

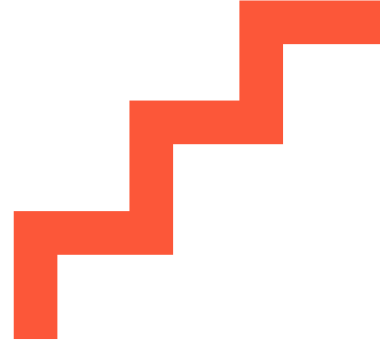


# Creëer een onweerstaanbare werknemerservaring- strategie:

Digitale coaching als voornaamste hulpmiddel

Elizabeth Pavese, PhD





## Executive summary

Door verschuiving in de werkplekdynamiek en grote gebeurtenissen op het wereldtoneel is de behoefte aan een transformationele benadering van werk toegenomen. Hierbij moet de nadruk worden gelegd op het verbeteren van alle momenten die ertoe doen voor een werknemer, zodat de organisatie het beste talent kan aantrekken, ontwikkelen en behouden. Deze transformationele benadering houdt in dat we het ontwikkelen van en investeren in ons personeel moeten heroverwegen, zodat we ons personeel in staat stellen zich volledig te ontplooiën. Wanneer het goed gaat met onze medewerkers, gaat het ook goed met onze organisaties. Hoogwaardige, schaalbare coaching kan een essentiële bijdrage leveren aan het creëren van een onweerstaanbare werkervaring voor uw werknemers en de veranderingen die wij nu meemaken en in de toekomst zien.





## Werknemerservaring wordt belangrijker

De intense focus op de werknemerservaring is wijdverspreid geworden door de gespannen arbeidsmarkt en de voortdurende groei op het gebied van wereldwijde werkgelegenheid. De pandemie heeft geleid tot een nieuwe kijk op het leven, waardoor mensen veel aspecten van hun leven heroverwegen, waaronder hun werknemerservaring en algemene relatie tot werk. Mensen gaan op zoek naar werk dat beter past bij hun behoeften in het leven als een geheel.

Bedrijven reageren hierop en zien (eindelijk) dat personeel het grootste goed voor hen is. Als gevolg hiervan stellen ze hun personeel meer centraal op het werk. De bereidheid om af te stappen van het idee 'zo doen we dat nu eenmaal' en een nieuwe aanpak te proberen voor het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent neemt wereldwijd toe in alle branches.

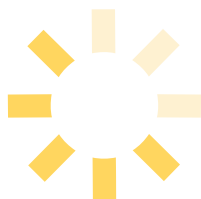
### Wanneer het goed gaat met onze medewerkers, gaat het ook goed met onze organisaties.

Professor Anthony Klotz, die de term 'Great Resignation' heeft bedacht, heeft uitgebreid gesproken over de trends die hij zich zag ontwikkelen in de markt nog vóór de COVID-19-pandemie. De pandemie heeft de bestaande ontwikkeling alleen versneld. Wat opvalt aan de observaties van professor Klotz is niet dat mensen nog steeds ontslag nemen, maar eerder wat er gebeurt wanneer we grote onderbrekingen van ons leven ervaren.

De term 'quiet quitting' komt nu vaak voorbij. Deze is voor het eerst gebruikt in september 2009 door de econoom Mark Boldger, maar kwam in 2022 weer terug van weggeweest voor het aanduiden van het door bepaalde werknemers strikt beperken van hun taken tot wat in hun taakomschrijving staat, met als doel te voorkomen dat ze meer uren moeten maken dan waarvoor ze een contract hebben.

Grote trauma's en ervaringen zoals de pandemie met al zijn gevolgen, leiden tot 'pauzemomenten', die we eigenlijk allemaal wat vaker zouden kunnen gebruiken. Zonder deze ervaringen worden deze momenten vaak vertraagd, waardoor mensen op een meer 'verheven' en existentiële manier gaan reflecteren wanneer deze momenten zich dan eindelijk voordoen. In een interview met BBC in 2021 merkt Klotz scherp op: **"mensen zijn nu beter in staat hun werk in te passen in hun leven in plaats van hun leven tussen hun werk te proppen...** Als de pandemie iets positiefs heeft gebracht, is het dat het heeft geleid tot een hopelijk permanente verbetering op het gebied van werk."

