

De invloed van communicatie op gedragsveranderingen in organisaties

Verder gaan voor je klant



De invloed van communicatie op gedragsveranderingen in organisaties

Verder gaan voor je klant

Michelle Terpstra
1568085

03 juni 2013

Syntrus Achmea

Hogeschool van Utrecht
Instituut voor Communicatie
Communicatiemanagement, Utrecht

Quotes die mij inspireerden tijdens mijn onderzoek:

*"We denken vaak; nou communicatie
doen we er wel even bij, maar
communicatie is juist één van de
belangrijkste punten om dingen te
realiseren in een organisatie." – Peter
Jaspers*

*"Ik laat me graag adviseren door
deskundigen zoals jij, dus schrijf maar
op wat je vindt." – Johan van Egmond*

*"Ik weet dat je het kan!" – Patricia
Alblas*

*"Jij hebt iets ontwapenends." – Herman
van der Meulen*

Voorwoord

Maandag 3 juni 2013

Voor u ligt mijn afstudeer-/ adviesrapport waar ik tijdens mijn afstudeerstage met veel enthousiasme aan heb gewerkt. Dit adviesrapport is geschreven voor de opleiding communicatiemanagement met de afstudeerrichting interne en corporate communicatie. Het onderwerp gedragsveranderingen in organisaties heeft mijn interesse gewekt en daarom wil ik graag een master gaan volgen dat voort borduurt op dit onderwerp, namelijk organisatiewetenschappen.

Tijdens mijn studie wist ik al snel welke afstudeerrichting ik wilde gaan doen. Vanaf het begin lag mijn interesse al bij interne en corporate communicatie. Ik vind het interessant om te kijken hoe de communicatielijnen in een bedrijf lopen en wat voor invloed communicatie op een organisatie(strategie) heeft. Ik heb specifiek gekozen voor de commerciële sector, omdat er een andere mentaliteit van medewerkers verwacht wordt in de commerciële sector dan in het publieke domein.

Deze afstudeeropdracht is een project waar ik mijn inhoudelijke kennis die ik tijdens mijn studie heb opgedaan, kunnen inzetten en mijn creativiteit in heb kunnen uiten. Daarnaast heeft deze opdracht ervoor gezorgd dat ik mijn kennis heb verbreed.

Ik wil van de gelegenheid gebruik maken om mijn stagebegeleider Patricia Alblas van Syntrus Achmea te bedanken. Zij heeft mij zeer goed ondersteund en begeleid tijdens het maken van de opdracht en mij de ruimte geboden aan dit onderzoek te werken. Daarnaast wil ik de afdeling Corporate Communicatie & Brandmanagement(CC&BM) bedanken. Zij stonden allemaal open voor vragen en boden hulp waar mogelijk en waar nodig. Hierbij wil ik ook de respondenten van het onderzoek bedanken. Zij hebben het mogelijk gemaakt dat ik mijn afstudeeropdracht kon afronden. Tevens wil ik mijn afstudeerbegeleider Ineke van Koerten graag bedanken voor haar goede ondersteuning en haar snelle reacties. Zij zorgde ervoor dat ik geen tunnelvisie kreeg. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor hun steun de afgelopen jaren en met name in de periode van mijn afstudeerstage.

Veel plezier met het lezen van dit adviesrapport.

Michelle Terpstra

Student communicatiemanagement aan de Hogeschool van Utrecht, te Utrecht.

Managementsamenvatting

Tussen 2008 en 2010 zijn een aantal grote klanten weg gegaan bij Syntrus Achmea. Daardoor kwam Syntrus Achmea in een financieel moeilijke positie en om daaruit te komen is het visievierluik ontwikkeld. 'Verder gaan' is de vertaling van het visievierluik om van een taakgerichte naar marktgerichte organisatie te gaan, want deze transformatie is volgens de directie de enige mogelijkheid om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

De verwachting bij CC&BM is dat medewerkers te weinig doen met 'verder gaan', maar dat de medewerkers wel al genoeg kennis hebben van dit onderwerp. Daarom is de adviesvraag:

Hoe kan de afdeling corporate communicatie door middel van communicatieactiviteiten invloed hebben op de (verandering van) houding en gedrag van/bij medewerkers ten opzichte van de gewenste mentaliteit 'verder gaan'?

