



Medewerkersreis voor jeugdzorg

Medewerkers vinden voor en
binden aan je organisatie

Medewerkers vinden en binden met de medewerkersreis voor jeugdzorg

De volgende vragen herken je vast. Hoe trek je als werkgever de juiste medewerkers aan? Hoe blijf je aantrekkelijk als organisatie en vergroot je het werkgeluk van jouw medewerkers? En hoe hou je ze binnenboord ondanks de hoge uitstroom in jeugdzorg? Het in kaart brengen van de medewerkersreis is een methode die je hierbij kan helpen. En waarmee je die aantrekkelijke werkgever kunt worden, waar medewerkers graag willen komen en blijven werken.

Vijf jeugdzorgorganisatie brachten de medewerkersreis in de praktijk

Vijf organisaties in jeugdzorg doorliepen elk een deel van de medewerkersreis. Ze werden daarbij begeleid door het HappinessBureau dat gespecialiseerd is in werkgeluk. Dat deden zij in de periode van augustus 2021 tot en met maart 2022. In dit e-book delen we de principes van de medewerkersreis in combinatie met de ervaringen van deze vijf organisaties. Je leest over de inzichten die ze opdeden, de acties die ze ondernamen en de praktische tips die ze je willen meegeven.

Omdat de medewerkersreis zes onderdelen kent, heeft het team van Jeugdzorg werkt! zelf ook een deel van de reis doorlopen in een verkorte versie. Een waardevolle ervaring! Ook zij delen hun inzichten.

Laat je inspireren

Met dit e-book inspireren we je graag om de medewerkersreis ook binnen jouw organisatie te doorlopen en de medewerkerservaring te verbeteren. We wensen je veel succes en kijken uit naar jouw ervaringen.



Veronica Jocker

Adviseur vitaliteit en ontwikkeling
vjocker@fcb.nl
Jeugdzorg werkt!

Inhoud



4

Wat is de medewerkersreis?



7

Identiteit en imago



11

Werven en solliciteren



15

Welkom en inwerken



19

Werk en ontwikkeling



23

Cultuur en leiderschap



27

Afscheid en contact houden



31

Zelf aan de slag: hoe pak je het aan?



34

Goed interviewen: hoe krijg je de juiste informatie?



37

Mapping: hoe verwerk je de informatie die je hebt gekregen?



40

Praktische tips



42

Het HappinessBureau: tips en tricks



44

Ontwikkeld door Jeugdzorg werkt!



45

Colofon



Wat is de medewerkersreis?

De medewerkersreis is een aaneenschakeling van contactmomenten en ervaringen tussen (toekomstige) medewerkers en de organisatie. Het gaat om wat medewerkers tijdens deze momenten ervaren. Vanaf het zien van een vacaturetekst, de eerste kennismaking, het sollicitatiegesprek, het inwerken, hun verdere ontwikkeling in het werk, de relatie met de leidinggevende en uiteindelijk het afscheid van de organisatie. En zelfs daarna nog kun je oud-medewerkers aan je organisatie verbonden houden.

Ambassadeurs van je organisatie

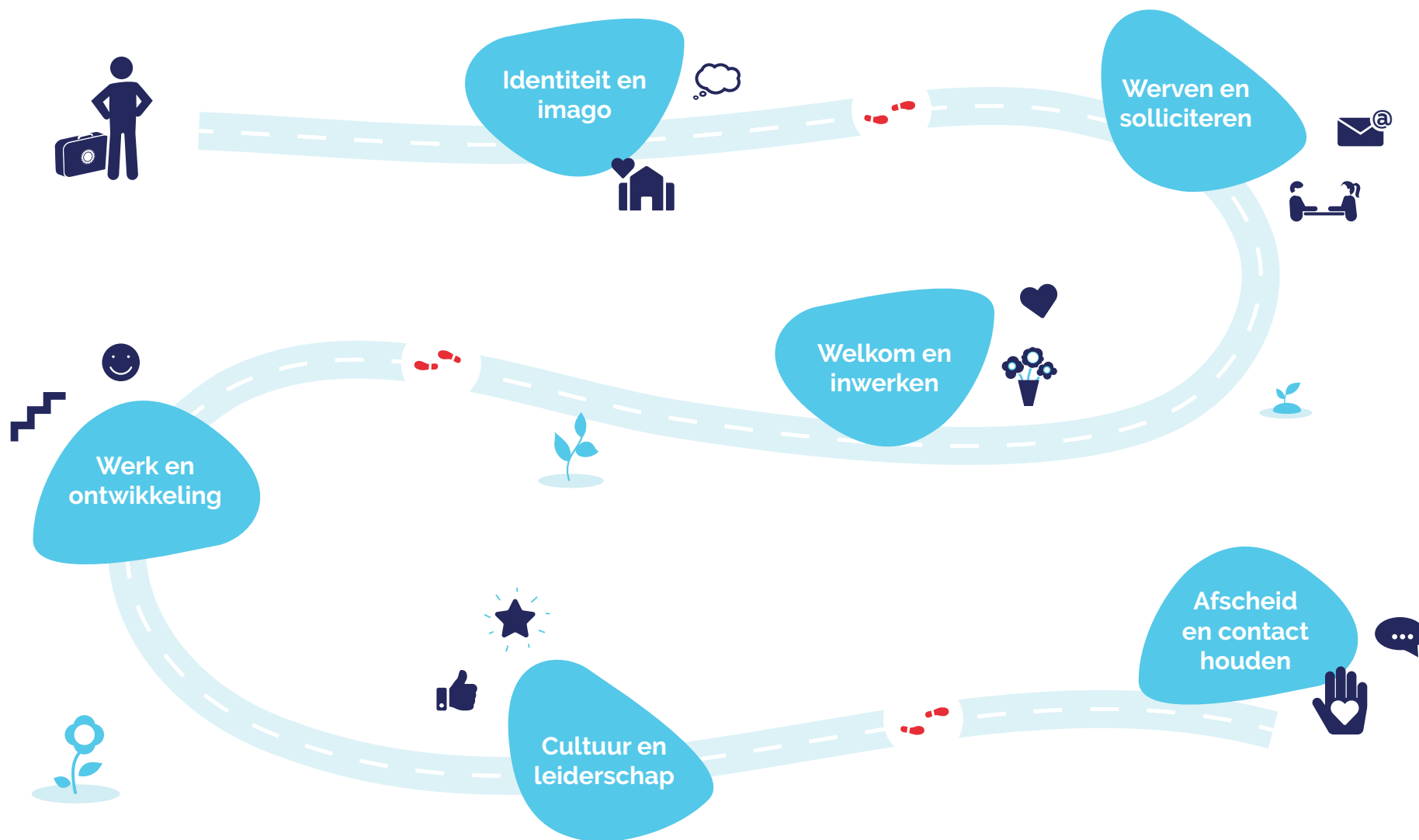
Structureel werken aan de medewerkersreis helpt je aan enthousiaste, productieve en gelukkige medewerkers. Zij worden ambassadeur van je organisatie, brengen een positieve sfeer, presteren beter en blijven langer in dienst.

