillende vestigingen. In twee landen was dit getal boven de 90%, terwijl het in een ander land maar net boven de 50% zat. In eerste instantie werd dit uitgelegd door verschillen in de arbeidsmarkt en een minder goed imago van deze werkgever in deze landen.*

*Zo'n lage score betekent dat bijna de helft van alle zorgvuldig geselecteerde kandidaten niet binnen geraakt. Uit gesprekken met de mensen in deze doelgroep kwam een groot verschil naar boven. De medewerkers bij de '90% organisatie' bleken (na cv en telefonische screening) uitgenodigd te zijn voor één dag in de procedure waarin ze alle selectie interviews hadden, een lunch met het team en waar ze zelf een presentatie moesten geven en ook een presentatie terug kregen over lopende projecten. De dag na deze bijeenkomst kregen zij meteen een aanbod.*

*De medewerkers bij de '50% organisatie' bleken een compleet andere ervaring gehad te hebben. Ook zij hadden circa vijf selectie interviews, maar hiervoor moesten zij gemiddeld vier keer terugkomen naar de organisatie, meestal voor één gesprek. De doorlooptijd was hierdoor*

*niet alleen weken langer, het voelde ook ambtelijk en bureaucratisch aan terwijl de andere mensen na hun selectie dag enthousiast naar huis gingen met een duidelijk beeld van de mensen en lopende projecten.*

*Toen deze diagnose op tafel kwam, werd onmiddellijk besloten om ook bij de andere vestiging one day hiring op te zetten. Dit bleek nog niet zo eenvoudig omdat de hiring managers zich nu moesten aanpassen aan de kandidaat. Het is dan ook meteen een ultieme test voor de geldende cultuur. Vindt deze organisatie dit zo belangrijk dat zij zich er naar organiseert, of moet de kandidaat zich altijd aanpassen aan de agenda's van de hiring manager?*

Het beeld dat mensen over een organisatie als werkgever hebben, wordt over langere tijd opgebouwd. Iedere keer dat zij iets horen over een organisatie zullen ze het beeld bewust en onbewust bijstellen, ook wanneer het niet direct om 'werken bij' gaat. Bijvoorbeeld wanneer BP een boete krijgt voor het lekken van olie in de Mexicaanse golf, zal dit ook een invloed hebben op de manier waarop mensen denken over het werken bij BP. Het duurt lange tijd voordat het vertrouwen wordt opgebouwd en met één misstap kan het heel snel kwijtgespeeld worden. In de woorden van superbelegger Warren Buffett: 'It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that you'll do things differently.'

### 5. Hiring for character: selectie op basis van de shared personality

Werven en selecteren van nieuw talent gaat tegenwoordig niet meer om het ronselen van voldoende mensen, maar om het zoeken van het juiste talent. We hebben het dan over mensen met de ervaring, mentaliteit, persoonlijkheid en competenties die nodig zijn om de merkbepoorting waar te maken. De directeur van het Ice-hotel zegt over recruitment:



---

*'I think attitude is the most important... We listen to them (candidates) very carefully: what their opinion is about taking care of people; how they would solve different problems. We also tell them very clearly what our expectations are.'* (Kerstin Nilsson, in Ind, 2004)

---

In bredere zin geeft een strenge selectie van de juiste personen significante hogere betrokkenheid, maar het gaat hierbij niet alleen om schoolresultaten of IQ. Google is al langere tijd bezig met kwantitatief onderzoek naar de mogelijkheden van succes voorspellende factoren bij kandidaten. In tegenstelling tot veel andere werkgevers hecht Google weinig waarde aan schoolcijfers of test resultaten: er is geen sterke samenhang tussen hoge cijfers en goede performance in het werk. Eén van de aspecten waar Google wel in is geïnteresseerd, is wat zij intellectual humility noemen. Daarbij gaat het om de vraag of iemand een stap terug kan doen als een aanpak niet werkt en de flexibiliteit heeft om over te schakelen op de ideeën van anderen? Google's hoofd people operations zegt:

---

*'For every job, though, the No. 1 thing we look for is general cognitive ability, and it's not IQ. It's learning ability. It's the ability to process on the fly. It's the ability to pull together disparate bits of information. We assess that using structured behavioural interviews that we validate to make sure they're predictive.'* (Laszlo Bock, 2014)

---

Bij Google, maar ook bij McKinsey, is het aannemen van mensen altijd een unanieme teambeslissing.



Eén persoon kan makkelijker een blinde vlek hebben of onbewust de neiging hebben om een mini-me in te huren: iemand die erg veel lijkt op jezelf”

In de praktijk blijkt dat juist teams met een zekere diversiteit van mensen met verschillende achtergronden meer effectief zijn zolang ze elkaar respecteren en grotendeels dezelfde waarden en normen hanteren. Dit raakt aan de in deze whitepaper benoemde shared personality.

