

10 JAAR HR-COMMUNICATIE

NOVEMBER 2019



BLOEM 2009



LEZING 2019

HR & COMMUNICATIE

02

VOORWOORD

Als je ons tien jaar geleden had gevraagd waar HR-communicatie als vakgebied zou staan, hadden we gezegd: 'Op de agenda!' Want het is toch vanzelfsprekend slim dat je de medewerkers van je organisatie **goed informeert, motiveert en inspireert**? Niet alleen geweldig veel blogs op ons kennisplatform maar ook (wetenschappelijk) onderzoek toont aan dat je organisatie groeit en bloeit als je dat doet. Dus op naar 2029 met nog meer goede HR-communicatie!

TERUG- EN VOORUITBLIK

Hoe kijken communityleden terug op hun blogs van de afgelopen tien jaar HR-communicatie? In deze **bloemlezing** lees je hun reflecties, de blogs zelf vind je op onze site: hr-communicatie.nl

Bijdragen van: Inge Beckers, René Ravenstein, Manon van der Zwaluw & Jennifer Punt, Marc do Amaral, Marco Hendrikse, Annemarie Stel, Saskia Bultman-Beele, Raymond Godding, Robin van der Meulen, Yvonne van der Graft, Marjolijn Vlug en Diana Russo.



INGE BECKERS:

'Engaged People. Great Companies. Better World.'

6 maart 2018

Weet je nog toen je zelf kind was? Voortdurend vroeg je 'waarom?' Ik vind 'waarom' het mooiste vragende voornaamwoord wat er bestaat. Kort, krachtig, neutraal en met ruimte voor creativiteit.

'Waaróm werk jij bij deze organisatie?'

Een betrokken medewerker heeft hier een uitgesproken idee over. Het kennen van de organisatiemissie is een belangrijke drijfveer voor mensen om voor een organisatie te kiezen.

Ik vind het geweldig dat werkgeversmerken steeds vaker een kompas hanteren op wat 'goed' is. In mijn blog uit 2010 **'Harten veroveren'** en in 2014 **'Stop met branding. Start met bonding'**, schreef ik hierover. En ook afgelopen jaar nog op 6 maart 2018. Misschien was het eerst een wens, gelukkig hebben organisaties nu duurzaamheid als waarde opgenomen in hun EVP.

Goede HR-communicatie is heel belangrijk voor het verhogen van medewerker-engagement, het ontwikkelen van prachtige organisaties en dus het bouwen aan een betere wereld. En, we moeten hier nog véél beter in worden.

Onze toekomst vraagt om samenwerking en compassie en dus om **HR & Communicatie!**

04



RENE RAVENSTEIN:

“*HR-Communicatie: de onstuitbare opmars van contentmarketing*”

In een blog in 2011 stelde ik mezelf enkele vragen over HR-communicatie. Hoe kijk ik acht jaar later aan tegen mijn (eigen)wijsheden uit die tijd? Bij herlezing valt op dat heel veel niet veranderd is. HR en Communicatie kunnen niet zonder elkaar als ze het gedrag van (toekomstige) medewerkers willen beïnvloeden. Employer branding en internal branding zijn hierbij cruciale pijlers. Het zijn uitspraken die alleen maar aan kracht hebben gewonnen.

Alles voor de journey

Is er dan niks nieuws onder de zon? Toch wel. De verandering zit in de manier waarop organisaties en merken anno 2019 communiceren. In 2011 stond contentmarketing nog in de kinderschoenen. Het idee dat je als bedrijf en als merk om gewaardeerd, gezien en gevonden te worden gestructureerd online content maakt - die de informatiebehoefte van de doelgroep centraal stelt - was nieuw. Hetzelfde geldt voor het inrichten van online marketing-funnels, waarbij de doelgroep stap voor stap met passende

content tot gewenst gedrag wordt verleid. Tegenwoordig is dit gemeengoed. Bij alle content wordt gekeken hoe deze aansluit op de roemruchte journey van de lezer, kijker of luisteraar.

Gerichte inzet bij employer branding

Deze manier van denken heeft ook voet aan de grond gekregen bij HR-communicatie. Zeker bij employer branding. Bedrijven zetten in de strijd om schaars talent content online die zich volledig richt op de interesse van potentiële kandidaten, als opmaat naar verdergaand contact. Bedrijven zorgen dat hun werkenbij-pagina op orde is om de conversie te optimaliseren. Bedrijven laten met echte verhalen van echte medewerkers (emotie, storytelling) zien waarom het werken bij hen leuk, interessant of zinvol is.