Doorloop de medewerkersreis

De invulling van de medewerkersreis is voor iedere organisatie anders. Wat gaat al goed in jouw organisatie en wat zijn verbeterpunten? Waar is winst te behalen? De belangrijkste contactmomenten en ervaringen kun je verbeteren door te achterhalen wat (toekomstige) medewerkers verwachten en belangrijk vinden. Op deze manier kun je je onderscheiden als aantrekkelijke werkgever waar medewerkers langdurig en met plezier werken.



De zes onderdelen in de medewerkersreis





Identiteit en imago



De reis begint met de identiteit en het imago van je organisatie. Hoe zien toekomstige en huidige medewerkers jouw organisatie? Wie ben je, waar sta je en waar ga je als organisatie voor? Het is belangrijk dat medewerkers, zowel huidige als toekomstige, zich in je organisatie kunnen herkennen.

Vragen die je jezelf in dit onderdeel kunt stellen zijn:
Wat voor organisatie willen we zijn? Wat zijn onze kernwaarden en die van onze medewerkers? Waar willen we voor staan? Wat wil je dat cliënten en medewerkers voelen, ervaren en zich herinneren?



Identiteit en imago in de praktijk van Pandor Jeugdzorg

Pandor Jeugdzorg is een jonge en snelgroeiende jeugdzorgorganisatie met ongeveer 70 medewerkers. De organisatie biedt individuele en groepsgerichte, ambulante hulpverlening en dagbegeleiding aan zo'n 300 jongeren en gezinnen. Pandor Jeugdzorg wil weten hoe het ervoor staat met de identiteit en het imago van de organisatie.

"Pandor is hard gegroeid de afgelopen jaren. En juist na zo'n periode van groei, is het goed te kijken waar je staat als organisatie. Hoe ervaren medewerkers het werken bij Pandor? Maar ook: welke reputatie hebben we eigenlijk opgebouwd? Omdat voor elk aspect van de reis wel winst te behalen valt, zijn we begonnen bij het begin: identiteit en imago."



Inzichten tijdens de reis

- Onze medewerkers blijken trots op onze sterke identiteit en hebben duidelijk voor ogen waarvoor wij staan. Dat geldt echter niet voor de buitenwereld en dus ook niet voor nieuwe medewerkers. We mogen onze identiteit meer laten zien.
- Medewerkers komen meestal via-via bij ons binnen.
- We hebben ontdekt dat voor aankomende medewerkers antwoorden op de volgende vragen belangrijk zijn: Welk gevoel ga ik krijgen als ik hier start? Word ik goed opgevangen? Krijg ik de juiste begeleiding? Welke keuzes en vrijheden heb ik? Als we op deze vragen geen duidelijk antwoord geven, zeggen kandidaten eerder 'ik weet nog niet of ik hier wil werken'.



We brachten samen in kaart welke stappen medewerkers doorlopen vanaf het moment dat ze op zoek gaan naar een baan tot en met hun eerste werkdagen bij Pandor. We keken naar hun wensen en op welk moment welke wensen van belang zijn. Doordat we dat allemaal opschreven, kregen we een ander perspectief op onze organisatie. Alles viel op z'n plek.

Dagmar Thieme, administratief medewerker

Acties om de reis te verbeteren

- Onze huidige website laat onvoldoende zien wie en wat we zijn en spreekt potentiële medewerkers onvoldoende aan. We gaan de site logischer indelen en de informatie veel persoonlijker presenteren, met verhalen en ervaringen van medewerkers. Ook gaan we onze naamsbekendheid vergroten.
- We gaan scherper kijken naar wie voor ons zélf de ideale kandidaat is en welke eigenschappen we graag terugzien. Zo kunnen we daar in sollicitatiegesprekken gericht op doorvragen en krijgen we betere matches.
- We gaan nieuwe medewerkers echt bij de hand nemen. Iedereen krijgt een maatje toegewezen en loopt in het begin mee met die collega.

Resultaat voor medewerkers

De potentiële en nieuwe medewerkers krijgen direct een duidelijk beeld van Pandor Jeugdzorg. Daarmee kunnen zij voor zichzelf vragen beantwoorden als:

- Passen de kernwaarden van de organisatie bij mij?
- Welke vrijheden krijg ik en past dat bij mij?
- Welke ondersteuning krijg ik?

Hierdoor kunnen zij beter inschatten wat ze van ons mogen verwachten en of Pandor past bij hun karakter, waarden, vaardigheden en ambitie.



Tips uit de praktijk

- Denk structureel na over de lange-termijnontwikkeling van je organisatie. Zo voorkom je dat je je verliest in de waan van de dag.
- Betrek medewerkers bij de organisatieontwikkeling. Je zult zien, ze vinden het hartstikke leuk en je haalt waardevolle informatie op die je zelf niet zou bedenken.
- Geef je medewerkers vrijheid om zelf hun werk in te richten.





Werven en solliciteren



Als je goed weet wie je als organisatie bent en waar je voor staat en gaat, kun je gericht zoeken naar nieuwe medewerkers die goed bij je organisatie passen. Neem je kernwaarden als basis en vertaal ze naar specifieke kenmerken die aansluiten bij de waarden, de houding en het gedrag van jouw ideale medewerker. Je kunt je wervingsstrategie, selectiecriteria en aannamebeleid hierop aanpassen.

Vragen die je jezelf hierbij kunt stellen zijn: Hoe ziet het sollicitatieproces eruit en waar zoeken we om onze kandidaten te vinden? Uit hoeveel en welke contactmomenten bestaat het traject? Herkent de ideale medewerker zich in de vacaturetekst? Sluit je aanbod aan bij de behoefte van de potentiële medewerker? Waar selecteren we kandidaten op en wat hebben wij medewerkers te bieden? Hoe wijzen we mensen af?



Werven en solliciteren in de praktijk van Jeugdzorg werkt!

Via Jeugdzorg werkt! zetten werkgevers- en werknemersorganisaties zich in voor een aantrekkelijke sector en een gezonde arbeidsmarkt met goede arbeidsvoorwaarden. Specialisten op het gebied van arbeidsmarkt, cao, arbeidsmarktonderzoek en communicatie ontwikkelen onder andere campagnes, diensten en producten voor werkgevers en werknemers in jeugdzorg. Zoals bijvoorbeeld dit e-book.



Inzichten tijdens de reis

- De tweede verdieping is bij het pand waar wij gehuisvest zijn eigenlijk de eerste verdieping als je telt vanaf de plek waar je via de voordeur binnenkomt. Handig om dat duidelijk te vermelden, zodat mensen ons gemakkelijk kunnen vinden.
- De vacatureteksten die we schrijven geven een duidelijk beeld van de functie. Waar onze organisatie voor staat en gaat, blijkt niet uit deze teksten. En ook op de website wordt dit niet duidelijk.
- Tijdens het voeren van sollicitatiegesprekken ligt de focus op de functie en wat die inhoudt. Er is weinig aandacht voor de mens achter de kandidaat.



“Fijn om te horen dat mensen hun sollicitatiegesprekken als echte wisselgesprekken hebben ervaren. Dat wij het belangrijk vonden dat ook zij de mogelijkheid kregen om te onderzoeken of er een match was. En niet alleen wij.”