Een tweede reden om de selectie van mensen door een team te laten doen, is het risico dat mensen iemand kiezen die net iets minder goed is dan zichzelf, omdat dit veiliger aanvoelt. Het risico is dan dat een 'A-speler' gaat voor de 'B-speler' die weer een 'C-speler' kiest enz. Naarmate organisaties een sterkere merkcultuur hebben, zijn het steeds meer de A-spelers en topmensen die een duidelijke stem hebben bij iedere nieuwe indiensttreding.

Ook als mensen niet worden aangenomen, verdienen ze alle zorg en aandacht. Een bedrijf als Philips heeft wereldwijd meer dan 400.000 sollicitanten per jaar en ongeveer 98% zal niet worden aangenomen. Als de afgewezen mensen toch nog een positieve ervaring hebben, dan wordt een mogelijk negatief effect op reputatie en koopgedrag voorkomen. Ga maar na wat er zou gebeuren als 400.000 sollicitanten een negatieve ervaring aan vijf mensen in hun omgeving zouden

vertellen. Een belangrijk doel is ook om eigen mensen te betrekken bij het mogelijk maken van de ideale candidate experience. Dat is niet vrijblijvend, want al deze mensen beïnvloeden de ervaring van kandidaten en zullen zich dus aan de protocollen moeten houden. Bijvoorbeeld: alle eerste interviewrondes vinden plaats op één dag, feedback wordt gegeven binnen 48 uur, kandidaten krijgen telefonische toelichting in plaats van een standaard e-mailtje en een gemaakte interviewafspraak kan niet verschoven worden. Zeker bij kritische en schaarse doelgroepen is snelheid van handelen een niet te onderschatten factor. Organisaties moeten bereid zijn een actieve rol te spelen rondom werving maar ook bij de ontwikkeling van mensen, bijvoorbeeld door niet alleen op te treden bij een presentatie op campus, maar ook een keer per maand te lunchen met nieuwe medewerkers. Hierbij is het essentieel dat de topmanagers rolmodellen zijn: hun gedrag bepaalt grotendeels dat van het middenkader.



*Een voorbeeld van een tool voor het matchen van medewerker en werkgever op Cultural Fit is CompanyMatch.me. Het idee is dat u als werkzoekende beter eerst kunt onderzoeken bij welke werkgever u goed past, voordat u allerlei vacatures gaat bekijken. Met de online oplossing worden de*

*persoonlijke voorkeuren, drijfveren en motivators van de werkzoekende vergeleken met die van de werkgever en dit levert een overzicht op van de werkgevers met de beste cultuurmatch.*

*Er zijn in België en Nederland meer dan 400 werkgevers die deelnemen aan CompanyMatch. Een deel daarvan heeft de test ook op hun carrièresite geplaatst zodat geïnteresseerden direct een matching kunnen starten, nog voor ze beslissen om wel of niet te solliciteren. Het resultaat voor de werkzoekende is een persoonlijke, online rapportage met de matching scores per werkgever en een verdieping van scores op thema's als: Onderlinge Omgang, Cultuur, Beloning, Kernwaarden en Groeistrategie.*

*Interessant is dat bij het profiel ook gebruikgemaakt wordt van merktyperingen die dicht op persoonlijkheid zitten: Vernieuwend, Rebels, of Perfectionistisch zijn drie voorbeelden van de merktyperingen. De oplossing is ingericht om bij de eerste fase van oriëntatie een rol te spelen, zowel voor de werkzoekende als voor de werkgever. Een werkzoekende kan bijvoorbeeld het matchresultaat meesturen met een sollicitatie en de recruiter van de werkgever kan hier bij cv-selectie of interview met gericht vragen op inspelen.*

## 6.2 Merkcultuur buiten activeren vanuit marketing en communicatie

Marketing en communicatie zijn voor het extern uitdragen van de merkcultuur een essentiële partner van HR. Volgens de oude definities van employer branding zou dit zelfs volledig om arbeidsmarktcommunicatie draaien. Dat is veranderd, en daarmee is de rol van marketing en communicatie ook veranderd. Deze rol is ook specialistischer geworden. Grotere organisaties hebben vaak marketing- en communicatiespecialisten die in het HR team zitten om specifiek vorm te geven aan employer branding. Weer een bewijs voor de veronderstelling dat het erg lastig blijkt om beide disciplines vanuit hun eigen krachten samen te laten werken.