Kansen bij interne communicatie

Tegelijkertijd is er als het gaat om interne communicatie nog wel winst mogelijk. Gerichte inzet van content kan ook hier helpen om relaties met medewerkers te verstevigen. Hieronder enkele voorbeelden:

- Zet storytelling in om medewerkers te beroeren en te behouden. De weg naar het hart is de weg naar échte verbinding met het bedrijf.
- Hang alle content op aan een select aantal herkenbare (verander)thema's. Maak een contentstrategie voor intern gebruik.
- Houd het zakelijk, houd het spannend en speels: varieer in contentvormen zoals tekst, beeld, audio, video, afhankelijk van de manier waarop medewerkers content het liefst ontvangen.
- Focus: less is more. Beter één of twee communicatiemiddelen die zorgen voor betrokkenheid en loyaliteit dan een spervuur aan vlogs, videos en interne campagnes. Beter één ijzersterk (sociaal) platform waar de medewerker alles van zijn gading vindt dan een bonte reeks berichten, blogs, video's en podcasts die op allerlei verschillende platformen hun weg hebben gevonden.

Over een decennium blik ik graag bij leven en welzijn opnieuw terug!

06

MANON VAN DER ZWALUW & JENNIFER PUNT:

'Waarom is met plezier naar je werk gaan niet goed genoeg?'

24 april 2017

Twee jaar geleden kwam deze blog tot stand uit een kleine frustratie: de frustratie dat managers en directieleden lijken te denken dat je betrokkenheid kunt opleggen. We hadden graag gezegd dat dat vandaag de dag anders is, maar wij zien het nog steeds dagelijks terug. Betekent dit dat we als communicatie- en HR-professionals aan de zijlijn moeten toekijken hoe medewerkers zich niet betrokken voelen? Zeker niet! Wij kunnen vanuit onze rol hier absoluut iets aan toevoegen.

Allereerst moeten wij samen met het management aan de slag. Welke zaken gaan er niet goed en hoe kunnen wij er gezamenlijk voor zorgen dat er een betere werkomgeving gecreëerd wordt? Niet door naar hypes te kijken ('Laten we een playroom maken voor de medewerkers'), maar door écht in gesprek te gaan met medewerkers en te achterhalen wat zij nodig hebben. Waar lopen zij tegenaan en wat kunnen wij als organisatie hieraan doen?

Daarnaast is het ook goed om aandacht te houden voor de dingen die wel goed gaan. Het lijkt wel alsof, wanneer het werkklimaat niet fijn is, alles niet meer deugt. Terwijl er natuurlijk veel dingen wel goed gaan. Nieuwe medewerkers of de ene positivo die elke organisatie heeft, kunnen je helpen deze zaken in het vizier te krijgen. Zonde wanneer we dit allemaal vergeten omdat we alleen nog maar door onze negatieve bril kunnen kijken.

Kortom, kijk serieus naar de zaken die niet goed gaan, maar verlies ook de positieve kant van het verhaal niet uit het oog!



MARC DO AMARAL:

07

“Van ego-communicatie naar wij-communicatie”

In mijn blogs breek ik een lans voor een paradigmaverschuiving in communicatie. Een beetje minder zenden en wat meer luisteren, daar komt het op neer.

Het communicatievak is geworteld in de retorica. Aristoteles legde er de basis voor met de drie-eenheid van logos, pathos en ethos. Deze persuasieve kijk op communicatie heeft de wereld veel moois opgeleverd. Golven van creativiteit hebben de kunst van het oreren, debatteren en reclame maken, tot soms grote hoogten opgestuwd. Maar dit communicatieparadigma heeft één belangrijke beperking. Het staat volledig in het teken van ons ego. De ander moet overtuigd, verleid, desnoods geïntimideerd worden. Mijn winst is jouw verlies. Het is de vraag wat dit ons uiteindelijk oplevert.