Suzanne Wartenbergh, communicatieadviseur



Acties om de reis te verbeteren

- Aan het format voor sollicitatiegesprekken vragen toevoegen over de persoon achter de kandidaat. Om helder te krijgen wat belangrijk is voor de kandidaat in de functie. En of de kandidaat past bij de cultuur en werkwijze in onze organisatie.
- In onze vacatureteksten en op onze website helder beschrijven waar onze organisatie voor staat en gaat. Dit vanuit het perspectief van de kandidaat die de organisatie nog niet kent.
- Tijdens sollicitatiegesprekken duidelijk zijn over de ambitie van de organisatie en de manier waarop we werken. En eerlijk zijn over waar de organisatie nu staat als je kijkt naar die ambitie.

Resultaat voor de medewerkers

Medewerkers voelen zich gezien en gehoord. Na de sollicitatieprocedure is hen duidelijk waarom ze ervoor kiezen om bij onze organisatie aan de slag te gaan en wat zij zelf kunnen toevoegen en bijdragen.



- Denk niet in hokjes en focus niet alleen op de functie waarvoor je een kandidaat spreekt. Kijk goed naar wie er binnenloopt en welke raakvlakken er zijn tussen deze persoon en de organisatie. Misschien past de kandidaat wel beter in een andere rol of functie in jouw organisatie.
- Laat de kandidaat een opdracht maken. Zo krijg je meer inzicht in wat iemand in huis heeft qua kennis en ervaring en raakt de kandidaat al bekend met de inhoud van de functie.
- Waarom moet het aantal uren in de vacaturetekst precies 32 zijn? Een aantal tussen 28 en 36 uur kan toch ook? Zet dat dan ook zo in de vacature.



A smiling man with dark hair, wearing a blue and white checkered button-down shirt over a white t-shirt, stands by a window. He is holding onto the window frame with his right hand. The background is a bright, out-of-focus indoor space.

Welkom en inwerken



Dit is het onderdeel waarin je verbinding opbouwt met je medewerker. Een warm welkom op de eerste werkdag, een inwerkprogramma, een buddy: de eerste maanden zijn cruciaal voor het behouden van nieuwe medewerkers. Maar ook voorafgaand aan de eerste echte werkdag kun je een nieuwe collega al betrekken bij je organisatie.

Vragen die je jezelf bij dit onderdeel kunt stellen: Hoe zorg je dat er verbinding met de organisatie ontstaat, vanaf het moment dat het contract getekend is? Welke contactmomenten zijn er voordat de nieuwe medewerker start? Hoe zorg je voor een warm welkom bij je organisatie? En hoe ziet het inwerkprogramma eruit?



Welkom en inwerken in de praktijk van Enver

Enver biedt jeugd- en opvoedhulp in de regio's Rotterdam-Rijnmond, Zuid-Holland Zuid en Midden-Holland. Thuis, op school en in de wijk.

"Wij waren al bezig met een onboardingsprogramma. We zagen dat daarin nog veel winst te halen viel. Er was meer mogelijk dan de introductiebijeenkomsten die we al voor nieuwe medewerkers organiseerden. We hadden hierbij een specifieke vraag: Waarom kiest een potentiële medewerker met ervaring binnen de jeugdhulpverlening in het primaire proces voor Enver?"



Inzichten tijdens de reis

- Termen als ambulant hulpverlener of jeugdzorgwerker C in vacatureteksten zijn te algemeen. Niet alle geschikte en geïnteresseerde kandidaten herkennen zich daar direct in.
- Het is belangrijk om al tijdens de sollicitatieprocedure contact te houden met de kandidaten over de voortgang en status van hun sollicitatie en dat voort te zetten tot en met de eerste werkdag.
- Er zijn veel contactmomenten in de periode van recruitment tot en met onboarding. Daar kunnen we veel beter op inspelen. Om een positieve ervaring voor de medewerker te creëren en de vaart er lekker in te houden moeten we alle betrokkenen binnen onze organisatie vanaf de start meenemen in het proces en alle schakels goed op elkaar afstemmen.



“ Ik vind het goed dat onze organisatie in kaart brengt hoe de medewerkersreis verloopt. Het geeft inzicht in wat er speelt bij de mensen die je binnenhaalt of die je misschien juist misloopt. Belangrijk dat we de goede maar ook de minder goede punten delen. Hier leren we als organisatie van.

Ramona Franken, Jeugdzorgwerker C



Acties om de reis te verbeteren

- In onze vacaturetitel meer uitgaan van het referentiekader van de kandidaten. Zij slaan niet altijd aan op 'Jeugdzorgwerker A, B of C', maar eerder op 'jongeren werker, jeugd en gezinscoach, ambulante werker, pedagogisch werker' en dergelijke. Na de vacaturetitel de tekst meer op de doelgroep richten.
- Het onboardingprogramma verbeteren met filmpjes: een welkom van de bestuurder, interviews met collega's, collega's aan het werk, maar ook een instructiefilmpje over hoe je je reiskosten declareert. Zo ontwikkelen we een soort e-learningpakket dat we aanbieden aan iedereen die start.
- Aan de slag met meer persoonlijke aandacht voor het inwerken. Bijvoorbeeld door het maken van een welkomstpakket met praktische informatie voor nieuwe medewerkers of een eigen app.

Resultaat voor medewerkers

De eerste indruk is dat onze nieuwe kandidaten met een fijner gevoel bij ons als organisatie starten. Met meer vertrouwen en verbinding dan voorheen het geval was. We gaan dit nog verder uitvragen.



- Bevraag en denk vanuit de kandidaat. De neiging sluipt er al snel in om vanuit het proces en de eigen organisatie te denken, maar dat kan echt niet in een tijd van personeelskrapte.
- Realiseer je dat recruitment en onboarding geen bijzaken zijn en zet er serieus kennis, kunde en mankracht op. Ook als je een kleine organisatie bent.
- Het schaap met de vijf poten wordt steeds moeilijker te vinden. Overweeg om nieuwe collega's zelf intern op te leiden naar een SKJ-registratie.





Werk en ontwikkeling



Dit deel van de reis gaat over met welk gevoel je medewerkers hun werk doen, hoe happy ze zijn, of ze voldoening ervaren en of ze hun competenties benutten. Het gaat over de inhoud van het werk, de werkbeleving en de arbeidsomstandigheden. Maar ook over de groei en ontwikkeling van je medewerkers. Hoe ontwikkelen ze zich op vakinhoudelijk en persoonlijk gebied: tot expert op een bepaald thema, teamleider of steun en toeverlaat voor nieuwe medewerkers?

Vragen die je jezelf in dit onderdeel kunt stellen zijn: Wat draagt bij aan het werkgeluk van onze medewerkers? En hoe kunnen onze medewerkers zich goed ontwikkelen, zowel op persoonlijk als op vakinhoudelijk gebied? Welke behoeften leven er? Hoe maken we zichtbaar waar we samen voor staan en welke mogelijkheden er zijn? Past dat bij onze kernwaarden en de missie en visie van onze organisatie?

**jeugdbescherming
rotterdam
rijnmond**
VOOR HET KIND.

Werk en ontwikkeling in de praktijk van Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond

Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond is de gecertificeerde instelling voor jeugdbescherming en jeugdreclassering in de regio Rotterdam Rijnmond.