De belangrijkste veranderingen in de rol van marketing en communicatie binnen employer branding zijn een verschuiving van 'vacatures maken' naar 'verhalen maken', en van zenden naar het vormgeven van dialoog en relaties met de doelgroepen. Het gevolg hiervan is dat een traditionele (communicatie) campagneaanpak niet meer werkt. In plaats daarvan moet bewust vormgegeven worden aan alle touchpoints van de organisatie met kandidaten. Deze opdracht kwam bij de rol van HR ook al aan bod. Hier gaat het specifiek om het coherent vormgeven van de owned, earned en paid media waarmee de organisatie en de doelgroep met elkaar communiceren. We behandelen hier eerst de genoemde trends en laten dan zien welke rol marketing en communicatie hebben in het uitdragen van de merkcultuur:

- 
- ✓ *Het nieuwe communicatielandschap: verhalen, dialogen en partyplanning*
  - ✓ *Uitdragen merkcultuur via owned media strategieën*
  - ✓ *Uitdragen merkcultuur via earned media strategieën*
  - ✓ *Uitdragen merkcultuur via paid media strategieën*
- 

### Het nieuwe communicatielandschap: verhalen, dialogen en partyplanning

De strijd om aandacht van toekomstige werknemers is de laatste jaren sterk veranderd. Vooral sociale media hebben de spelregels veranderd. Daarbij hebben talenten hogere verwachtingen van het recruitment proces en zitten ze daarbij nadrukkelijker 'aan de knoppen'.

Een sterke, karakteristieke merkcultuur is aantrekkelijk en spreekt tot de verbeelding. De merkcultuur kan op verschillende manieren concreet worden. Daarbij spelen alle aspecten van de talent deal een rol: van cultuur, leiderschap, opleidingskansen en arbeidsvoorwaarden tot aan het gebouw waarin mensen werken, de faciliteiten en de inrichting van jobs en verantwoordelijkheden. Om mensen aan te trekken, willen we deze elementen bekendmaken en delen. Samen vertellen ze het verhaal van de organisatie als werkgever.

Er zijn verschillende manieren om dit verhaal expliciet te maken. Traditioneel wordt hiervoor arbeidsmarktcommunicatie ingezet, met meestal een campagne als de basis. Voor veel situaties is een dergelijke campagne echter niet de oplossing, of slechts een klein deel van de oplossing.

Voorheen was werving vrijwel volledig vacature gedreven: wanneer zich een vacature aandeede, startte het wervingsproces. Er wordt een advertentie geplaatst en uit alle reacties die binnenkomen wordt in een aantal stappen de beste kandidaat geselecteerd. Deze manier van werken wordt weleens post-and-pray genoemd omdat het maar afwachten is wat het oplevert. Deze manier van werving is volledig afhankelijk van actieve kandidaten: mensen die actief op zoek zijn naar een andere functie en de vacature opzoeken of registreren. In de praktijk is gebleken dat maar zo'n 15% van de werkenden daadwerkelijk actief op zoek is naar een andere job, en om die reden geregeld vacatures bekijkt. Met andere woorden, de post-and-pray methode betekent dat 85% van potentiële kandidaten niet bereikt zal worden, hoe goed ook de vacature zou passen bij hun competenties en ervaringen.

## Van 'adverteren' naar 'dialogoog'

Communicatie gaat van one-to-many (massamedia) naar many-to-many. We leven in een wereld die altijd in beweging is, onzeker, complex en tegenstrijdig. De manier waarop wij informatie tot ons nemen en met elkaar communiceren, is de laatste decennia drastisch veranderd. Alle informatie is digitaal. Klassieke bronnen worden minder vertrouwd en mensen vinden hun eigen manieren om informatie en boodschappen van organisaties te checken. Via sociale media is het grootste deel van de samenleving, zeker de jongere generaties, 'always-on'. We zijn continu met elkaar in contact en aangesloten op de laatste nieuwsfeiten, events en de interpretatie daarvan.



Mensen zijn eerder geneigd om het advies of de mening van een vriend of kennis te geloven dan een advertentie of welke andere vorm van communicatie dan ook"

(Nielsen, 2014)

## 'Van broadcasting naar partyplanning'

De verschuiving in communicatie loopt door alle markten heen, niet alleen in de arbeidsmarkt maar ook in de consumentenmarkt. Het is goed te omschrijven als een overgang van one-to-many naar many-to-many. Het zwaartepunt lag op het zenden (éénrichtingsverkeer) van boodschappen en slogans naar publiek. 'Als je een boodschap maar vaak genoeg herhaalt (volgens sommigen 27x) dan blijft het op een gegeven moment wel hangen,' was lange tijd de grondslag voor communiceren met klanten of mogelijke medewerkers. De enorme toename in het gebruik van sociale media laat zien dat communicatie steeds vaker via many-to-many verloopt.

---

*In België waren er in 2017 bijvoorbeeld 6.2 miljoen Facebook gebruikers – meer dan de helft van alle bewoners, en drie miljoen gebruikers van LinkedIn (2017), 60% van de werkzame bevolking. De communicatie die zich hier afspeelt, is voor een organisatie moeilijk te besturen. Een Amerikaanse communicatie manager omschreef dit als 'onze rol met corporate communicatie wordt steeds minder "broadcasting" en steeds meer "partyplanning": mensen inspireren om de juiste dingen te zeggen.'*

---

Dit betekent dat de inspanningen van een organisatie om met externe partijen te communiceren veelzijdiger en frequenter zijn geworden. Hierbij is het accent verschoven van monologen naar dialogen. Dat stelt hoge eisen aan regie en onderhoud van de marketing en communicatie. In plaats van het ontwikkelen van een lang lopende arbeidsmarktmarketingcampagne, moet er nu een veelheid van berichten in verschillende kanalen en met een enorme frequentie gepost worden om actueel te blijven en om te verbinden met de doelgroep.

