

Auteurs: Bea Aarnoutse en Marianne Jaarsma

Een publicatie van: PROOF | change communication & employee alignment

Ontwerp en opmaak: PROOF | change communication & employee alignment

Eindredactie: Brenda van Dijk – Duidelijk Verhaal

ISBN: 9789493171237

NUR: 810

©PROOF: VEEMARKT 135, 1019 CC AMSTERDAM

1e druk, 1e oplage 2021

Eerder verschenen van PROOF:

- Sascha Becker en Wenda Bolink, De employee journey, PROOF PUBLISHERS, 3e druk 2020.

- Bea Aarnoutse, Alignment 2.0, Boom Uitgevers, 4e druk 2020.

- Marcel van der Haas en Jenny Hudepohl, Arbeidsmarktcommunicatie van A/Z, Adfo Groep, 1e druk 2015.

- Mark Blok, Kop dicht, mond open, Adfo Groep, 1e druk 2013.

- Luc van Beers en Gaby Nedeski, Internal branding 2.0, Adfo Groep, 2e druk 2015.

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze opgave mag worden veeleevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën van deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Inhoud

VOORWOORD	12
1 VISIE OP VERANDERING	14
1.1 Verandering is een gegeven	15
1.2 Aligned medewerkers zijn de sleutel tot verandering	16
1.3 Inzicht in de belevingswereld is essentieel	16
1.4 Weten, willen en kunnen	17
1.5 We zijn op missie	18
1.6 De lessen van de coronacrisis	19
2 ORGANISATIEVERANDERING EN HET EFFECT OP MEDEWERKERS	21
2.1 Verandering gaat om mensen	21
2.2 Medewerkersbetrokkenheid als wapen in organisatieverandering	22
2.3 Inzicht in betrokkenheid, mindset en gedrag	23
2.4 Wendbare medewerkers	26
2.5 Succesvol werken aan de juiste verandercultuur	32
2.6 Happy-change-model	40
3 DE BASIS OP ORDE	42
3.1 De basis op orde: leiderschap	43
3.2 De basis op orde: interne communicatie	47
3.3 Impact van verandering inschatten	56
Van hoog tot laag aangehaakt - In gesprek met André Manning	58
DEEL 1: WETEN	62
4 INFORMEREN OVER VERANDERING	64
4.1 Het waarom duidelijk maken	64
4.2 De urgentie duidelijk maken	65
4.3 Concrete mijlpalen neerzetten	67
4.4 What's in it for me?	68
4.5 De veranderbereidheid meten	69
Kies de onconventionele weg - In gesprek met Renée Merx	70

5 LEIDERSCHAP EN 'WETEN'	74
5.1 Leiders voorbereiden op de verandering	74
5.2 Leidinggevend in verschillende rollen	76
5.3 Leidinggevend als doelgroep in verandering	78
5.4 Leidinggevend faciliteren in hun rol	79
 De kracht van initiatieven bundelen - In gesprek met Bartho Boer	88
 6 INTERNE COMMUNICATIE EN 'WETEN'	92
6.1 Veelgemaakte fouten	92
6.2 Voorkom te weinig communicatie	92
6.3 Voorkom onduidelijke communicatie	94
6.4 Voorkom dat communicatie onderuit wordt gehaald door gedrag	97
 De cruciale rol van communicatie tijdens veranderingen - In gesprek met Christian Burgers	98
 7 WEERSTAND	102
7.1 Inzicht in weerstand	102
7.2 Omgaan met weerstand	107
 Intrinsieke motivatie als inspiratiebron - In gesprek met Mariëlle Bevers ..	112
 DEEL 2: WILLEN	116
 8 AAN DE SLAG MET MOTIVATIE	118
8.1 Meer dan informeren	118
8.2 Wat is motivatie?	118
8.3 Hoe kun je motivatie beïnvloeden?	120
8.4 Medewerkers voelen zich serieus genomen	120
8.5 Medewerkers willen waarde toevoegen	126
8.6 Medewerkers voelen zich prettig bij jou als werkgever	130
 Werken aan bevlogenheid bij medewerkers - In gesprek met Arnold Bakker	136