Mensen stellen zichzelf meer vragen over zingeving, geluk en hun waarden. Daarnaast evalueren mensen hoe de manier waarop ze hun tijd invullen bijdraagt aan het uitdragen van die waarden en het optimaal realiseren van geluk en zingeving. Ondertussen reageren organisaties op het massale vertrek van werknemers door te reflecteren



op wat ze anders kunnen doen om betekenisvolle werkomgevingen te creëren met meer ondersteuning en inclusie voor iedereen. Bedrijven willen grote veranderingen doorvoeren, van flexibele werkplekken, het herzien van talentontwikkeling en meer investeren in secundaire arbeidsvoorwaarden tot het aanbieden van meer hulpmiddelen voor leren, ontwikkeling en welzijn. **Coaching is een van de krachtigste ingrepen om transformatie op individueel en organisatieniveau te ondersteunen.** Dankzij gestroomlijnde mogelijkheden om deze ingreep op of af te schalen is coaching niet meer voorbehouden aan een enkeling, maar toegankelijk voor velen. Het wordt ook ingezet door bedrijven als een op breder gebied zinvolle secundaire arbeidsvoorwaarde voor werknemers.

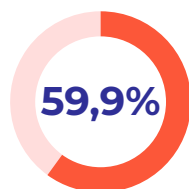
## De dynamisch veranderende verhouding tussen werknemer en werkgever

Traditioneel spraken we over werkervaring van werknemers in termen als 'de waarde die een werknemer toevoegt'; met andere woorden: de 'deal' tussen een werknemer en de werkgever. Het is de balans tussen 'geven en nemen': wat een werknemer krijgt in ruil voor zijn of haar bijdrage aan de organisatie (Corporate Leadership Council, 2006). Dit psychologische contract of deze vermeende 'deal' tussen mensen en hun werkgevers is echter continu in beweging geweest. Onze klassieke werkvormen, waaronder de verwachtingen van de relatie die mensen hebben met werk, hebben geen gelijke tred gehouden met wat mensen echt nodig hebben om zich te ontplooiën of wat ze verwachten, vooral gezien de drastische veranderingen van onze externe omgeving. Bovendien hebben we in deze structuren lang geen rekening gehouden met het feit dat werknemers mensen zijn en niet slechts werknemers.

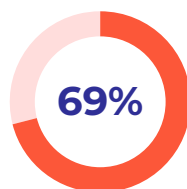


De verhouding tussen werknemer en werkgever is al jarenlang aan het verschuiven. Door de vele veranderingen in samenlevingen wereldwijd in de afgelopen twee jaar verschuift deze verhouding nog verder.

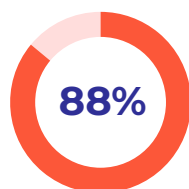
## We zien trends als:



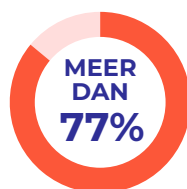
van de werknemers in Australië overweegt in de komende 12 maanden van baan te veranderen. (Future Form Pulse, 2021)



van de bedrijven in Singapore meldde een toename van het personeelsverloop ten opzichte van dezelfde periode in 2020 (Mercer, 2021)



van de werknemers hecht nu meer waarde aan de balans tussen werk en privé, geestelijke gezondheid en het zoeken naar zingeving dan aan een vast salaris (Oracle, 2021)