De zorg van communicatiemensen hierbij is dat alle berichtgeving over een organisatie coherent is en het gewenste beeld bevestigt. Door herhaling en bevestiging vormt zich een steeds sterker beeld. De slogan 'Just Do It' wordt bijvoorbeeld al sinds 1988 door Nike gebruikt en is in die tijd alleen maar krachtiger geworden. In de volgende paragrafen laten we zien hoe persoonlijkheid als kompas de beste garantie biedt op consistentie.

## Uitdragen van de merkcultuur via owned, earned en paid media

Traditionele manieren van communiceren zijn vaak push-georiënteerd en gebruiken media en middelen die veelal een flinke investering vragen in productie van campagnemiddelen en mediakosten. Deze push media zijn daarmee vaak ook betaalde media (paid media). Jobsites of een stand op de beurs is volledig in handen van de organisatie zelf. We noemen deze middelen dan ook wel owned media. Wanneer owned en paid media op een goede, karakteristieke manier worden ingericht en elkaar onderling goed versterken en aanvullen, zal er over uw bedrijf worden gesproken. Dan valt het op, inspireert

het, en vertellen mensen het verder aan hun vrienden en kennissen. Er ontstaat buzz, gratis publiciteit, er wordt over u gesproken en u krijgt de communicatie die u verdient: earned media.

In de context van het uitdragen van de merkcultuur hebben organisaties de meeste controle over de owned media en hebben earned media met afstand de meeste impact. Paid media zouden in feite alleen nog maar ingezet moeten worden als het via deze eerste twee categorieën niet lukt om bepaalde communicatiedoelstellingen te bereiken. We behandelen ze daarom bewust in deze volgorde. Per categorie geven we een aantal middelen en voorbeelden waar het karakter van het merk ook echt tot uitdrukking komt.

### Employer branding via owned media strategieën

De vacature site van een bedrijf vormt de ruggengraat van de communicatie met kandidaten. Hier moet het verhaal op de best mogelijke manier verteld worden. Bij vrijwel alle uitingen van het bedrijf zal getracht worden mensen te verleiden om de site te bezoeken. Dit eerste bezoek is dan ook een belangrijk moment van de waarheid: kandidaten maken hier de keuze of het bedrijf de moeite waard is om te verkennen. Juist hier is het dus van belang dat de persoonlijkheid van de organisatie tot z'n recht komt in vorm, inhoud en ervaring.

Een interessante manier om websites te beoordelen en een briefing te maken, is door te kijken naar de belangrijkste concurrenten op de arbeidsmarkt en hoe deze zich profileren via hun recruitment site. Wat is het verhaal dat zij vertellen? Welke persoonlijkheid spreekt uit hun website? Met een eenvoudige matrix is het mogelijk om de positionering van een aantal werkgevers naast elkaar te zetten en een keuze te maken waar de meest kansrijke accenten gelegd kunnen worden in de eigen positionering en storytelling van de website (zie afb. 8.4)

Het EVP Springboard is een praktisch instrument om de briefing voor een jobsite verder aan te scherpen, door te kijken naar de positionering van (talent) concurrenten. Hierbij staan in de linker kolom verschillende beloftes, en wordt er per concurrent bekeken of en hoe dit aspect in hun jobsite wordt onderbouwd. Op deze manier wordt duidelijk welke

meer of minder unieke belofte geclaimd kunnen worden. Deze kan worden gemaakt met generieke voordelen zoals hierboven, maar later in het proces van bepaling van de talent deal is het zeer zinvol om de eigen beloftes in te zetten en te beschouwen hoe en waar deze eventueel ook door concurrenten worden gebruikt.

### EVP Springboard@ Highlighted on Career website

Benefits Promised	Bosch	Timken	SKF	Siemens	VW
Put your talents to work for a meaningful purpose or vision of the company.		Team		Sustainability	
Get the opportunity to develop yourself, both personally and professionally.	International	E-University Passport			
Enjoy the sense of belonging to a great team with mutual trust and respect.			We are the people of SKF	Diversity	
Experience a sense of pride being part of a leading and successful company.		We are Timken	A world of opportunities	Largest Electric Drivetrain Supplier	Heritage & Future

Afb. 6.4. / Springboard EVP

Hoe mooi en interactief ook, een recruitment site is en blijft een relatief passief medium met weinig wervende kracht van zichzelf. Mensen gaan er pas naartoe als ze getriggerd worden, meestal door paid of earned media.