“Uit exit-enquêtes met vertrekkende medewerkers en uit medewerkersonderzoeken kwam naar voren dat medewerkers werk en ontwikkeling een belangrijk thema vinden. Er liepen al verschillende projecten om de organisatie aantrekkelijker te maken voor medewerkers. We wilden nu een verdiepingsslag maken via dit onderdeel in de medewerkersreis.”



Inzichten tijdens de reis

- Ja, in werk en ontwikkeling konden we stappen maken. Maar we zagen nog veel meer verbetermogelijkheden. Er is meer aandacht nodig voor vitaliteit en het aanpakken van de oplopende caseload. We zagen dat het gaat om de héle beleving – alle onderdelen van de medewerkersreis beïnvloeden elkaar en dragen bij aan het werkgeluk en werkplezier.
- Het viel op hoe betrokken iedereen is. Er kwam van alles naar voren op allerlei gebieden. Wat ons aangenaam verraste, is dat onze mensen echt nadenken over wat er anders en beter zou kunnen.
- We beseften dat we hier een project van moeten maken met een projectgroep, zodat het onderwerp structureel elke week op de agenda komt.
- We merken dat het medewerkerstevredenheidonderzoek dat we elk kwartaal uitvoeren eraan bijdraagt dat medewerkers zich gehoord voelen.



“Toen we eenmaal bezig waren, zagen we steeds duidelijker dat alle onderdelen van de medewerkersreis elkaar raken. Werk en ontwikkeling staat niet los van identiteit en imago of afscheid, het is allemaal verweven. Dat vraagt om een visie van de organisatie: hoe breng je de onderdelen bij elkaar, nu en op de lange termijn? En hoe gaan we daar met elkaar voor zorgen?”





Acties om de reis te verbeteren

- Vitaliteit promoten. We hebben een tafeltennistafel in de kantine gezet zodat medewerkers kunnen ontspannen én bewegen in hun pauze. We hebben posters bij de trap en lift opgehangen met 'Neem de trap'. We moedigen wandelinitiatieven aan en als die er zijn, zetten we ze op intranet zodat meer medewerkers kunnen deelnemen.
- De werkdruk verlichten. Hiervoor hebben we een 'ventielteam' opgericht; een reserveteam van mensen die wat druk van de ketel kunnen halen als de workload te hard toeneemt.
- Instroom verhogen. Bijvoorbeeld door zij-instromers expliciet te benaderen voor het vervullen van vacatures.
- Introduceren van een persoonlijk ontwikkelbudget.

Resultaat voor medewerkers

Medewerkers voelen zich meer gehoord en gezien. Er wordt meer naar hen geluisterd en er wordt minder 'van boven' besloten en opgelegd. Er is ook meer aandacht voor professionele ontwikkeling in relatie tot de werkdruk.



- Hou er rekening mee dat er gaandeweg heel andere onderwerpen komen bovendrijven die voor je medewerkers op dat moment belangrijker zijn. En dat is goed.
- Hou de organisatie op de hoogte van waar je mee bezig bent als projectgroep. Van de interviews tot en met de uitvoering en voortgang van de verbeterplannen. Dan zien mensen dat er concreet iets mee gebeurt.
- Ga regelmatig in gesprek met je medewerkers over wat zij zien en hoe ze dat beleven. Behoeftes kunnen veranderen in de loop van de tijd.
- Hou de uitkomsten van de interviews met medewerkers anoniem. Dat maakt het voor medewerkers eenvoudiger om open en eerlijk het gesprek te voeren.



Cultuur en leiderschap



In dit onderdeel kijk je naar de cultuur binnen je organisatie. Hoe staat het met vertrouwen, openheid en verbinding? Hoe is de samenwerking en wordt er omgegaan met succes en tegenslag. Durft iedereen zich kwetsbaar op te stellen en elkaar aan te spreken? **Het maakt dat je medewerkers voelen dat ze erbij horen of niet. Leiderschap is bepalend voor de cultuur in je organisatie. Goed leiderschap versterkt de motivatie, betrokkenheid en het werkgeluk van medewerkers en daarmee de resultaten van je organisatie.**

Vragen die je jezelf kunt stellen zijn: Welke cultuur is er binnen onze organisatie en wat zien en voelen onze medewerkers? Hoe is de relatie tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en leidinggevend? Hebben onze medewerkers het gevoel dat ze bij onze organisatie horen? Weten ze wat er van ze verwacht wordt en voelen ze zich daarin gesteund en gestimuleerd? Past onze cultuur en het getoonde leiderschap bij onze kernwaarden?

Youké sterke jeugd

Cultuur en leiderschap in de praktijk van Youké

Youké biedt specialistische hulp aan kinderen en jongeren van 0 tot 23 jaar in Utrecht, Noord-Holland en Gelderland. Zij werken thuis, op basisscholen, in wijken en op locaties die ze delen met ketenpartners. Er zijn teams waarin medewerkers samenwerken met collega's in de regio (specialistische gebiedsteams) en er zijn medewerkers die samenwerken met partnerorganisaties binnen een netwerk.

“De ambulante teams van Youké waren vroeger ingericht op expertise, nu zijn ze georganiseerd op regio om integrale jeugdzorg te kunnen bieden. Dat is een hele verandering. Cultuur en leiderschap raakt sterk aan de veranderingen die wij doormaken. We waren benieuwd naar hoe medewerkers deze omslag ervaren. Hoe kunnen we voor de netwerken die nu ontstaan werkgever- en werknemerschap op de beste manier vormgeven? Hoe zien verbinding en leiderschap er dan uit?”



Inzichten tijdens de reis

- In een gebiedsteam in een netwerkorganisatie vormen professionals uit verschillende organisaties binnen het jeugddomein samen een team. In deze teams zijn alle benodigde expertises vertegenwoordigd, waardoor je de schotten tussen bijvoorbeeld jeugdhulp en GGZ weghaalt. Daardoor kunnen professionals de cliëntvraag echt centraal stellen. Je behandelt er bredere vraagstukken. Hoe wordt jouw expertise ingezet? En wat doet Youké eraan om die expertise te onderhouden?
- Bij doorstromende collega's is het belangrijk om vanaf de start de balans tussen 'verbinding houden' en 'ruimte om te identificeren met de netwerkorganisatie' goed in te vullen. Geef nieuwe collega's duidelijkheid over wat ze mogen verwachten van de moederorganisatie en leidinggevende.
- Mailberichten vanuit Youké konden niet direct doorgezet worden naar het e-mailadres van het netwerkteam. Dat iets als een e-mailadres zo'n impact kan hebben op de beleving van medewerkers kwam bij ons wel even binnen.



“ In de mappingsessie pakten we alle input uit de interviews bij elkaar om daar inzichten uit te halen. Natuurlijk zijn er altijd individuele verschillen, maar er werden al snel vrij heldere trends zichtbaar. Dat vond ik eigenlijk wel opvallend en is heel waardevol.