Er is echter ook een andere visie op communicatie mogelijk en dat is communicatie als dialoog. Een visie die is geworteld in het besef dat het leven geen zero-sum game hoeft te zijn. En dat je niet per se aan de onderbuik hoeft te appelleren om mensen in beweging te krijgen. Dat ruimte bieden aan andere inzichten misschien wel irritant kan zijn maar uiteindelijk wel tot betere oplossingen en vooral betere relaties leidt.

Het goede nieuws is dat dialoog steeds vaker wordt ingezet, ook binnen organisaties. Vaak kun je je wel afvragen of zulke dialoog meer is dan een tactisch laagje vernis, een handige uitlaatklep, waarna we gewoon doen wat we van plan waren. Om het paradigma te kantelen, moeten we dialoog inzetten vanuit de onwankelbare intentie om nieuwe inzichten op te doen en vervolgens naar die inzichten te handelen.

Een betere balans tussen ego en ander is waar de wereld meer dan ooit behoefte aan lijkt te hebben. **‘Hoe het omarmen van tweerichtingsverkeer organisaties duurzamer maakt’** - van 21 april 2017 - is voor mij de blog die dit gedachtengoed het best raakt.

MARCO HENDRIKSE:

'Hoe technologie-savvy ben jij?'

11 juli 2014

Ruim vijf jaar geleden schreef ik een blog met deze titel. Ik concludeerde daarin dat HR-professionals weinig ophebben met technologie. Dat onderbouwde ik met onderzoek van Motivaction, dat Nederlanders naar 'milieu' indeelt. De traditionele burgerij en post-materialisten bleken oververtegenwoordigd onder de groep HR-professionals. En dat zijn nu net twee groepen mensen die geen tot weinig affiniteit hebben met technologie.

Zou ik een blog met gelijke strekking nu weer schrijven? Zonder aarzelen!



Is er dan niets veranderd?

09

Natuurlijk wel. Millennials treden toe tot de arbeidsmarkt. En in tegenstelling tot HR-professionals uit de babyboomgeneratie of de generatie x, zijn zij opgegroeid met computers, smartphones en data. Deze digital natives hebben daarmee bijna vanzelfsprekend 'techniek' in hun bloed. Jongere HR-professionals zullen vaker van zichzelf zeggen dat ze 'technology-savvy' zijn.

Dus ja, de affiniteit met technologie is toegenomen onder HR-professionals in de afgelopen jaren. En de ouderen zijn over het algemeen nog steeds wars van data en technologie. Helemaal niet erg; het World Economic Forum (WEF) stelt dat soft skills (zoals empathie, aanpassingsvermogen en het overtuigen van anderen van jouw goede ideeën) de meest belangrijke skills zijn die je nodig hebt om succesvol te zijn op de moderne werkvloer. En als je technische vaardigheden goed combineert met soft skills, dan heb je de winnende combinatie. De vraag 'Hoe technologie-savvy ben jij?' blijft daarmee zeer relevant.

ANNEMARIE STEL:

“Onderweg naar een inhoudelijk contract?”

”

Tien jaar HR & Communicatie, een mijlpaal om trots op te zijn en een mooie reden om terug te kijken op wat ons als HR- en communicatie-mensen heeft beziggehouden.

Het was leuk om ook mijn eigen wijsheden (of wat ervoor door moest gaan) terug te lezen en te bekijken of ze de tand des tijds een beetje hebben doorstaan. Niet allemaal, kan ik verzekeren. Maar eentje uit 2010 vond ik wel aardig. In die tijd zaten we dik in de problemen als gevolg van de financiële crisis.

10

De vraag hoe je netjes – of desnoods minder netjes – van mensen afkwam was belangrijker dan de huidige vraag: hoe kom je eráán. Onder de titel '**Aantrekken en afstoten**' schreef ik op, 5 juni 2010, over organisaties in de spagaat van enerzijds medewerkers willen binden en tegelijk tientallen, zo niet honderden mensen moeten ontslaan. Zo'n situatie resulteert in afnemende betrokkenheid, wat als problematisch werd gezien (het waren de jaren van 'binden en boeien').

In mijn ogen was het juist positief, vooral vanwege de toen al onstuitbare flexibilisering van de arbeidsmarkt. Anno 2019 is vertrouwen op een duurzaam financieel en psychologisch contract met een werkgever een gevaarlijke keuze geworden.