9 LEIDERSCHAP EN 'WILLEN'	140
9.1 Creëer een veilige veranderomgeving.	140
9.2 Competenties voor een-op-eencontact.	146
 Het nut en de noodzaak van een feedbackcultuur - In gesprek met dr. Kilian W. Wawoe.	 154
10 INTERNE COMMUNICATIE EN 'WILLEN'	158
10.1 Faciliteer leidinggevenden in hun rol	158
10.2 Zorg voor bewijsvoering van de verandering	159
10.3 Zorg voor activatie	159
10.4 Zet informele leiders in	160
10.5 Faciliteer sociale netwerken.	167
 Kennis van drijfveren medewerkers cruciaal in verandertrajecten - In gesprek met Ester Koot	 170
11 MOTIVATIE OP AFSTAND	174
11.1 De wereld van werken tijdens de coronacrisis.	174
11.2 Houd de verandering top of mind.	176
11.3 Investeer in ontwikkeling op afstand	179
11.4 Versterk de teams	179
 Bouwen op motivatie - In gesprek met Marjolein Balemans	 186
DEEL 3: KUNNEN	190
12 BOUWEN AAN EEN LERENDE CULTUUR	192
12.1 De gezamenlijke uitdaging: weten, willen en kunnen	192
12.2 Ontwikkelperspectief cruciaal voor talentbehoud	193
12.3 Zicht op wat nodig is.	195
12.4 Harde en zachte competenties gaan hand in hand.	198
12.5 Werken aan wendbaarheid	198
12.6 Stimulerende leeromgeving	201
12.7 Duurzame inzetbaarheid	205
 Iedere medewerker telt bij een klantgerichter PostNL - In gesprek met Arno van Bijnen	 208

13 LEIDERSCHAP EN 'KUNNEN'	212
13.1 Talent herkennen	212
13.2 Het goede gesprek	213
13.3 Coachend leiderschap	214
13.4 Omgaan met nieuwe verhoudingen	216
13.5 Afscheid nemen	216
Als één team de digitale transformatie realiseren - In gesprek met Tjahny Bercx	218
14 INTERNE COMMUNICATIE EN 'KUNNEN'	222
14.1 HR-communicatie	222
14.2 Bewijsvoering van een lerende cultuur	223
Met integraal werken bereik je meer - In gesprek met Jeroen Overgoor ..	226
15 HET BELANG VAN IN- EN UITSTROOM	230
15.1 Veranderambitie onderdeel van werkgeversverhaal	230
15.2 De huidige populatie onder de loep	231
15.3 Streven naar diversiteit	233
15.4 Een vliegende start met goede onboarding	236
Samen invulling geven aan de maatschappelijke rol - In gesprek met Tom van Laarhoven	246
NAWOORD	250
DANK!	252
OVER DE AUTEURS	254
BEGRIPPENLIJST	256
BRONNENLIJST	260

De winst van delen

Duurzame waardecreatie van organisaties vraagt om en sluit aan op de dromen, beleving en energie van medewerkers. Vitale medewerkers zijn de sleutel tot succes. Zij voelen zich thuis bij een organisatie, geven elke dag het beste van zichzelf, weten hoe ze kunnen bijdragen aan de gemeenschappelijke ambitie, zijn intrinsiek gemotiveerd en kunnen daadwerkelijk bijdragen aan de organisatie. *Happy employees = happy customers = more business value*. Dat is de mantra van PROOF. Al sinds de oprichting in 2001.

Een organisatie die de juiste talenten aantrekt en behoudt, presteert aanzienlijk beter dan organisaties die dat niet doen. Investeren in en continu werken aan een optimale *employee journey* is daarom van groot belang en, in het licht van COVID-19, relevanter dan ooit. Want veranderingen gaan in rap tempo.

Het besef dat de medewerker een cruciale rol vervult in het realiseren van de ambitie is de afgelopen jaren groter geworden. Ook leiders van grote nationale en internationale organisaties verklaren dat zij de aandeelhouderswaarde niet meer vooropstellen en proberen de nadruk te leggen op waardecreatie op de langere termijn, met oog voor medewerkers en omgeving. Een mooie ontwikkeling. Noodzakelijk ook, gezien de constante veranderingen waarmee we allemaal te maken hebben. Continue verandering stelt organisaties voor de uitdaging te blijven meebewegen. Om constant aangesloten te zijn en de organisatie zo in te richten dat veranderingen succesvol kunnen worden doorgevoerd.

Nieuwe strategieën introduceren, een nieuw beloningsbeleid, nieuwe manieren van werken, nieuwe waarden, een nieuwe merkbelofte, een samenvoeging van twee organisaties: om welke verandering het ook gaat, het is zaak medewerkers daarin op de juiste wijze mee te nemen. Te informeren. Te inspireren. Te activeren. En te bevestigen. HR en Communicatie spelen hierbij een essentiële rol en moeten in de driver's seat gaan zitten. Want, zij kunnen er niet alleen voor zorgen dat medewerkers op de hoogte zijn van relevante veranderingen, maar zij kunnen medewerkers ook proactief en adequaat faciliteren om op het juiste moment de juiste dingen te kunnen en willen doen.