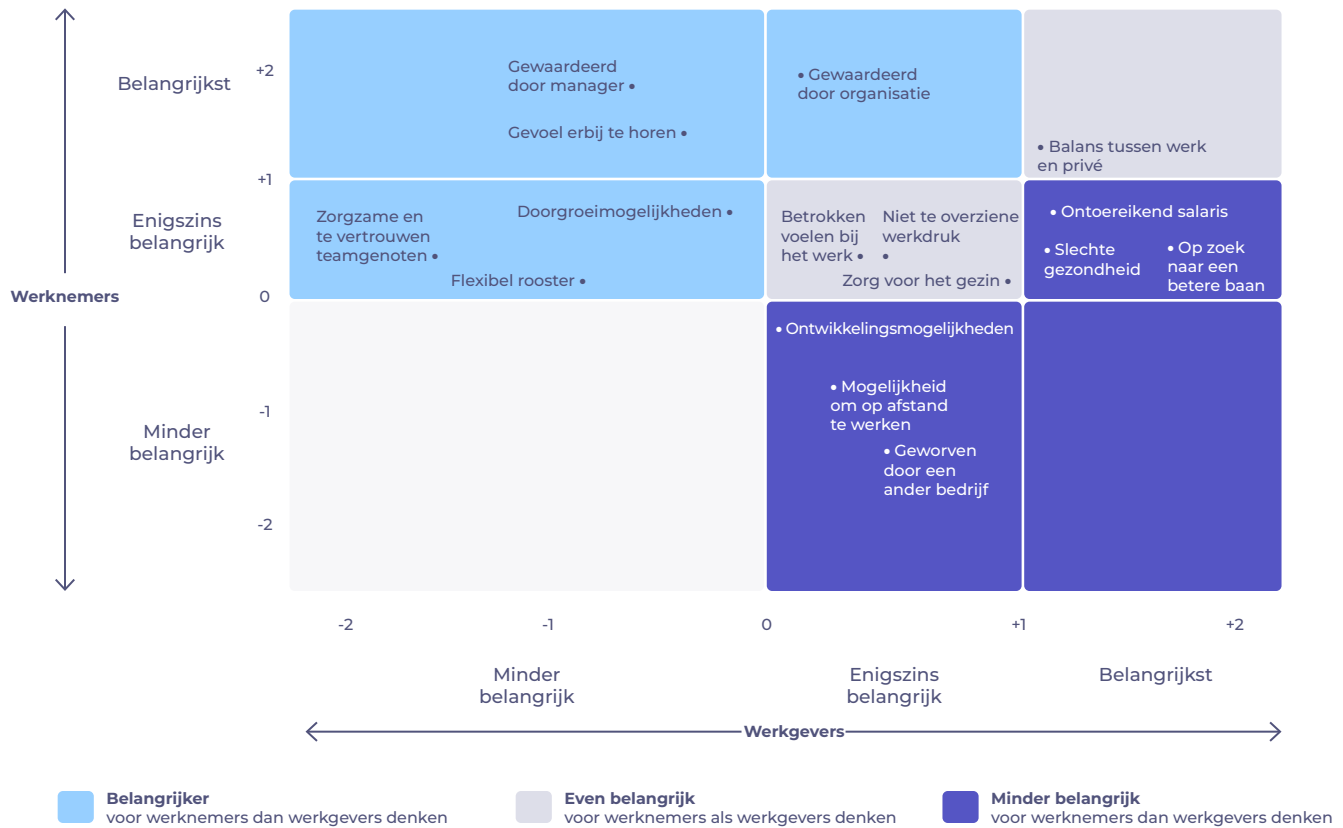


van het vrijwillige verloop is te voorkomen en heeft te maken met pushfactoren zoals mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling, werkomgeving, gedrag van het management, functiekenmerken, salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, en de balans tussen werk en privé. (Workinstitute, 2019)

**Kwesties als het verloop, de betrokkenheid, het behoud en het aantrekken van werknemers zijn echter niet nieuw.** Of we nu kijken naar de verhouding tussen werknemer en werkgever van 30 jaar geleden, van 10 jaar geleden of van nu, deze verhouding heeft altijd onder druk gestaan. Dat is al het geval sinds het begin van de industriële revolutie. De pandemie heeft deze kwesties zeker onder de aandacht gebracht en veel verschuivingen onder de beroepsbevolking en de verstandhouding tussen werknemers en werkgevers teweeggebracht. Waarom stappen er dan uitgerekend nú hele groepen mensen op?

## Gangbare discrepanties zijn onveranderd gebleven

Er bestaat nog steeds een discrepantie tussen wat werknemers willen en nodig hebben, en wat werkgevers denken dat mensen willen en nodig hebben. Deze kloof is de afgelopen decennia grotendeels gelijk gebleven. In 2006 ontdekte de Corporate Leadership Council dat leidinggevendenden bij HR in veel gevallen het belang van 'zachte' factoren (bijv. communicatie en vaardigheid van de manager) overschatten ten opzichte van 'harde' factoren (bijv. beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden) in de totale werknemerservaring. Uit het onderzoek van McKinsey (2021) naar de reden dat werknemers hun organisaties verlaten, toont soortgelijke patronen.