Het zou mooi zijn als we over tien jaar opnieuw terugkijken en zien dat de relatie tussen degenen die werk 'geven' en degenen die werk 'nemen' in 2029 onafhankelijker is geworden en geen speelbal meer is van de economie. Kiezen om vooral zinvolle dingen te doen, tegen een behoorlijke beloning. Een inhoudelijk contract.





SASKIA BULTMAN-BEELE:

**'De arbeidsovereenkomst:
goed begin is het halve werk'**

2 mei 2018

Ik ben een groot voorstander van betekenisvolle gesprekken. In onze interactie met anderen voelen we eerder dan we denken. En toch zie ik nog te vaak dat dit gevoel wordt genegeerd.

We zeggen iets anders dan we bedoelen. Maar de ander voelt, denkt en vindt daar ook iets van. En wat we geforceerd proberen te vermijden, komt op een ander moment, en vaak in een andere gradatie, alsnog aan de oppervlakte. Het is een voedingsbodem voor onnodige conflicten.

Dit kan natuurlijk heel anders. Een open, oordeelvrije blik, een vragende en vooral luisterende houding zijn essentieel. Iedereen heeft een verhaal. Iedereen wordt gedreven door eigen waarden en talenten.

Door eerst voor jezelf te onderzoeken wat de ander in jou aanraakt, kun je zuiver benoemen wat je bij de ander ziet gebeuren. Zowel verbaal als non-verbaal en vooral: wat dat met jou doet. Dit is spannend. Kwetsbaar. Je weet immers niet welke reactie je krijgt.

Maar het is mijn ervaring dat juist dan, vanuit veiligheid ruimte, verbinding ontstaat. De basis voor duurzame versterking van de relatie. Want, een goed begin is het halve werk.



RAYMOND GODDING:

“*Organisatie-identiteit is een 'werk-woord'*”

Jaren geleden schreef ik een blog over de onmiskenbare invloed van organisatiecultuur op merkbeleving. Als ik die nu herlees, dan hoef ik niets af te doen aan de essentie. Ondanks alle fakenews en windowdressing die je nog volop tegenkomt in zowel bedrijfsleven als maatschappelijke organisaties, is de beweging naar meer echtheid niet meer te stoppen. We ontwikkelen van beredeneerde identiteit naar bezielde identiteit. Van branding naar being, van macht naar kracht, van gepolijst naar naturel, van unieke positionering naar gedeelde purpose. Van overtuigen naar 'zijn en doen'.

Van zelf spreken

Waar we vroeger nog aannamen dat medewerkers zich op den duur wel zouden aanpassen aan de prachtig gecreëerde verpakking, is het nu wel duidelijk dat die maakbaarheid een illusie is. We kunnen geen duurzame relaties bouwen zonder de reis naar binnen te maken. Daar kan ik allerlei bewijs voor aandrazen vanuit theorie en casuïstiek, maar dat ga ik niet doen. Ik wil aantonen dat identiteit een werkwoord is door mezelf als voorbeeld te nemen.

Hardrock en gedichten

Mijn zoektocht naar wie ik ben begon, zoals bij de meesten, in de pubertijd. Ik voel me thuis in uitersten, hardrock en gedichten, dienstweigeren en keihard vechten voor rechtvaardigheid.

Het thema identiteit kwam in de jaren daarna telkens op mijn pad. Ik ben een Maastrichtenaar die Taalwetenschappen ging studeren, een alternatieveling die reclameteksten schreef, een creatief academicus, een zanger met podiumvrees. Ik ben een verbinder die verschillen verenigt en die anderen helpt om hun identiteit te ontdekken en daar woorden en beelden aan geeft. Ik zie het als mijn opdracht om contact te maken met wat mensen beweegt en betekenis te geven aan (gezamenlijke) identiteit en verlangen.

Leef je verhaal

Even terug naar merkwaarden en organisatiecultuur. Lange tijd heb ik me voornamelijk gericht op het realiseren van een gedeeld verhaal, de corporate story van de organisatie. Ik heb daar een volledig uitgewerkte aanpak voor en die aanpak is nog steeds effectief. Alleen beseft ik nu dat er nog een laag onder zit, die ik tot voor kort nauwelijks adresseerde, namelijk het niveau van de persoonlijke identiteit, het persoonlijke verhaal dat zich laat zien in je keuzes en gedrag.