Afhankelijk van de aard van de organisatie zijn er mogelijk nog andere owned media die kunnen worden gebruikt om de doelgroep te bereiken. Denk aan het eigen gebouw (zichtbaar vanaf de snelweg) of publicaties die mogelijk ook door de doelgroep worden gezien. En er is nog een veel interessanter owned medium: de eigen mensen. Als ons doel is om mogelijk toekomstig medewerkers in aanraking te brengen met de persoonlijkheid van onze organisatie, dan gaat er natuurlijk niets boven het menselijk contact. Iedereen zal meer (online en offline) netwerken. Om in gesprek te komen met potentieel talent is

de eenvoudigste strategie om buiten te komen. Microsoft heeft lange tijd haar managers verplicht om 20 dagen per jaar actief aanwezig te zijn op de campus en persoonlijk contact te maken met de meest getalenteerde software programmeurs. Op zoek naar de beste mensen kan niet alleen op de campus, op congressen in eigen vakgebieden of (regionale) beurzen maar natuurlijk ook op allerlei sociale media; LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram of vele honderden vaak branchegerichte of specifieke sociale netwerken.

Het uitbouwen van een merk-community via eigen medewerkers kan vervolgens ook weer versterkt worden door ambassadeurs te ondersteunen in hun personal branding: actiever, zichtbaarder, relevanter of via een recruitmentfilm op LinkedIn, posts op Facebook et cetera. Aanwezigheid op de belangrijkste social media is een belangrijke manier om dialoog met talent laagdrempelig te faciliteren.

Een andere veelgebruikte strategie om mensen een kijkje achter de schermen te bieden, en een echte beleving met de cultuur en dagelijkse praktijk zijn de business courses en bedrijfsbezoeken. Hoe kan u op één of meerdere dagen de cultuur van de organisatie tot uiting brengen. Is een vijfdaagse trip voor de happy few nu een échte beleving of neigt het meer naar zieltjes winnen en omkopen? Vergelijkbaar zijn bepaalde online recruitmentevents. Een challenge of business game is een vorm die door veel organisaties ingezet wordt. Dergelijke games zijn over het algemeen wel karakteristiek en zeggen daadwerkelijk iets over de organisatie en de vaardigheden, mentaliteit en persoonlijkheid die ze zoeken bij nieuw talent.

Met het groeien van talent communities rond bedrijven, wordt het onderhouden van een relatie ook belangrijker. Het is leuk om elkaar eens de hand te schudden op een recruitmentevent en elkaar daarna eventueel op LinkedIn te volgen. Maar hoe kan u op een karakteristieke manier de dialoog onderhouden met de meest relevante doelgroepen? Het belang van dergelijke meer duurzame en waardevolle relaties met talent wordt groter, mede door de flexibilisering van werk. Een alumninetwerk is een andere vorm om het talent dat de organisatie heeft verlaten toch te blijvend te verbinden met de organisatie. Alumni kunnen helpen om de organisatie aan te bevelen bij anderen of willen misschien nog weleens terug komen als boomerang.

Het meest rudimentaire programma wat veel bedrijven hanteren, is een periodieke careermail, veelal niet meer dan een lijstje actuele vacatures. Het bouwen aan inhoudelijk inspirerende en relevante communicatie met doelgroepen is een belangrijke marketing uitdaging. Door bijvoorbeeld mensen uit het talent netwerk ook uit te nodigen voor interne kennisevent, een etentje te organiseren, een jaarverslag te sturen of een leuk boek op een verjaardag, laat de werkgever weten de relatie te koesteren.

Bij alle owned media komt het erop aan om zoveel mogelijk de eigen persoonlijkheid tot leven te brengen zodat bezoekers kunnen bepalen of zij zich wel/niet aangesproken voelen.

### **Uitdragen van de merkcultuur via earned media strategieën**

We spreken van earned media als andere mensen over u praten en schrijven. Over deze vorm van gratis publiciteit heeft een organisatie vanzelfsprekend maar weinig controle. Of iets wordt opgepikt door de media of actieve, invloedrijke social media gebruikers, hangt af van veel factoren, waaronder de actualiteit. Een mooi voorbeeld van hoe u kan inspelen op de actualiteit is de publiciteit die Rabobank kreeg toen ze negatief in de pers kwamen door beveiligingslekken. Rabobank sprong er direct op in door de aankondiging dat ze ICT'ers zochten voor beveiligingsproblemen. Dit voorbeeld laat zien dat alertheid en het vermogen snel te reageren bij het 'spelletje' horen. Een organisatie moet snel op een conversatie kunnen inspringen of in staat zijn een eigen conversatie of trending topic tot stand te brengen. Als iets eenmaal viral is, is er geen weg meer terug.

Het zoeken van kansen om het werkgeversmerk of specifieke vacatures te pluggen zou onderdeel moeten worden van de eigen community strategie. Vanuit de eigen social media kanalen worden posts met leuke verhalen, filmpjes of vacatures geplaatst, die dan gelezen en eventueel weer viraal verspreid worden door de eigen community van vaste lezers (blogs), connecties (LinkedIn), friends (Facebook) of followers (Twitter).