Om antwoord te kunnen geven op de adviesvraag is er onderzoek gedaan naar de kennis, houding en gedrag van 'verder gaan' onder de directie-, MT-leden en medewerkers van Syntrus Achmea door middel van interviews, groepsdiscussies en observatie. Daaruit zijn de volgende resultaten gekomen.

De gewenste mentaliteit met het bijbehorende gedrag is niet concreet omschreven binnen de organisatie. Uit de interviews blijkt dat daar wel behoefte aan is. Volgens de bedenkers moeten medewerkers weten waarom 'verder gaan' is ontwikkeld en begrijpen wat het inhoudt, zodat de kans verhoogd wordt dat zij er naar gaan handelen. Onder de medewerkers die deelnamen aan de groepsdiscussies is er impliciete kennis van 'verder gaan' aanwezig. Als er gevraagd werd of zij de term 'verder gaan' kennen, dan herkennen zij de term wel, maar dan weten de meesten niet wat het inhoudt of wat ermee bedoeld wordt. Op het moment dat er gevraagd werd om een eigen interpretatie, dan gaven bijna alle respondenten dezelfde interpretatie als de directie- en MT-leden. Tijdens de groepsdiscussies kwam duidelijk naar voren dat de respondenten behoefte hebben aan een kapstok en een vertaling van 'verder gaan' per afdeling. Op die manier kunnen zij het beter gaan toepassen in hun werk. Maar daarvoor moet de mentaliteit nog eigen gemaakt worden door de medewerkers. Vanuit de bedenkers en de directie heerst de behoefte dat iedereen er naar gaat handelen. De houding van medewerkers ten opzichte van 'verder gaan' is positief, want de respondenten zeggen veel waarde te hechten aan 'verder gaan'. Zij hadden een open houding, praatten duidelijk en er was veel dynamiek in de groep. Daarnaast kwamen veel respondenten met tips om 'verder gaan' beter te laten leven. De medewerkers geven tijdens het onderzoek ook aan dat er behoefte is om 'verder gaan' lading te geven. Volgens de meeste respondenten gaan de meeste medewerkers nog te weinig verder. Zij zien het op verschillende plekken wel terug, maar dat wordt vaak gekoppeld aan persoonlijke eigenschappen van mensen. Zij doen het dan volgens de respondenten niet vanuit de bedrijfsmentaliteit.

Er is nog een groot verschil tussen de huidige en gewenste situatie. De kennis is impliciet aanwezig, de houding is positief en het 'verder gaan' gedrag is minimaal. Om van de huidige naar de gewenste situatie te komen moeten er (communicatie)interventies ingezet worden.