De auteurs van dit boek, Bea Aarnoutse en Marianne Jaarsma, benadrukken het belang van ‘weten, willen en kunnen’. Alle drie zijn even belangrijk en noodzakelijk om te zorgen dat medewerkers op de juiste wijze bijdragen aan de realisatie van de strategische doelen van een organisatie. De auteurs beschrijven op een toegankelijke manier hoe HR en Communicatie medewerkers hierin kunnen faciliteren, zowel vanuit het perspectief van interne communicatie als vanuit leiderschap. Waarom interne communicatie en leiderschap? Omdat dit op basis van de ervaringen van PROOF de basisingrediënten zijn om succesvol te bouwen aan een *aligned* personeelsbestand.

Happy change is alweer het zesde PROOF-boek. Wij schreven samen het vijfde PROOF-boek; *De employee journey*. Over het belang van een goed doordachte employee journey. Daarin leggen we het door ons ontwikkelde employee-journey-model uit en behandelen we de, volgens ons, zes belangrijkste beïnvloedingsfactoren en zes belangrijkste contactmomenten.

Bea en Marianne gaan in dit zesde boek in op het belang van een goede employee journey bij verandering. Zij zorgen voor een verdere verbreding en verdieping van het onderwerp. Wij zijn trots dat ons boek dit vervolg krijgt. Een toegankelijk en makkelijk leesbaar boek met heldere handvatten, een schat aan informatie, mooie voorbeelden en interessante interviews. Doe er je voordeel mee bij de veranderingen waarmee jij bezig bent.

Alleen wie durft te delen, komt verder. Bea en Marianne delen hun kennis op een PROOF-waardige wijze. Bij PROOF gaan we door met het delen van kennis. We nodigen je uit om jouw ervaringen te delen.

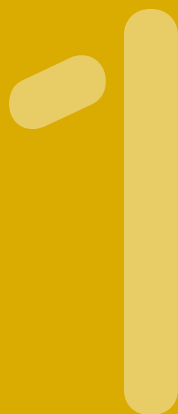
Veel leesplezier,

Wenda Bolink

Strategy Consultant PROOF

Sascha Becker

Associated Strategy Director PROOF
Logeion Communicatieman van het
Jaar 2020



Visie op
verandering

Om succesvol te zijn en te overleven moeten organisaties continu inspelen op de steeds veranderende omgeving. Meebewegen met veranderingen lukt alleen als medewerkers daar klaar voor zijn. Pas dan kunnen zij – ook tijdens verandering – bijdragen aan het succes van de organisatie. Een flinke uitdaging, want ieder mens gaat anders om met verandering. Dit hoofdstuk schetst het perspectief.

1.1 VERANDERING IS EEN GEGEVEN

Verandering is voor alle organisaties een continu gegeven. De maatschappij, de markt en de arbeidsmarkt zijn voortdurend in beweging. Innovaties en nieuwe technologieën duiken overal op. Concurrenten maaien je het gras voor de voeten weg. Regelgeving wijzigt met het jaar. In combinatie met klanten die veeleisender en mondiger zijn dan twintig jaar geleden en de transparantie die wordt geëist, is stilstand voor organisaties achteruitgang.

Continue verandering stelt organisaties voor de uitdaging om mee te blijven bewegen. Om constant aangesloten te zijn op wat er gebeurt in de markt en de maatschappij. Uitdagingen en kansen te signaleren. En om de organisatie zo in te richten dat veranderingen snel kunnen worden doorgevoerd, vernieuwing snel zichtbaar is en innovaties snel beschikbaar zijn voor klanten. Om zo duurzaam waarde te creëren voor alle stakeholders.

Meebewegen betekent voor elke organisatie wat anders. Een herijking van de strategie bijvoorbeeld. Of een nieuwe manier van werken. Een diverser personeelsbestand. Toewerken naar *operational excellence*. Een overname van een ander bedrijf. Een nieuwe merkbepoorting. Het aantrekken van een ander type talent. Elke organisatie kent haar eigen veranderopgaven. Groot en klein. Maar één ding staat voor alle organisatieveranderingen als een paal boven water: krijg je je medewerkers niet mee, dan mislukt je missie. Streef daarom naar aligned medewerkers: medewerkers die vanuit hun betrokkenheid en expertise elke dag het beste van zichzelf geven en die weten hoe ze kunnen bijdragen aan de ambities van de organisatie.