## Voorbeeld van earned media strategieën

---



*Met een interactieve videoclip introduceerde HEINEKEN een (speelse) persoonlijkheid test. Centraal hierbij staat de Pioneer personality die al sinds de oprichting een grote rol speelt in de merkcultuur. Met een vraag/antwoordspel krijgt de kijker een beeld van de sfeer en de mensen (eigen medewerkers spelen in de filmpjes), en op het einde een beschrijving van het type Pioneer dat men is. Het filmpje en de test gingen viral, werden door mensen onderling verspreid en leverden in het eerste jaar alleen al 300% meer (gekwalficeerde) sollicitaties via LinkedIn.*

---

## Uitdragen van de merkcultuur via paid media strategieën

Hier zien we de klassieke inzet van communicatie via paid media. Denk bijvoorbeeld aan het betaald adverteren op radio, televisie of in kranten of magazines (print), buiten op billboards, gebouwen of auto's (outdoor), of via online, sociale en mobiele media. In het verleden bestonden deze betaalde media vaak uit klassieke personeelsadvertenties. Dat

is een genre op zich, waarin vaak veel details te vinden waren over de vacature zelf en waarbij het creatieve gedeelte van de advertentie vaak pijnlijk uitgewerkt was met onpersoonlijke slogans en stockfoto's. Denk aan dames in mantelpakjes die de Mount Everest aan het beklimmen zijn, mannen in pak die ineens sportschoenen blijken te dragen omdat het bedrijf zich voorstaat op haar prestaties of de ideale diversity foto van modellen uit alle windstreken die samen blij over een laptop hangen. Allesbehalve karakteristiek, zullen we maar zeggen. In de loop der jaren is het accent verschoven naar een combinatie van enerzijds meer karakteristieke imagocampagnes en anderzijds meer specifieke werving via vooral digitale media en evenementen. Daarbij zien we ook verschillende betaalde manieren om de doelgroepen rechtstreeks en gericht te benaderen via (e-)mail. Bijvoorbeeld vanuit een aangekocht database bestand van de gezochte doelgroep of een selectie LinkedIn-profielen.



## Tot besluit: Bonus

# Werk aan de winkel voor HR, Marketing en Communicatie!

Levende organisaties veranderen door zichzelf te blijven. Wanneer een organisatie bewuster is van de eigen persoonlijkheid en deze drastisch en niet vrijblijvend weet door te vertalen naar alle aspecten van het bedrijf, leidt dat tot een gemotiveerde cultuur aan de binnenkant en een vitale reputatie aan de buitenkant. Het stappenplan voor het sterker verbinden van mensen en merken beoogt (toekomstige) managers en professionals in marketing, communicatie en HR te helpen om organisatiemerken een meer uitgesproken karakter te geven, door deze sterker te verbinden met de persoonlijkheid van de mensen in de organisatie. Zo komt een sterkere merkcultuur tot leven.

Om het praktische karakter van dit stappenplan te ondersteunen, verrijken we de acht stappen van het model in deze bijlage met een aantal concrete vragen. Deze zijn volledig noch objectief, maar kunnen wel helpen om de eerste stappen te zetten. Het levend en sterk houden van een sterke merkcultuur is nooit 'af'.