Om het gedrag te internaliseren moet er een sociale norm geschetst worden (Renes et al., 2012). Dit gebeurt door een kader op te stellen vanuit de directie (advies 1) en daaraan betekenis te geven met de medewerkers (advies 4). Volgens Ajzen heeft de sociale norm veel invloed op het gedrag van medewerkers. Deze sociale norm wordt uitgedragen door de leading coalition (advies 2). Als medewerkers het gewenste gedrag vaak doen dan zullen zij het gedrag op den duur automatisch doen en dan is het gedrag geïnternaliseerd. Door middel van beloningssystemen (advies 3) kan tevens gestimuleerd worden dat medewerkers vaker het gewenste gedrag gaan toepassen. Daarnaast moet er voldoende informatie gegeven worden tijdens het veranderproces en moet de uitgangssituatie gecommuniceerd worden (advies 6). Informatie verstrekken kan via het intranet en via leidinggevend. Om de uitgangssituatie te communiceren kan er het beste een bijeenkomst georganiseerd worden voor het voltallige personeel. (Koeleman, 2006) 'Verder gaan' moet opgenomen worden in overige houding- en gedragprogramma's, zoals SENS, bijeenkomst nieuwe medewerkers en week- en/of dagstarten (advies 7). Daarnaast is het ook van belang dat de trots op de organisatie vergroot wordt. Dit kan door middel van succes delen en vieren (advies 5). De 'sense of excitement', advies 3, advies 4 en advies 5 dragen bij aan de intrinsieke motivatie van medewerkers. Dit vergroot de kans dat zij het gedrag gaan toepassen.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting	4
Inleiding	7
1. Syntrus Achmea	8
1.1 Opdrachtgever.....	8
2. Probleemsituatie	9
2.1 Aanleiding van het probleem.....	9
2.2 Probleemdefiniëring	11
2.3 Oorspronkelijke opdracht	11
3. Theoretisch kader.....	13
4. Onderzoeksopzet	18
4.1 Onderzoeksvraag	19
4.2 Deelvragen	19
4.3 Onderzoeksdoelgroep	19
4.4 Onderzoeksmethode en verantwoording	20
4.4.1 Deskresearch.....	20
4.4.2 Literatuuronderzoek	20
4.4.3 Interviews	20
4.4.4 Groepsdiscussies.....	21
4.4.5 Observatie.....	21
4.5 Respondenten	22
5. Onderzoeksresultaten	23
5.1 Wat is de gewenste mentaliteit ‘verder gaan’ en het daarbij behorende gedrag?	23
5.2 Wat is de kennis van de medewerkers over ‘verder gaan’?	24
5.3 Wat is de houding van medewerkers ten opzichte van ‘verder gaan’?	27
5.4 Hoe zien medewerkers de toekomst van de gewenste mentaliteit ‘verder gaan’?	28
5.5 In hoeverre gaan medewerkers al verder?	29
6. Conclusies	31
6.1 Deelconclusies gewenste situatie, kennis, houding en gedrag	31
6.2 Antwoord op onderzoeksvraag	32
7. Advies	33
7.1 Veranderketen.....	33
7.2 Mobiliseren van energie	34
7.3 Bemensing en beweging	34
7.3.1 Betrokkenheid van de top	34
7.3.2 Leidende coalitie	35
7.4 Kern en koers	35

7.5 Activering en verankering.....	35
7.5.1 Bouwen aan vaardigheden	36
7.5.2 Beoordeling	36
7.5.3 Besturing	36
7.5.4 Betekenisgeving.....	36
7.5.5 Beleving	36
7.5.6 Bekrachtiging	37
7.6 De basis communiceren.....	37
7.7 Interventies voor betekenisgeving.....	37
7.7.1 Toolkit	38
7.8 Opnemen in huidige houding en gedragprogramma's	38
7.8.1 SENS	38
7.8.2 Bijeenkomst voor nieuwe medewerkers	39
Conclusie van het advies: Internaliseren van het gedrag	39
8. Actieplan.....	40
8.1 De stappen	40
8.2 Begroting	44
9. Aanbevelingen.....	46
10. Literatuurlijst.....	47
Nawoord.....	50

Inleiding

Er is veel concurrentie op de pensioenmarkt. Uitvoerders op het gebied van pensioenbeheer, vastgoed en vermogensbeheer bieden allemaal dezelfde producten en diensten aan. Om onderscheidend te zijn op de markt moet er gezocht worden naar andere manieren om zich te profileren op de markt.

De pensioensector is afgelopen periode vele malen negatief in het nieuws geweest. Het vertrouwen in deze markt is laag (Stamsnijder, 2012). De tevredenheid over het pensioen en de verwachting van het te ontvangen pensioen is ook laag (van Hengel, 2012). Binnen Syntrus Achmea is gekozen om een mentaliteit op te stellen waar alle medewerkers aan moeten voldoen. Aan deze mentaliteit kunnen ook proposities gekoppeld worden. Zij willen laten zien dat zij sterk staan, ondanks het weinig vertrouwen.

Om het extern waar te maken wat je belooft, moet het intern geleefd worden. Op de afdeling Corporate Communicatie & Brandmanagement heerst de overtuiging dat medewerkers nog te weinig handelen naar de gewenste mentaliteit. Voor het inzetten van communicatieactiviteiten om dit gedrag te vergroten, moet er eerst onderzoek gedaan worden naar de huidige situatie. Na het uitwerken en analyseren van het probleem is de volgende adviesvraag opgesteld:

Hoe kan de afdeling corporate communicatie door middel van communicatieactiviteiten invloed hebben op de (verandering van) houding en gedrag van/bij medewerkers ten opzichte van de gewenste mentaliteit 'verder gaan'?