Sinds mijn deelname aan de Nomads leiderschapstraining voel ik sterker dan ooit dat mijn reis 'naar binnen' mij uitnodigt om diezelfde beweging in organisaties te ondersteunen. Zoals Charlie Chaplin dichtte: 'Toen ik van mezelf begon te houden, begreep ik dat ik altijd op het juiste moment op de juiste plek ben'.

Dit zelfbewustzijn is de basis voor vrijheid in verbondenheid, voor kwaliteit van relatie en voor wederzijdse groei. Dat nieuwe verhaal ben ik nu aan het schrijven. Dat nieuwe verhaal ben ik zelf.

Soms lijkt de werkelijkheid een serie losse puntjes.

Slordig neergesmeten in een wereld van woorden.

Pas als we afstand nemen zien we de zin.

De lijn krijgt vorm, wordt betekenis, wordt verhaal.

ROBIN VAN DER MEULEN:

'Heb je last van werkdruk? Doe de Quickscan!'

27 mei 2019

Ik heb een enorme interesse voor sociale duurzaamheid en positieve psychologie en bovendien een energieke en ondernemende levensinstelling. Ik hoop andere mensen daarmee aan te steken! Ik schrijf daarom graag praktische en motiverende blogs met inzichten vanuit literatuurstudies, klantervaringen en onze eigen 2DAYSMOOD onderzoeksdata.

Bij 2DAYSMOOD zijn wij gefascineerd door de vraag 'hoe voel jij je op je werk vandaag?' Wij hebben onderzocht en ervaren dat emoties een belangrijke invloed hebben op de prestaties,



samenwerking en sfeer op de werkvloer. Als Strategic Happiness Expert verdiep ik mij graag in vraagstukken als ‘Wat zorgt ervoor dat medewerkers plezier ervaren in hun werk?’, ‘Wat geeft medewerkers energie?’ of ‘Hoe creëren we een positieve werkomgeving?’ En met ‘we’ bedoel ik ook iedereen, van directeuren tot HR-professionals en van teams tot een individu.

Bloggen doe ik altijd vanuit de insteek: wat kun jij nu doen? Vandaar dat ik een blog over werkdruk heb uitgekozen voor deze bloemlezing. Ik hoop je te overtuigen om eens stil te staan bij (negatieve) gevoelens. Hoe communiceer jij zelf over moeilijke onderwerpen zoals werkdruk of stress? En komen positieve gevoelens ook genoeg aan bod op de werkvloer?

Bedankt redactieleden van HR-Communicatie.nl voor jullie altijd proactieve en persoonlijke samenwerking. Dat maakt het extra leuk om kennispartner te zijn en te zien dat onze blogs hier een podium krijgen. Op naar de volgende tien jaar!

YVONNE VAN DE GRAFT:

“Wat ons leven vormgeeft zijn de vragen die we ons stellen, de vragen die we weigeren te stellen of nooit aan denken om te stellen.”

Deze quote van Amerikaanse filosoof Sam Keen (1931) raakt bij mij wel de snaar van afgelopen tien jaar in het vak van mens- en organisatieontwikkeling en specifiek het vak van learning & development.

We zijn ons bewuster geworden van de wereld om ons heen en daarmee van onszelf doordat we onszelf vragen zijn gaan stellen.

16

De snel veranderende maatschappij en markt dwingen ons om ontmoetingen aan te gaan met mensen uit andere disciplines, met andere basishoudingen en opvattingen, wat verwondering maar ook verwarring en chaos tot stand brengt. Chaos over identiteitsvraagstukken zowel op organisatie- als op individueel niveau leiden tot problemen óf mogelijkheden. Hoe ervaar jij deze chaos? Welke grondhouding neem je aan? Hoe is je reflectievermogen?

In de nabespreking van een serious live game waarin mensen met elkaar ervaren hoe de toekomst eruitziet en wat dat betekent voor hun plek in de organisatie, merk ik een toenemende diepgang door een reflectieve houding. De nieuwsgierigheid wint het van angst. Maar ook in één-op-één coachgesprekken waarin je bewust wordt van patronen en opvattingen, ervaar ik de verbinding in het aandachtig luisteren en tegelijkertijd die verbluffende en gedurfde vraag te stellen.

Entonces, welke vragen wil jij jezelf stellen in de komende tien jaar?