Patricia Regeer, manager hr



Acties om de reis te verbeteren

- Persoonlijke aandacht voor medewerkers in netwerkorganisaties bij preboarding- en onboardingactiviteiten inregelen. We zagen dat juist zij vaak ontbraken bij de activiteiten. Ze zeiden dan achteraf: ik wist niet dat dat ook voor mij was. Nu ontvangen alle nieuwe medewerkers een persoonlijk welkomstkaartje van Youké thuis met daarop de datum van de onboardingsessie en een link naar de online leeromgeving.
- De rol van de leidinggevende verder uitwerken. Hoe stuur je medewerkers aan in een netwerkorganisatie? Het is heel anders dan leidinggeven aan een team dat fysiek dichtbij zit. Wat vraagt dit van leidinggevendenden? Welke competenties hebben ze nodig?
- Uitbreiden van het preboarding deel van ons online leerplatform met filmpjes van collega's die in een netwerkorganisatie werken.

Resultaat voor medewerkers

Door meer aandacht te besteden aan preboarding en onboarding krijgen medewerkers bij netwerkorganisaties meer het gevoel bij Youké te horen en ze krijgen een duidelijker beeld wat ze van ons als moederorganisatie mogen verwachten.



- Neem de tijd voor verdieping en betrek medewerkers erbij. Om zo het gat tussen de medewerkersreis zoals die nu verloopt en zoals je die graag zou zien te dichten met acties waar je medewerkers echt op zitten te wachten.
- Het is belangrijk dat er veel initiatief vanuit de leidinggevende komt. Je kunt beter hebben dat een medewerker drie keer zegt 'Nee hoor, dat hoeft niet, daar heb ik nu geen behoefte aan', dan dat er niet gevraagd wordt 'Heb je ergens behoefte aan?' of 'Hoe gaat het met je in deze nieuwe situatie?'. Liever wat te veel aandacht dan te weinig.
- Organiseer momenten voor verbinding, zowel binnen de nieuwe teams, als met de moederorganisatie.
- Ga steeds na of de actie echt voorziet in de behoefte en in lijn is met de waarden van de organisatie.



Afscheid en contact houden



Er komt een dag waarop een medewerker een andere baan vindt, met pensioen gaat of door ziekte niet meer kan werken. Wat de reden van het vertrek ook is, een goed afscheid is belangrijk. Wat een goed afscheid precies is, verschilt per medewerker. De een vindt het fijn om uitgebreid afscheid te nemen van alle collega's, terwijl een ander dat liever met een klein groepje beleeft.

Vragen die je jezelf kunt stellen zijn: Weten we van iedere vertrekkende medewerker de reden van vertrek? Hoe gaan we om met vertrekkende collega's of dat nou hun eigen wens is of niet? Wat is een goed afscheid eigenlijk volgens de organisatie en volgens de medewerker in kwestie? Hoe kijken we naar de relatie met een ex-medewerker? Wat zegt een goed afscheid over onze organisatie en onze kernwaarden?

Jeugd bescherming west

Afscheid en contact houden in de praktijk van Jeugdbescherming west

Jeugdbescherming west begeleidt kinderen en jongeren, hun ouders en andere betrokkenen om te voorkomen dat complexe thuissituaties verder escaleren. Ook helpen zij jongeren die in aanraking zijn geweest met politie of justitie bij het vinden van een plek in de maatschappij en het voorkomen van nieuw crimineel gedrag.

"Tot eind 2019 ging de afdeling hr niet actief in gesprek met medewerkers die de organisatie wilden verlaten. De medewerker had tot die tijd alleen een gesprek met zijn teammanager. Hr wilde graag meer inzicht in de redenen van vertrek. Daarom is zij begonnen met het voeren van uitdienstgesprekken. Waarom gaan mensen uit dienst? Hadden we dit kunnen voorkomen? Spelen deze redenen ook bij medewerkers die nog in dienst zijn? Het doel hierbij is leren van de feedback en concrete verbeterpunten oppakken."



Inzichten tijdens de reis

- Waardering is belangrijk voor medewerkers.
- Ondanks een divers aanbod van verschillende rollen naast de functie van Jeugdbeschermer en het bieden van talentontwikkelprogramma's, zijn er nog te weinig doorgroeimogelijkheden als jeugdbeschermer.
- We geven onze medewerkers veel vrijheid en vertrouwen om hun beroep uit te oefenen.
- Er mag meer aandacht zijn voor oudere en ervaren medewerkers.
- Vertrekkende medewerkers vinden het fijn dat er een afsluitend gesprek met hr plaatsvindt waarin zij hun ervaringen kunnen delen.
- Werkdruk wordt vaak als reden van vertrek genoemd. We onderzoeken nu verder wat er met die werkdruk wordt bedoeld (caseload, werk-privébalans, enz.).
- We hebben veel aandacht voor de vitaliteit van de medewerkers.



“ We hebben oud-medewerkers opgezocht via onder andere LinkedIn en interviews afgenomen als ze daartoe bereid waren. Het was best een lastig onderzoek vanwege de AVG, maar de opbrengst was groot. We kregen vooral positieve feedback. Dat is mooi, maar het gaf ons ook het gevoel dat de respons niet helemaal representatief was. We gaan dit in de toekomst structureel beter organiseren..

Birgitta Polvliet, hr-adviseur



Acties om de reis te verbeteren

- Inzetten van een stagiair om zo gedegener onderzoek te kunnen doen naar wat er nodig is om medewerkers te behouden voor onze organisatie.
- Verdiepende vragen stellen bij de exit-gesprekken. Specifiek vragen naar de beleving van werkdruk. In kaart brengen of en hoe mensen zich gewaardeerd voelen.
- Meer aandacht hebben voor ontspanning tijdens het werk. Zo blijven onze medewerkers vitaal en hopelijk ook behouden voor onze organisatie.

Resultaat voor medewerkers

Uit de gesprekken komen ook veel pluspunten van de organisatie aan bod. Het is fijn om ons bewust te zijn van wat door onze medewerkers nou echt wordt gewaardeerd. Deze punten kunnen wij verder uitdiepen en meer aandacht geven.



- Vraag medewerkers bij vertrek of je in contact met ze mag blijven, ook na hun vertrek, zodat je problemen rondom AVG voorkomt.
- Wees alert op signalen van alle medewerkers en blijf in gesprek. Zo kan je mogelijk een uitdiensttreding voorkomen. Zeker bij veranderingen in de privésituatie, zoals het krijgen van een kind, is het goed hier extra aandacht voor te hebben.
- Ga aan de slag met de methode die wij hebben gebruikt in deze pilot. Hij was heel effectief om tot goede inzichten te komen. Door eerst buiten de gebaande paden te denken, kwamen hele leuke en creatieve ideeën op tafel. Dit werd concreet gemaakt door vervolgens deze ideeën aan te scherpen en te beoordelen in hoeverre ze haalbaar en effectief waren.

A photograph of three people in a modern office setting. A woman with long dark hair, wearing a denim jacket over a light-colored shirt, is laughing heartily while looking down. To her left, a woman with dark curly hair is also laughing, gesturing with her hand. To the right, a man with a beard and glasses, wearing a teal shirt, is smiling broadly. The background shows a wooden shelf with small potted plants and a whiteboard with a bar chart. A large, semi-transparent teal circle is overlaid on the right side of the image, containing the Dutch text.