Opbouw adviesrapport

Op bovenstaande vraag wordt antwoord gegeven in dit adviesrapport. Dit adviesrapport is opgedeeld in acht hoofdstukken. Eerst zal gestart worden met een uitleg van de organisatie waarvoor het afstudeerrapport geschreven is en de opdrachtgever. Daarna zal de aanleiding van het probleem en de probleemdefiniëring met daarbij de adviesvraag besproken worden. Om de adviesvraag af te bakenen wordt in hoofdstuk drie een theoretisch kader geschetst. In hoofdstuk vier wordt de opzet van het onderzoek besproken. Dit wordt vervolgd met de onderzoeksresultaten in hoofdstuk vijf. In hoofdstuk zes worden conclusies getrokken uit de onderzoeksresultaten. Het advies zal gepresenteerd worden in hoofdstuk zeven. Aan de aanbevelingen is een actieplan gekoppeld (hoofdstuk acht). Tot slot vindt u de aanbevelingen voor vervolgonderzoek in hoofdstuk negen.

Dit afstudeerrapport gaat over de gewenste mentaliteit 'verder gaan' binnen Syntrus Achmea. 'Verder gaan' wordt in dit rapport op twee manieren opgeschreven. Als het om de mentaliteit 'verder gaan' gaat en daarmee de term dan wordt het opgeschreven als 'verder gaan'. Op het moment dat het gaat om het werkwoord dan wordt het opgeschreven als verder gaan.

De tekstvakken die zijn weergegeven in het adviesrapport, zijn korte samenvattingen.

1. Syntrus Achmea

Dit adviesrapport is geschreven voor Syntrus Achmea. Syntrus Achmea is één van de zestien divisies van Achmea. Achmea is een coöperatieve verzekeringsorganisatie. In 1811 is Achmea opgericht door een groep boeren vanuit een solidariteitsgedachte. Achmea is meerdere malen gefuseerd en is nu opgebouwd uit verschillende divisies. Het organogram is te vinden in bijlage 1.

Achmea fuseerde in 1997 met pensioen- en vermogensbeheerder PVF Nederland en in 2005 zijn Achmea en Interpolis gefuseerd, waardoor zij momenteel de grootste verzekeringsgroep van Nederland zijn. Bij deze fusie zijn er o.a. vijf concurrerende merken op het gebied van vastgoed, vermogensbeheer en pensioenbeheer onder één dak gekomen, namelijk PVF Achmea, Interpolis Pensioenen, Interpolis Vastgoed, Interpolis Vermogensbeheer en Achmea Vastgoed. Omdat pensioen-, vermogens- en vastgoedbeheer niet los van elkaar te zien zijn, zijn deze vijf merken van de Achmea Groep op 1 januari 2008 gefuseerd tot Syntrus Achmea. De nieuwe naam Syntrus is een samenvoeging van de kernbegrippen 'samen' (synergie) en 'vertrouwen' (trust). Syntrus Achmea is opgebouwd uit verschillende bedrijfsonderdelen. Deze bedrijfsonderdelen geven de verschillende diensten van het bedrijf weer. Het organogram staat bijlage 2.

Syntrus Achmea ondersteunt fondsbesturen op een breed gebied, van strategisch advies tot de dagelijkse uitvoering van pensioenadministratie. Zij biedt een totaalpakket van producten en diensten voor fondsbesturen aan, maar er kunnen ook individuele onderdelen uitbesteed worden. Er zijn in totaal ongeveer 1.800 medewerkers werkzaam bij Syntrus Achmea. Zij zijn op dit moment verdeeld over de vestigingen in Amsterdam, Tilburg en De Meern.

De hoofdactiviteiten van Syntrus Achmea zijn Pensioenadministratie, Fiduciair management, Vermogensbeheerder in aandelen/ obligaties, vastgoed en hypotheek. Daarnaast zegt Syntrus Achmea zelf dat zij tot de top van de institutionele vermogensmarkt behoort.

De ambitie van de organisatie is de maat in pensioenen zijn en daarbij de eerste keus voor klant en medewerkers met als hoger doel samen staan voor houdbaar en betaalbaar inkomen voor later. Dit staat verderop uitgelegd in het visievierluik.