McKinsey (2021)

Hoewel er sprake is van enige overlap tussen de kijk van de werknemer en die van de werkgever, geven werknemers aan dat de voornaamste redenen voor hun vertrek relationeel van aard zijn: behoefte aan een gevoel van erbij horen, zich gewaardeerd voelen door hun organisatie en manager, flexibiliteit bij hun werkzaamheden, doorgroeimogelijkheden, enz. Werkgevers daarentegen denken dat de voornaamste redenen meer transactioneel van aard zijn, zoals een toereikend salaris en het zoeken naar een betere baan.

## Er bestaat nog steeds een discrepantie tussen wat werknemers willen en nodig hebben, en wat werkgevers denken dat mensen willen en nodig hebben.

Een belangrijke les die hieruit getrokken kan worden, is dat er veel meer moet worden gekeken naar alle aspecten van de ervaring van mensen. Ja, we hebben goede processen nodig en fundamentele elementen van de werkomgeving die voorzien in de behoeften van mensen (bijv. een toereikend en concurrerend salaris, eenvoudige toegang tot technologie, ondersteuning van gezondheid en welzijn), maar **we moeten ook denken aan de dagelijkse emotionele en relationele behoeften, en de mogelijkheden tot ontplooiing**. Daar draait het om bij de werknemerservaring. Aan de basis van het creëren van betekenisvolle momenten die ertoe doen voor mensen en die hen ondersteunen op hun weg, liggen onze inherent menselijke behoeften. Onderzoek (Ryan & Deci, 2000; Seligman, 2012; Pink, 2009) wijst steevast naar onze inherente psychologische behoeften die onze intrinsieke motivatie stimuleren. Deze behoeften omvatten autonomie, verwantschap, competentie (beheersing) en zingeving. Dit zijn dezelfde dingen die werden uitvergroot toen onze levens in de afgelopen twee jaar op hun kop werden gezet.



**Autonomie** gaat over ons verlangen om ons eigen leven in te richten. Hoewel dit gaat over een algemeen gevoel van psychologische vrijheid en vrijheid van interne wil, betekent het niet per se onafhankelijk zijn van anderen. Als we autonoom gemotiveerd zijn, leidt dit tot grotere prestaties, een groter welzijn en meer betrokkenheid.



**Verwantschap** (of verbinding) heeft betrekking op onze behoefte aan interactie met anderen, met hen verbonden te zijn, en zowel zorg voor anderen als zorg van anderen voor ons te ervaren. We willen bij een groep horen en onze behoefte aan sociale verbinding bevredigd zien.



**Beheersing** (of competentie) vertegenwoordigt ons inherente verlangen om ons effectief te voelen wanneer we ons werk doen.



**Zingeving** (of voldoening) is ons verlangen om ons waardevol en zinvol te voelen in het grotere geheel. Wie gelooft te werken voor iets groters en belangrijkers dan zichzelf, is vaak het hardst werkend, productiefst en meest betrokken.

**Het is essentieel om een organisatie en de ondersteuningssystemen op te bouwen rondom deze behoeften.** Als organisaties ernaar streven de beste werkplek in hun klasse te zijn, waar mensen tot bloei komen, streven ze ernaar om onweerstaanbaar te worden. De weergave van de onweerstaanbare organisatie van Bersin (2021) is in essentie opgebouwd rondom deze menselijke behoeften en nog veel meer.



#### Betekenisvol werk

- Baan en waarden passen
- Autonomie en daadkracht
- Agile teams en ondersteunende collega's
- Tijd om te focussen, innoveren en herstellen



#### Sterk management

- Duidelijke doelen met mogelijkheden deze op te rekken
- Regelmatige coaching en feedback
- Gericht op ontwikkeling van het management
- Transparant en eenvoudig prestatiebeheer



#### Positieve werkplek

- Hulpmiddelen, processen en systemen om productiever te werken
- Waardering, erkenning en beloning
- Flexibele uren en werkplek
- Inclusie, diversiteit en het gevoel erbij te horen en een gemeenschap te vormen



#### Gezondheid en welzijn

- Veiligheid in alle aspecten van het werk
- Ondersteuning van conditie, gezondheid en fysiek welzijn
- Psychologisch en emotioneel welzijn en ondersteuning hierbij
- Gezin en financiële ondersteuning



#### Groeikansen

- Open, gefaciliteerde mobiliteit tussen banen en functies
- Loopbaanontwikkeling in meerdere trajecten
- Vele vormen van leren naar behoefte
- Een cultuur die leren ondersteunt