Zelf aan de
slag: hoe pak
je het aan?

Ga je aan de slag met het in kaart brengen van de medewerkersreis, sta dan vooraf stil bij welke opbrengsten je zoekt. Maar, blijf tijdens je reis wel openstaan voor onverwachte inzichten en ideeën, want daarin kom je vaak juist verrassend grote winstpunten tegen.

Tegen welke problemen loop je aan en wanneer is je inzet een succes?

Bekijk goed wat er aan de hand is. Heb je bijvoorbeeld een tekort aan personeel? Dan kan dat zitten in de werving of juist in het behoud van je medewerkers. Sta open voor suggesties die je ophaalt tijdens de interviews en omschrijf duidelijk welke problemen je wilt oplossen. Beschrijf ook duidelijk wat je doel is en wanneer je inzet een succes is.

Met welk onderdeel uit de medewerkersreis begin je?

Je hoeft niet bij het begin te beginnen of de hele medewerkersreis te doorlopen. Begin gewoon bij het gedeelte waar jouw organisatie het meeste baat bij heeft op dit moment. Stel vragen als:

- Welk onderdeel van de medewerkersreis gaat ons nu veel opleveren?
- Wat is onze doelgroep?
- Welke informatie is over dit onderwerp al aanwezig, vooral bekeken vanuit de medewerker?
- Welke informatie willen we nog achterhalen en wie benaderen we daarvoor?

Interviews

De beste manier om te ontdekken hoe je medewerkers hun medewerkersreis beleven, is het ze te vragen. Plan hiervoor interviews in met vooral personen uit de doelgroep. Maar denk ook aan andere betrokkenen zoals leidinggevendenden of mensen van buiten je organisatie, als het bijvoorbeeld gaat over het imago van je organisatie.

Mappingsessie

Als je de gewenste informatie hebt opgehaald, wil je deze verwerken en tot een nieuwe medewerkerservaring komen. Een mappingsessie met zo'n zes tot acht personen is een geschikte manier om dit te doen. De samenstelling van de aanwezigen is afhankelijk van het onderwerp. Denk aan hr, management, leidinggevendenden, communicatie, medewerkers uit de doelgroep en ICT.



- Neem in je plan meteen de implementatie mee. Je weet nog niet precies wat je gaat implementeren, maar wel dat je iets gaat veranderen. Betrek alvast collega's bij de activiteiten, ook als het allemaal nog niet is uitgekristalliseerd.
- Communiceer. Voordat je begint, tijdens het proces, richting iedereen in de organisatie. Maak al je collega's onderdeel van het proces en betrek ze door vragen op te roepen, input te vragen en inzichten te delen. De reis is een ontdekkingsstocht voor iedereen.
- Je zult zien dat aandacht voor de medewerkersreis iets losmaakt bij medewerkers. Overweeg om de medewerkersreis structureel onderdeel te maken van management- en teamoverleggen.





Goed
interviewen: hoe
krijg je de juiste
informatie?

De beste manier om te ontdekken hoe je eigen medewerkers hun medewerkersreis beleven, is het ze simpelweg te vragen. Maar hoe achterhaal je wat medewerkers echt vinden? Welke vragen stel je en hoe stel je ze?

Directe vragen stellen of niet?

Recht op de man af vragen wat mensen vinden lijkt heel voortvarend, maar heeft niet zoveel zin. Mensen geven namelijk sociaal wenselijke antwoorden en zijn geneigd om met je mee te denken en advies te geven. Dat doen we allemaal, maar wel met ons bewuste verstand. Maar we willen juist achterhalen wat mensen onderbewust denken en voelen. En dat is best lastig.

Wees je bewust van je eigen rol

Ook bij de interviewer spelen onderbewuste automatismen. Ongemerkt vereenvoudigen we onze werkelijkheid door gebruik te maken van (voor)oordelen, vragen te stellen vanuit ons eigen referentiekader en te interpreteren vanuit onze eigen ervaringen. Als we echt oprecht iets willen snappen van wat anderen vinden, moeten we dit bij onszelf zien uit te schakelen.

Slim interviewen

Als je slim interviewt en op de juiste manier doorvraagt, kun je dit onbewuste gedrag voor een groot deel ondervangen.

1

Creëer de juiste setting

Zorg ervoor dat je een rustige neutrale plek uitkiest, waar de geïnterviewde zich kan ontspannen. Neem de tijd voor een praatje, een goede introductie en een eventuele pauze. Vergeet niet duidelijk te vertellen hoe de informatie die boven tafel komt verder wordt gebruikt, bijvoorbeeld anoniem of juist met naam en toenaam.

2

Doorvragen en nog eens doorvragen

Begin met een algemene vraag en vraag door. En vraag vervolgens nóg eens door over de behoefte of beleving van de ondervraagde. Over de gevoelskant ervan bijvoorbeeld. Maar ook de praktische kant ervan is belangrijk, namelijk wat maakt nou precies hoe iemand zich voelt en wat heeft iemand concreet nodig om zich anders te voelen.

3

Blijf bij de ander

Goed interviewen is het verkennen van het brein van de ander. Stel geen suggestieve vragen zoals 'bedoel je dat ...', maar blijf open vragen stellen zoals 'kun je iets uitleggen over ...' of 'heb je een voorbeeld van ...'. Voorkom interpreteren of conclusies trekken tijdens het gesprek. En vermijd het gebruiken van je eigen woorden, maar herhaal gerust een halve zin van de ondervraagden en laat eventueel een stilte vallen om te horen wat ze nou precies bedoelen.



Vragenladder en tips

De regenboogvraagmethode

Om inzicht te krijgen in de beleving, verwachting en behoefte van een medewerker stel je simpele, open vragen en vraag je door. Kleurvragen helpen je daarbij.

Rode en **oranje** vragen gaan over gevoel en emotie (beleving).

- Wat vond je van...?
- Hoe voelde je je daarbij?

Groene en **gele** vragen gaan over behoeften, wensen en ideeën.

- Welke verwachting had je?
- Wat zou er beter kunnen?

Paarse en **blauwe** vragen gaan over betekenis en belang (feitelijk).

- Wat bedoel je daarmee?
- Hoe belangrijk is dat voor je en waarom?





Mapping:
hoe verwerk je
de informatie die
je hebt gekregen?

Als je de informatie voor een of meerdere onderdelen van de medewerkersreis hebt opgehaald, dan wil je er het juiste mee doen. Hoe verwerk je de informatie en kom je tot een constructieve verandering?