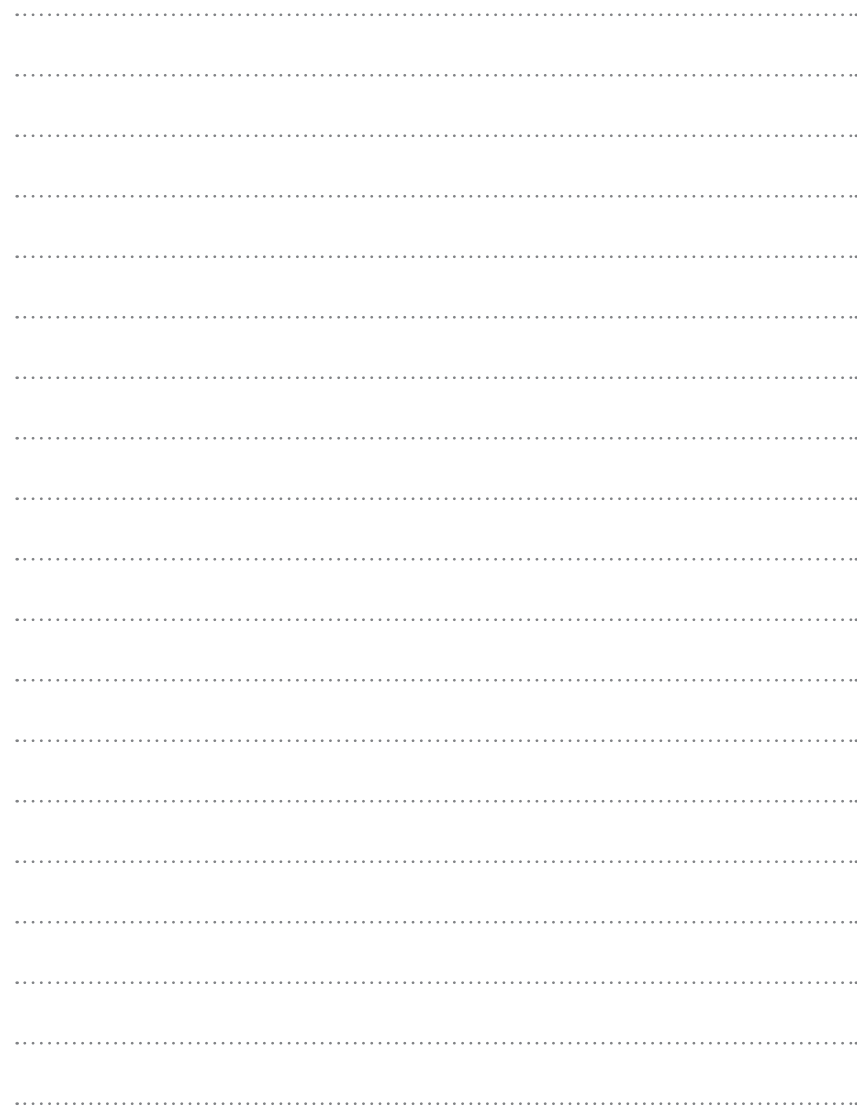
Net als al het andere dat leeft, heeft het continu voeding, aandacht, bevestiging en vernieuwing nodig. Wanneer een organisatie invloed wil hebben op de attitudes, betrokkenheid en het gedrag van medewerkers, zal ze steeds nieuwe manieren moeten vinden om medewerkers te bereiken, te raken en in beweging te houden. Dit vraagt een constante monitoring, adaptie, meeleven en creativiteit. Bij dit dynamische karakter past geen gedetailleerde checklist of rigide format. Juist de erkenning dat iedere organisatie uniek en in beweging is, maakt dat het model geen keurslijf kan zijn en dat de prioriteiten en route naar succes door de organisatie zelf moet worden bepaald. Wij wensen alle (toekomstige) professionals succes met het ontdekken en het bewuster tot leven brengen van de eigen, uitgesproken persoonlijkheid van hun organisatie!

Stappenplan	Inspiratievragen (Merkcultuur)
<b>Stap 1</b> <b>Merkperspectief/ Binnen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missie</li> <li>• Waarden</li> <li>• Merk DNA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verzamel verhalen over de oprichter(-s) en wat zij voor hun eerste klanten betekent hebben.</li> <li>✓ Welke vijf thema's zijn het meest genoemd door leiders in hun laatste tien interviews of toespraken?</li> <li>✓ Ga alleen verder met waarden die, wanneer ze (tijdelijk) niet worden nageleefd, tot stevige frustraties/ontslag leiden ('what do I need to do around here to get fired?').</li> <li>✓ Beschrijf het merk DNA altijd in relatie tot concurrenten – test of collega's het zien wanneer alleen de organisatienamen verwisseld worden.</li> <li>✓ Neem geen genoegen met een merk DNA waarin niets over de klanten gezegd wordt.</li> <li>✓ Betrek collega's intensief bij het vinden van de brand personality.</li> <li>✓ Wees pas tevreden als deze personality emotie en herkenning oproept.</li> </ul>
<b>Stap 2</b> <b>Mensperspectief/ Binnen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talent DNA</li> <li>• Cultuur</li> <li>• Beleving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Welke 'helden' komen voort uit de organisatie en wat hebben zij gedaan om deze status te behalen?</li> <li>✓ Welke mensen zullen over vijf jaar als held gezien worden en waarom?</li> <li>✓ Waarover hebben mensen zich het meest verbaasd in het eerste halfjaar dat ze bij de organisatie aan het werk gingen?</li> <li>✓ Laat bij deze vraag op de achtergrond ook mensen meekijken die al langer bij de organisatie zijn, bijvoorbeeld leiders of cultuurdragers. Hun reactie zegt veel over het waarheidsgehalte van de observaties.</li> <li>✓ Welke persoonlijke eigenschap geeft uiteindelijk de doorslag als twee topkandidaten tot de laatste ronde zijn gekomen?</li> <li>✓ Wanneer en bij welke onderwerpen krijgen de mensen lichtjes in hun ogen als ze over hun werk hier praten?</li> </ul>