#### Vertrouwen in de organisatie

- Missie en doel dat verder gaat dan financiële doelen
- Transparantie, empathie en integriteit van het management
- Continue investering in mensen
- Gericht op maatschappij, milieu en de gemeenschap



#### Technologie en diensten

Fundament (veiligheid en toegang); ondersteuningssystemen; apps voor inzicht; apps voor talentontwikkeling; communicatieapps; werktechnologie

Bersin (2021)

De belangrijkste vraag is: hoe kunnen we de meest onweerstaanbare ervaringen aanbieden die het menselijke potentieel in ieder individu loslaten op alle momenten waarop het ertoe doet? Wat als we over meer hulpmiddelen beschikten om beter te voorzien in onze menselijke behoeften en ons te helpen ons volledig te ontplooiën? En wat als een aantal van deze hulpmiddelen kwamen van de plaats waar we de meeste tijd doorbrengen: de werkplek?

## Digitale coaching voor het ondersteunen van de werknemerservaring

Coaching kan nu schaalbaarder worden aangeboden, wat voordelen biedt zoals lagere overhead- en administratieve kosten, vereenvoudigde contractering van coaches en meer toegang tot een wereldwijde poule van coachingexperts. Daardoor kunnen we een van de effectiefste interventies bieden die zich richten op het ontsluiten van het potentieel van mensen op ieder moment van hun ervaringen met ons. **Digitale coaching biedt de mogelijkheid om proactief te investeren in werknemers, wat problemen met verloop aanpakt.** Het biedt de mogelijkheid om coaching meer te gebruiken ter ondersteuning van de werknemer als een secundaire arbeidsvoorwaarde, als onderdeel van de overkoepelende ervaring en een investering in iedereen, niet als een luxe die alleen is weggelegd voor een enkeling.

Digitale coaching kan helpen zorgen dat alle werknemers weten waarvoor ze werken en een sterk gevoel van zingeving en voldoening ontwikkelen. Het kan professionele en levensdoelen helder maken, vaardigheden stimuleren die niet alleen van pas komen voor managers maar die nuttig zijn bij meerdere loopbaantrajecten, gedrag helpen ontwikkelen dat ten grondslag ligt aan een inclusieve en positieve werkplek, en nog veel meer.

Als je bedenkt hoe **digitale coaching een belangrijk hulpmiddel kan zijn voor het maken van onweerstaanbare werknemerservaringen**, kan dit ons ertoe aanzetten te gaan nadenken over hoe deze krachtige interventie een voordeel kan bieden voor het hele werknemerstraject. De mogelijkheden zijn bijna oneindig. Hier zullen we uitweiden over twee voorbeelden waaraan waarschijnlijk minder vaak wordt gedacht bij het toepassen van coaching op het werk.





## Digitale coaching voor het versnellen van het inwerken van nieuwe werknemers

Veranderingen in de werkplek en het personeelsbestand vereist van vooruitdenkende organisaties dat ze nieuwe manieren ontwikkelen voor het in de bedrijfscultuur opnemen en inwerken van nieuwe werknemers, zodat deze zo snel mogelijk productief kunnen zijn. Gebruikmaking van coaching in de latere fasen van onboarding en integratie van werknemers kan een groot verschil maken.

Uit onderzoek (Brandon Hall Group, 2015 & 2017; Bradt, Check en Pedraza, 2006) blijkt het volgende:



Meer dan de helft van de organisaties geeft aan dat de meeste **uitstroom van nieuw personeel** plaatsvindt in de eerste zes maanden van het dienstverband



Organisaties met een **sterk onboardingproces** verhogen het behoud van nieuwe werknemers met 82% en hun productiviteit met ruim 70%



40% van de leidinggevendenden die een **nieuwe functie binnen de organisatie krijgen, faalt in de eerste 18 maanden**. De geschatte kosten voor een organisatie van slechts één zo'n mislukte werving op managementniveau kunnen maar liefst 2,7 miljoen euro bedragen.

Door een-op-eencoaching op maat op te nemen in onboardingprogramma's, helpt een organisatie werknemers effectiever te integreren. Coaching kan zijn gericht op het stellen van doelen om snel succesvol te zijn in een nieuwe functie of een nieuw bedrijf, het aangaan van nieuwe relaties en het opbouwen van een netwerk, en het beheersen van de stress waarmee nieuwe transitie's gepaard gaan.