MARJOLIJN VLUG:

'HR mag tradities best oprispen'

17 november 2015

Vanuit mijn tenen schreef ik deze blog. Het was 2015 en ik was nog maar net betrokken bij HR & Communicatie. Op alle top-10 boekentafels lag het boek van de Japanse opruimgoeroe Marie Kondo. Haar filosofie: doe de spullen weg die je geen plezier brengen. En stel altijd deze vraag: **'Does it spark joy?'**

Het inspireerde mij om eenzelfde basisvraag aan mijn HR-vakgenoten te stellen. Kijk eens met deze blik naar je keuzes en je prioriteitenlijstje. Al die procedures, formulieren en beleidsstukken. Is er iemand die je daar een plezier mee doet? Kun je ruimte maken voor andere zaken door wat op te ruimen?

In een zakelijke context laat de horeca zien wat de winst is van anderen een plezier doen: daar heet het gastvrijheid. Als zelfstandig consultant innoveer ik HR en HR-communicatie vanuit zo'n gastvrije houding. Net als in de horeca maakt dat je organisatie een stuk succesvoller.

De frisse kijk op HR en HR-communicatie blijft. Ik deel deze visie regelmatig met mijn netwerk en klanten. Wat je écht nodig hebt - ook binnen HR - is dat waar je de organisatie en mensen een plezier mee doet.

DIANA RUSSO:

“*Kom (niet) uit de grot!!*”

Tien jaar geleden begon ik vol energie voor mezelf: ik wilde HR-teams helpen de organisatie van de toekomst vorm te geven. Maar de eerste jaren waren moeizaam. We zaten middenin de crisis en niemand leek zich bezig te houden met (technologische) ontwikkelingen die al dan niet impact op de manier van organiseren zouden hebben. ('Dat zijn van die hypes die wel weer overgaan!')

Ik besloot over deze thema's te gaan bloggen op zoek naar antwoorden, gelijkgestemden en (HR) mensen die deze veranderingen al in de praktijk ervoeren. Al snel werd ik gevraagd om tijdens (HR) bijeenkomsten meer hierover te vertellen. De eerste keer op het podium met in de zaal zo'n 100 HR-professionals vroeg ik: 'Wie heeft (technologische) ontwikkelingen, en de impact daarvan op de organisatie, op de agenda staan?' Slechts een vijftal mensen in het publiek stak hun hand op. Als ik nu vraag wie thema's als wendbaarheid, de 'Future of Work' of iets dergelijks op de agenda heeft staan is het hooguit een handjevol die deze keer níet hun hand opsteekt. We ervaren ondertussen dagelijks dat de traditionele manier van organiseren steeds minder past en zijn op zoek naar andere manieren (zoals ik beschrijf in mijn blog uit 2013: 'uit de grot gekomen'). We zijn dus gelukkig wel degelijk in beweging gekomen!



Wat opvalt is dat in sommige organisaties nog hele HR-teams in de grot zitten, terwijl de rest al over de (steeds groter wordende) kloof is gesprongen. Of andersom... HR in the lead en de rest nog in the grot! Maar nog veel vaker zie ik directies en managementteams óf heel druk bezig de grot te stutten, óf heel hard roepen dat iedereen de grot moet verlaten en ondertussen vergeten om richting en houvast te geven (met alle gevolgen van dien). Er is dus nog steeds veel werk aan de winkel, maar

wat helpt is dat we ondertussen veel inspirerende voorbeelden hebben van HR-teams en organisaties die het avontuur al aan zijn gegaan!

Ik kijk met veel plezier, vol energie, uit naar de volgende 10 jaar!