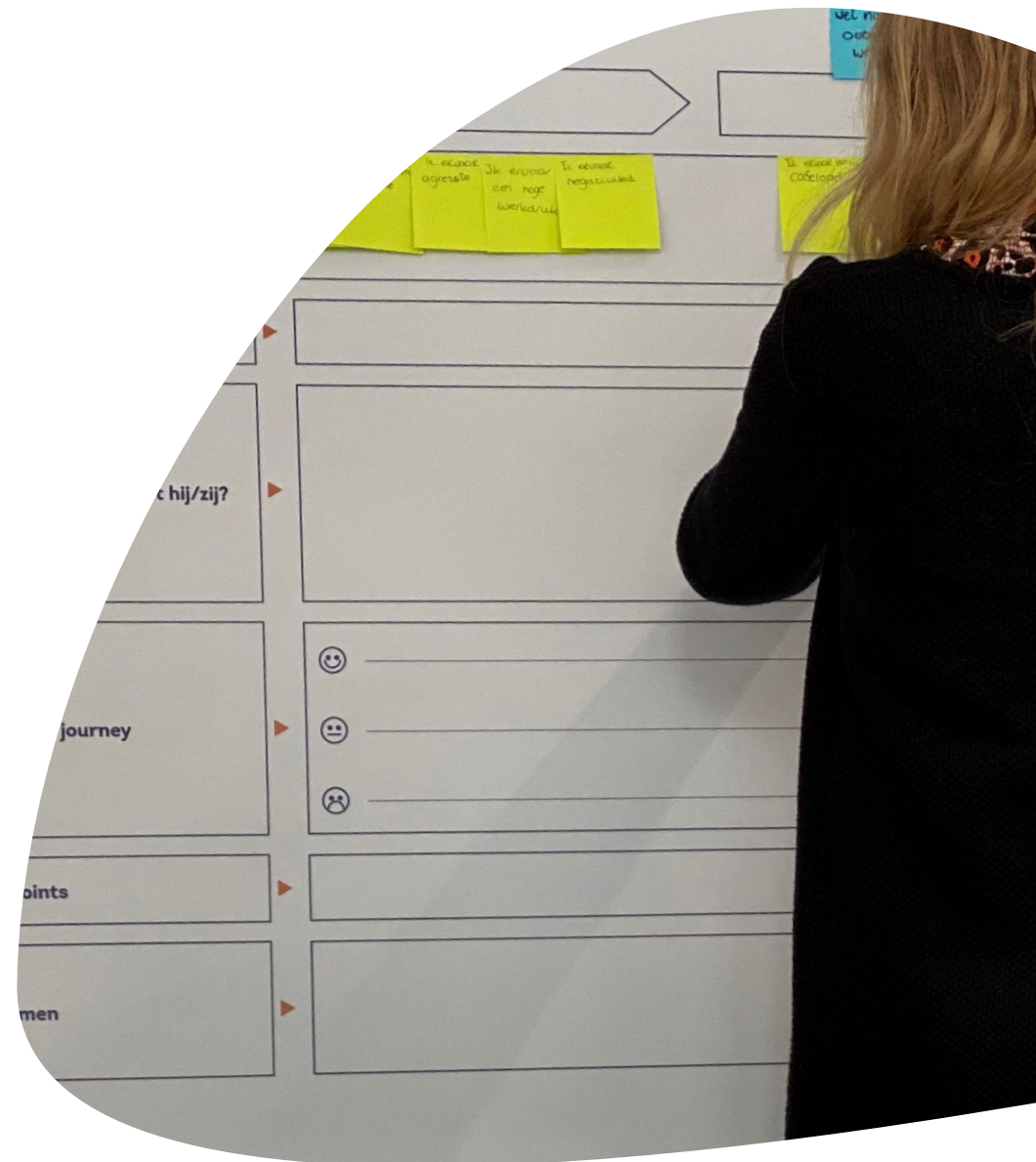
1

Breng je medewerkersreis in kaart

Omschrijf je medewerkersreis door achtereenvolgens te benoemen:

- 1 **het onderdeel:** welk onderdeel in de reis beschrijf je?
- 2 **de tijdlijn:** wat gebeurt er nu tijdens dit onderdeel?
- 3 **de behoefte:** wat is de behoefte van de (toekomstige) medewerker gedurende dit onderdeel?
- 4 **de touchpoints:** wat ziet, hoort of ervaart een medewerker van je organisatie in dit onderdeel?
- 5 **wat de medewerker doet, denkt of zegt:** gebruik quotes als je ze hebt.
- 6 **de juiste smileys:** tot en met 6 is 😞, 7-8 is 😐 en 9-10 is 😊.
- 7 **de problemen:** wat gaat er niet goed, wat kan anders?

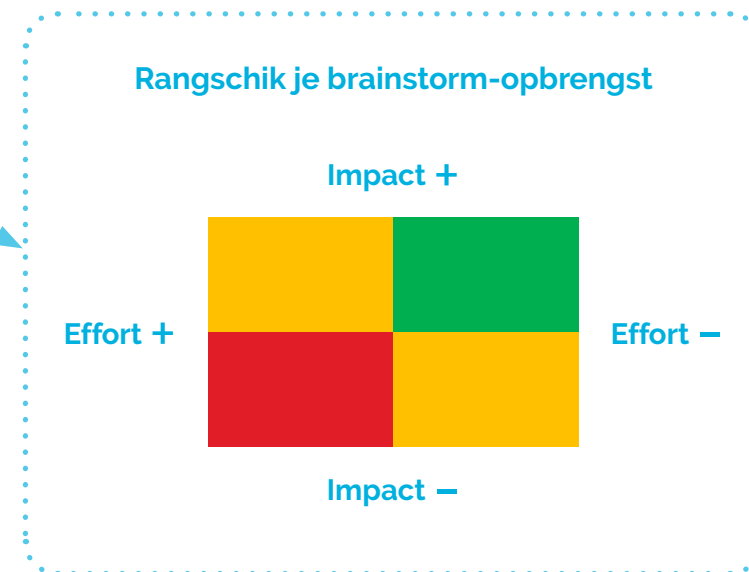
Leg de beschrijvingen van de onderdelen naast elkaar en je ziet precies welk onderdeel best goed gaat en welk onderdeel wel wat aandacht kan gebruiken.



2 Plot je ideeën

Nu is het tijd om aan de slag te gaan met de oplossingen. Welke momenten van de reis wil je oppakken en verbeteren? Waarin ligt de belangrijkste behoefte van je medewerkers? Welk probleem speelt er? Bedenk nu lekker veel oplossingen en ideeën, wees niet geremd en associeer goed door. Plot ze vervolgens op deze matrix:

Door het plotten herken je makkelijk welke oplossingen grote impact op de beleving hebben én weinig moeite kosten om te realiseren. Die hebben de voorkeur. Associeer verder en voeg nieuwe ideeën toe. Probeer ze vervolgens te clusteren, samen te voegen en elkaar te laten versterken.



3 Maak van je idee werkelijkheid

Maak de leukste oplossingen concreet door ze uit te werken in een storyboard. Vertel het verhaal vanuit het perspectief van de medewerker. Hoe zou het idee eruit kunnen zien? Wat ervaren de medewerkers? Wat komen ze tegen? Maak het lekker visueel en breng de oplossing tot leven.

Is de oplossingsrichting duidelijk en heb je een helder beeld van de uitwerking? Stap dan nu over op de daadwerkelijk uitvoering en implementatie ervan.





Praktische tips

Het doorlopen van je medewerkersreis en deels opnieuw inrichten ervan is op zichzelf al een proces waar veel medewerkers enthousiast van worden. Ze worden gezien en gehoord en er wordt echt iets met hun bijdrage gedaan. Dat maakt mensen gelukkiger en gelukkige medewerkers zijn gemotiveerder en creatiever, verzuimen minder en blijven langer werken bij je organisatie. Dus ga aan de slag met de medewerkersreis, zonder haast, met aandacht en pak door met daadkracht. Om dat goed voor elkaar krijgen, geven we je nog graag **drie tips** mee.