## Versterken van werknemersbelangengroepen

Werknemersbelangengroepen groeien sneller dan ooit tevoren in organisaties. In 2021 had 40% van de organisaties werknemersbelangengroepen of -netwerken, een toename van 9% ten opzichte van het voorgaande jaar (Sequoia, 2021). Werknemersbelangengroepen vormen niet alleen een gelegenheid voor werknemers met gedeelde interesses en onderwerpen om elkaar te vinden, maar ook een plaats waar mensen op een andere manier kunnen leiden en de ervaringen van mensen op de werkplek kunnen beïnvloeden. Daarnaast blijkt uit een rapport van de Bentley University (2016) over werknemersbelangengroepen dat het werk van deze werknemersnetwerkgroepen meer invloed heeft op het culturele inzicht en de betrokkenheid bij de samenleving van het bedrijf.

**Hoewel het hebben van werknemersbelangengroepen in een organisatie vele voordelen kent, worden deze door werknemers geleide kansen voor leiderschap vaak niet herkend of te weinig ondersteund.** Werknemers investeren hun tijd vrijwillig buiten hun reguliere verantwoordelijkheden voor het leiden van deze invloedrijke netwerken, en er is een aanzienlijke hoeveelheid niet-gekwantificeerd werk van de leiders en sponsors van deze netwerken dat wordt gemist in de wijze waarop deze inspanningen worden gefinancierd. Als gevolg hiervan zijn veel organisaties op zoek naar manieren om deze belangrijke initiatieven voor cultuur, diversiteit, gelijke behandeling en inclusie te ondersteunen door te investeren in de leiders van deze groepen, van geldbonussen en loonsverhoging tot extra verloftijd of ontwikkelingsfondsen. Niet alle organisaties kunnen extra salaris of bonussen aanbieden voor dit belangrijke werk, en daar kan het voordeel van digitale coaching een rol spelen.

**Coaching voor leiders van werknemersbelangengroepen kan zich richten op onderwerpen zoals:**



Omgaan met de informele leidersrol die ze hebben

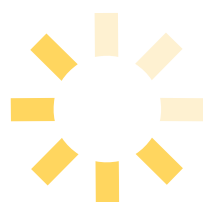


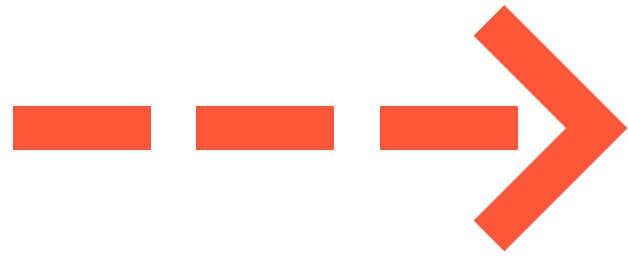
Omgaan met gevoelige of complexe onderwerpen met betrekking tot diversiteit, gelijke behandeling en inclusie.



Beïnvloeden zonder autoriteit en opbouwen van netwerken

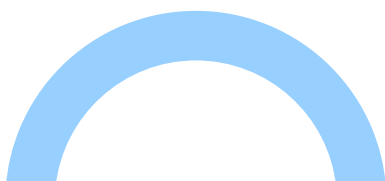
Daarnaast is dit gewoon een geweldige manier om blijvend te investeren in de groei en ontwikkeling van werknemers die zich inzetten om een verschil te maken op het werk. Hoe kunt u beter investeren in de groei en ontwikkeling van degenen die geweldig werk doen voor het positief beïnvloeden van het culturele DNA van uw organisatie?





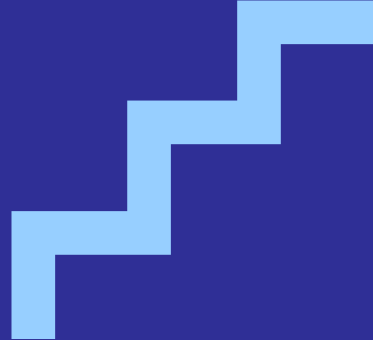
## Conclusie

Het is tijd om werknemerservaringen te transformeren. Zoals Mozart ooit zei: "Muziek zit niet in de noten, maar in de stilte ertussenin." Met de werknemerservaring werkt dat hetzelfde. Er zijn belangrijke noten: de essentiële momenten zoals onboarding, en er is de ruimte tussen de noten waarin de ervaring echt tot leven komt, zoals het leiden van een werknemersbelangengroep. We kunnen het hele ervaringspectrum beïnvloeden. De momenten tussen de noten, die een groot deel van de soundtrack van onze dagelijkse ervaringen vormt, kan eveneens worden getransformeerd. Hiervoor is de juiste ondersteuning vereist. Digitale coaching kan het essentiële hulpmiddel zijn dat de soundtrack van ervaringen tot leven brengt en zo werknemers helpt zich volledig te ontplooiën en uw organisatie helpt succesvol te zijn.