TEAM HR & COMMUNICATIE

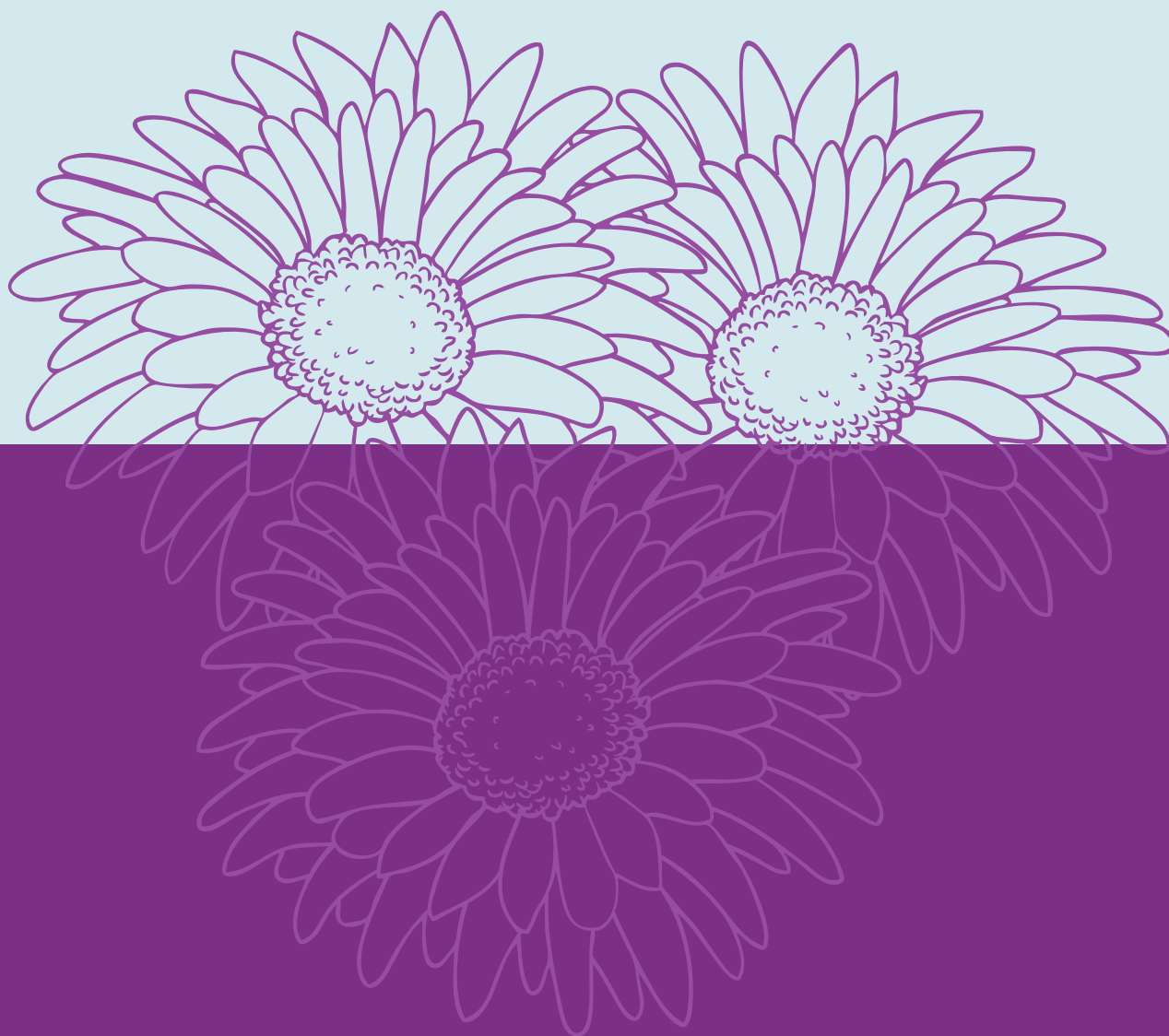
VAN LINKS NAAR RECHTS:

Sylvia Klootwijk is redacteur en heeft de ambitie om communicatie-expert te worden. | Onze online expert is **Jan Jaap Elenbaas**. Hij werkt als digital & online producer voor verschillende organisaties. Voor HR-Communicatie.nl bouwt en technisch-beheert hij de online community. | **Inge Beckers** heeft HR-Communicatie.nl opgericht. Ze is hoofdredacteur en voorzitter van deze community. Je kunt altijd bij haar terecht met vragen over HR-communicatie, branding en engagement. | **Marjolijn Vlug** is ook redacteur bij HR-Communicatie.nl en daarnaast is ze freelance expert in gastvrije HR-communicatie.



10 JAAR HR-COMMUNICATIE

NOVEMBER 2019



INGE BECKERS (EINDREDACTIE), MARJOLIJN VLUIG, SYLVIA KLOOTWIJK (VORMGEVING)

HR & COMMUNICATIE