1. Borg de daadkracht

Betrek de besluitvormers binnen je organisatie vroeg in het proces. Deel je doelen en inzichten en maak ze onderdeel van de reis. Tijdens het proces bedenk je oplossingen, die je natuurlijk wilt realiseren. Neem de besluitvormers open mee zodat ook zij kunnen bijdragen en vraag ze zich te committeren aan de oplossingen die uiteindelijk de voorkeur krijgen. Zo voelen ook zij zich verbonden met de oplossingen die je voorstelt en zullen ze sneller achter de realisatie ervan staan.

2. Werk stap voor stap

De medewerkersreis hoeft niet in één keer af. Ga bijvoorbeeld elk halfjaar met een nieuw onderdeel van de reis aan de slag en hou zo het contact met je medewerkers hierover warm. Heb je op een moment de hele reis doorlopen, begin dan weer bij het begin. Je zult zien dat er ondertussen alweer dingen zijn veranderd. De vervolgrondes zullen duidelijk minder tijd vragen en eerder resultaten opleveren, omdat je medewerkers het proces al kennen en er al veel voorwerk is gegaan.

3. Blijf open associëren

De uitkomst van het ontwerpen van een nieuwe ervaring binnen de medewerkersreis is de eerste stap. Daarna werk je de oplossing verder uit. Sta open voor opmerkingen en toevoegingen van anderen. Je test eigenlijk steeds je idee. Eerst met betrokken collega's en later met de doelgroep. Zo scherp je de oplossing continu verder aan.

Het HappinessBureau: tips en tricks

Het HappinessBureau heeft voor Jeugdzorg werkt! de pilot medewerkersreis begeleid. Lucas Swennen (HappinessBureau) en Joep van Rensch (Customer Geeks en samenwerkingspartner van het HappinessBureau) ondersteunen veel organisaties bij het in kaart brengen en verbeteren van hun medewerkersreis. Wat is hen tijdens de pilot opgevallen en welke tips hebben ze?

"We hebben kennisgemaakt met een zeer enthousiaste en betrokken groep. We keken iedere keer weer uit naar de gesprekken die we met hen voerden. Iedereen die heeft meegewerkt aan de pilot deed dat natuurlijk naast de andere werkzaamheden, dat beseften we goed. Om dan te zien hoeveel energie er was bij de deelnemers om aan de slag te gaan met de zaken die we aan hen vroegen, is heel bewonderenswaardig."

Hoe verplaats je je in medewerkers?

"Bij de medewerkersreis draait het om luisteren naar en je verplaatsen in je medewerkers. Wat zijn hun behoeften, welke ervaringen hebben ze en wat verwachten ze? Daarom was het interviewen van medewerkers een belangrijk onderdeel binnen de pilot medewerkersreis. Genoeg tijd besteden aan de interviews, levert organisaties uitgebreide inzichten op voor verbeteringen binnen hun medewerkersreis. Medewerkers mee laten denken bij het uitwerken van ideeën tijdens de mappingsessie en daarna, versterkt dit ook. Zo krijg je nog beter in beeld of ideeën aanslaan bij de doelgroep."



Interviews: wees oprecht geïnteresseerd

"Je wordt steeds beter in interviewen als je het vaker doet. Wat je helpt bij een interview: oprechte interesse in de medewerker die je interviewt. Nodig degene uit om meer te vertellen over een deel van de medewerkersreis. En voorkom dat je als interviewer zelf aannames doet. Je denkt te weten wat de ander bedoelt en juist dan is het belangrijk om door te vragen. Kun je er nog iets meer over vertellen? Wat bedoel je precies? Kun je een voorbeeld geven? Dat helpt om meer inzicht te krijgen in de ervaringen van medewerkers."

Welke ervaringen zijn kenmerkend en bepalend voor je organisatie?

"De ervaring die je aan je medewerkers wilt geven, stem je onder andere af op je visie, missie en kernwaarden. Vaak nemen organisaties goede ideeën van andere organisaties een-op-een over, zonder goed na te denken of dat iets toevoegt aan waar zij als organisatie voor staan. Richt – in plaats daarvan – belangrijke contactmomenten voor de organisatie en medewerkers zo in dat zij onderscheidend en bepalend zijn voor jouw organisatie."

Wat helpt je om uit te voeren?

"Tijdens de mappingsessie schreven deelnemers de resultaten van de interviews op grote vellen. Op basis daarvan ontwierpen ze nieuwe ervaringen. Daarmee gingen ze zelf aan de slag. Die vervolgstappen zijn net zo belangrijk als de vorige stappen in dit traject. Om de veranderingen daadwerkelijk te kunnen invoeren, is toestemming en betrokkenheid van het management nodig."

Zorg dat je hen tijdig betreft. Laat ook medewerkers die een rol krijgen bij de uitvoering deelnemen aan het traject. Hiermee zorg je voor betrokkenheid en draagvlak en weet je zeker dat je ontwerp daadwerkelijk tot actie leidt."

Op weg naar een structurele aanpak

"Het is de kunst om de ervaringen te vertalen naar een structurele aanpak. Hoe zorg je ervoor dat je blijft luisteren naar medewerkers op de verschillende onderdelen van de reis? En hoe vertaal je inzichten in een doorlopend verbeterproces? Organisaties die dit structureel doen, scoren hoger op het werkgeluk van hun medewerkers en hebben minder verloop en verzuim. Medewerkers hebben het oprechte gevoel dat ze gezien en gehoord worden."



Lucas Swennen
HappinessBureau



Joep van Rensch
Customer Geeks en
samenwerkingspartner van
het HappinessBureau

Ontwikkeld door Jeugdzorg werkt!

Samen met alle jeugdzorgorganisaties werken aan een aantrekkelijke branche, waar mensen graag willen werken en met plezier blijven werken. Dat is wat Jeugdzorg werkt! wil bereiken. Om dit te realiseren ontwikkelen we producten, tools, trainingen en campagnes om nieuwe medewerkers te werven en bestaande te behouden. Met dit e-book over de medewerkersreis willen we jeugdzorgorganisaties inspireren om de medewerkersreis in te zetten en een aantrekkelijk werkgever te worden en te blijven.

Op onze website jeugdzorg-werkt.nl vind je nog meer tips, tools en goede voorbeelden om mensen te behouden voor de sector en (zij) instroom te vergroten. Via Jeugdzorg werkt! zetten Jeugdzorg Nederland, FNV Zorg & Welzijn, CNV Zorg & Welzijn en FZB zich gezamenlijk in voor een aantrekkelijke sector en een gezonde arbeidsmarkt met goede arbeidsvoorwaarden.



Colofon

Inhoud

Veronica Jocker

Begeleiding vanuit Het HappinessBureau

Lucas Swennen

Joep van Rensch

Tekst, concept en realisatie

Suzanne Wartenbergh

Interviews

Annemieke Bartholomeus

Vormgeving

Inette van Ooijen

Illustratie medewerkersreis

Menno Vermeulen

Uitgave

Jeugdzorg werkt!

© november 2022