## Referenties

- BBC. (2021). How the Great Resignation is turning into the Great Reshuffle. Retrieved on 1 February 2022 from <https://www.bbc.com/worklife/article/20211214-great-resignation-into-great-reshuffle>
- Bentley University (2016). Taking Employee Resource Groups to the Next Level. Retrieved on 1 February 2022 from [https://bentleydownloads.s3.amazonaws.com/cwb/Bentley\\_CWB\\_ERG\\_Research\\_Report\\_Fall\\_2016.pdf](https://bentleydownloads.s3.amazonaws.com/cwb/Bentley_CWB_ERG_Research_Report_Fall_2016.pdf)
- Bradt, G.B., Check, J.A., & Pedraza, J.E. (2006). The New Leader's 100-day Action Plan, 2nd Ed. Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Brandon Hall Group. (2015). The True Cost of a Bad Hire. Retrieved on 1 February 2022 from: <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>
- Brandon Hall Group. (2017). DataNow Snapshot: Evolution of Onboarding Study. Retrieved on 30 January 2022 from [http://go.brandonhall.com/Evolution+of+Onboarding\\_Study](http://go.brandonhall.com/Evolution+of+Onboarding_Study).
- Laurel, M., Pavese, L., Passmore, J., Tee, D., & MacRae, L. (2022). The CoachHub Global Survey: Business Trends in Coaching 2023. CoachHub. <https://www.coachhub.com/global-coach-buyer-survey/>
- Corporate Leadership Council (2006). Attracting and retaining critical talent segments: Building a competitive employment value proposition. Washington, DC: Corporate Executive Board.
- Future Forum Pulse. (October 5, 2021). Retrieved on 1 February 2022 from [futureforum.com/pulse-survey](http://futureforum.com/pulse-survey)
- McKinsey Quarterly. (September, 8, 2021). Great Attrition or Great Attraction? The choice is yours. Retrieved on 30 January 2022 from <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Mercer. (2021). Compensation matters, but may not solve talent troubles of Singapore companies, says Mercer. Retrieved on 2 February 2022 from <https://www.mercer.com.sg/newsroom/hiring-and-retention-trends.html>
- Oracle. (2021). AI @ Work: 2021 Global Study. Retrieved on 2 February 2022 from <https://www.oracle.com/sg/news/announcement/people-believe-robots-can-support-their-career-2021-10-26/>
- Pink, D.H. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books, New York, NY.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternative, and measures. Journal of Organizational Behavior, 19, 679-695.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55, 68-78.
- Seligman, M.E.P. (2012). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Atria Books, New York, NY.
- Sequoia. (2021). 2021 Employee Experience Benchmarking Report, Press Release. Retrieved on 30 January 2022 from [https://www.sequoia.com/news/sequoia-announces-2021\\_employee-experience-benchmark-report-findings/](https://www.sequoia.com/news/sequoia-announces-2021_employee-experience-benchmark-report-findings/)
- Workinstitute. (2019). 2019 Retention Report: Trends, Reasons, & A Call to Action. Retrieved on 30 January 2022 from <http://info.workinstitute.com/retentionreport2019>



## Over CoachHub

CoachHub is het toonaangevende wereldwijde platform voor talentontwikkeling dat organisaties in staat stelt een gepersonaliseerd, meetbaar en schaalbaar coachingprogramma voor het hele personeelsbestand te maken, ongeacht afdeling, functieniveau en aantal dienstjaren. Hierdoor kunnen organisaties profiteren van vele voordelen, waaronder meer betrokkenheid van werknemers, hogere productiviteit, betere werkprestaties en meer personeelsbehoud.

Ga voor meer informatie naar  
[www.coachhub.com](http://www.coachhub.com)