Stappenplan	Inspiratievragen (Merkcultuur)
<b>Stap 3</b> <b>Merkperspectief/ Buiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trends</li> <li>• Concurrentie</li> <li>• Reputatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Op welke doelgroepen heeft de organisatie een vanzelfsprekende aantrekkingskracht, en voor wie is zij onzichtbaar?</li> <li>✓ Welke beloftes maken de vijf belangrijkste talentconcurrenten op hun (carrière)websites?</li> <li>✓ Wat is het goede nieuws van onze toekomstplannen voor talent?</li> <li>✓ Welke aspecten van ons verhaal hoeven we niet steeds opnieuw te vertellen omdat mensen het toch al weten of aannemen?</li> </ul>
<b>Stap 4</b> <b>Mensperspectief/ Buiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doelgroep</li> <li>• Toetsing</li> <li>• Positionering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vergeet gemiddelde kenmerken van de doelgroep: alleen de mening van mensen die de organisatie graag zou aannemen doet er toe.</li> <li>✓ Voorkom dat duidelijk is welke organisatie opdrachtgever is van het onderzoek, want mensen zijn geneigd positiever te oordelen uit beleefdheid.</li> <li>✓ Probeer uit te vinden welk vooroordeel er bestaan en respecteer ze: probeer ze alleen met grote overtuiging en overmacht om te buigen en laat ze anders met rust.</li> </ul>
<b>Stap 5</b> <b>Talent Deal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Missie x Ambitie</li> <li>• Mensen x Talenten</li> <li>• Beloning x Energie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De karakteristieken moeten echt uitgesproken zijn, omdat zij nóg aantrekkelijker zijn voor de juiste mensen en nóg meer vervreemdend voor de mensen die niet bij de organisatie passen.</li> <li>✓ Kies waarden die direct samenhangen met een talent/kracht van mensen, omdat deze de meeste emotie en energie opleveren.</li> <li>✓ Less is more: keep it simple.</li> </ul>

Stappenplan	Inspiratievragen (Merkcultuur)
<p><b>Stap 6</b> <b>Activeren/Binnen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR aan de slag met leren en ontwikkelen, presteren, waarden en belonen</li> <li>• Marketing en communicatie aan de slag met storytelling, het betrekken van de betrokkenen en empowerment</li> <li>• Leiderschapsteam aan de slag met visie, verbinding, voorbeeldgedrag en verhalen rond de processen, rituelen en werkomgeving</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hoe zorgen we voor echte, iconische verhalen en voorbeelden die impact hebben - in plaats van alleen zichtbaar te zijn op posters of muismatten?</li> <li>✓ Hoe kunnen we klanten op een systematische manier aan het woord laten over wat de producten of diensten van de organisatie voor hen betekenen (in plaats van eens in de vier jaar een marktonderzoekje te doen)?</li> <li>✓ Hoe zorgen we voor een zichtbaar platform waarop we medewerkers aan het woord laten over zaken waar ze trots op zijn?</li> <li>✓ Het leiderschapsteam is cruciaal voor succes. Hoe maken we hen meer 'eigenaar' van de merkcultuur en een inspirerend voorbeeld om te volgen?</li> <li>✓ Wie zijn de ambassadeurs van de merkcultuur? Wie zijn de belangrijkste cultuurdragers en daarmee het hart van de community die we bouwen? Hoe betrekken we ze en benutten we hun energie?</li> <li>✓ Hoe vertalen we de waarden naar competenties ten behoeve van een merk-waardiger HR-proces?</li> <li>✓ Hoe benutten we de dagelijkse processen om het merk krachtiger en zichtbaarder te manifesteren?</li> </ul>
<p><b>Stap 7</b> <b>Activeren/Buiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HR aan de slag met strategische personeelsplanning, gerichte doelgroepbewerking, talent communities, de candidate journey en hiring for character</li> <li>• Marketing en communicatie aan de slag met partyplanning en owned-earned-paid mediastrategieën</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Welke groepen gaan het verschil maken in de komende jaren?</li> <li>✓ Hoe en waar hebben we onze meest succesvolle high-potentials drie jaar geleden binnengehaald?</li> <li>✓ Hoe en waar zijn de mensen binnengekomen die slecht presteren of zich nauwelijks ontwikkelen?</li> <li>✓ Hebben we een attractieprobleem (te weinig sollicitaties), een conversieprobleem (te veel afhakers in het proces) of een selectieprobleem (te veel sollicitaties)?</li> <li>✓ Waarom haken mensen af in het recruitmentproces?</li> <li>✓ Hoe benutten we onze ambassadeurs in de verbinding met toekomstig talent?</li> <li>✓ Hoe versterken we een recruitmentcultuur, waarin elke medewerker zich bewust is van zijn of haar persoonlijke rol in het aantrekken van nieuw talent (everyone a recruiter)?</li> </ul>











**Unique onderscheidt zich als HR dienstverlener door een ruim aanbod aan HR diensten en deskundig advies op maat van uw onderneming. De groep Unique bundelt vier sterke spelers: Unique, Unique Career, Receptel en Express Medical.**

Zo maken we een breed kennis- en dienstenplatform toegankelijk voor onze klanten waardoor we u nog beter van dienst zijn. Unique is uw integrale HR dienstverlener, trusted HR en Hospitality partner. Kortom de one stop shop advisor voor al uw vragen omtrent HR oplossingen. Zo werken wij mee aan uw HR strategie van morgen.

*Be You, Be Unique*