1.1 Opdrachtgever

De opdrachtgever voor deze afstudeeropdracht is de afdeling Corporate Communications & Brandmanagement(CC&BM). De afdeling CC&BM zal uiteindelijk het advies gaan doorvoeren binnen de organisatie en bij het uitvoeren van de adviezen is de onderzoeksdoelgroep ook de communicatiedoelgroep.

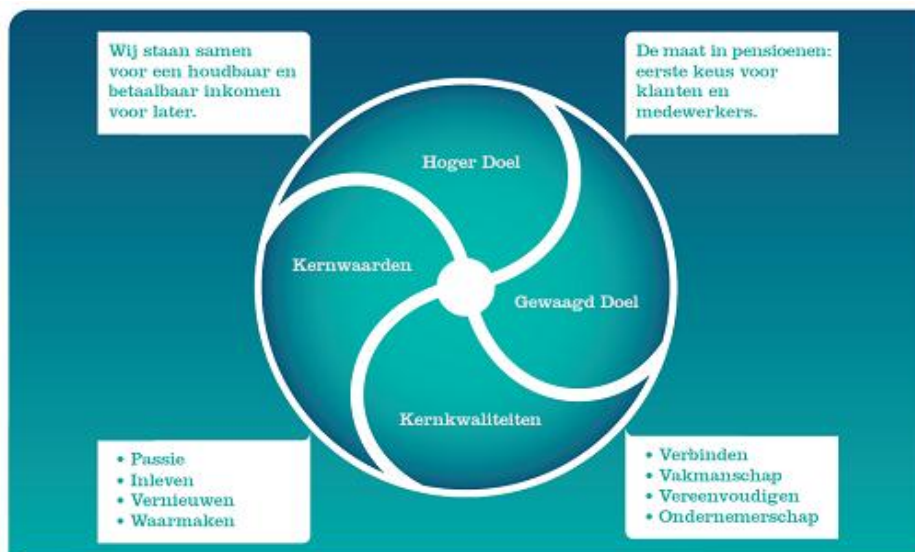
De afdeling CC&BM maakt onderdeel uit van het bedrijfsonderdeel Commercie. Onder dit bedrijfsonderdeel vallen ook de afdelingen marketing, sales en business development. Deze afdelingen zijn allemaal stafafdelingen en ondersteunen de gehele organisatie bij hun bedrijfsprocessen. Het bedrijfsonderdeel commercie wordt dus gezien als stafafdeling, maar zo is het bedrijfsonderdeel niet opgenomen in het organogram. Dit komt omdat het geprofileerd wordt als bedrijfsonderdeel en alle bedrijfsonderdelen worden op hetzelfde niveau weergegeven. De afdeling CC&BM bestaat uit acht medewerkers. Zij houden zich allemaal bezig met verschillende vakgebieden binnen de communicatie, namelijk interne en externe communicatie, merkmanagement, public relations, perswoordvoering, events en campagnes. Daarnaast adviseert de afdeling de directie over de ondersteuning van communicatie bij verschillende processen en helpt zij de directieleden belangrijke bedrijfspresentaties en externe presentaties voor te bereiden.

2. Probleemsituatie

In dit hoofdstuk wordt de probleemsituatie omschreven. Eerst komt de aanleiding van het probleem aan bod. Daarna wordt de adviesvraag besproken. Als laatste wordt omschreven hoe ik tot deze adviesvraag ben gekomen en wat de oorspronkelijke vraag was.

2.1 Aanleiding van het probleem

Tussen 2008 en 2010 zijn er twee belangrijke fusies niet door gegaan. Dat ging gepaard met een wegstroom van klanten. Dit zorgde voor zwaar weer binnen de organisatie. Om die reden heeft de organisatie in 2009 en 2010 een nieuw visievierluik opgesteld. Het hogere doel van de organisatie is het mogelijk maken van “een houdbaar en betaalbaar inkomen voor later”. Het visievierluik staat hiernaast weergegeven en het bestaat uit het hogere doel (dit is de missie), het gewaagde doel (dit is de visie), de kernwaarden en de kernkwaliteiten.



Figuur 2.1 Het visievierluik van Syntus Achmea

Omdat het visievierluik erg abstract is en alleen richting gevend, is er gezocht naar een manier om meer handvatten te bieden voor medewerkers en een duidelijker kader te schetsen wat van hen verwacht wordt. Hierdoor is een gewenste mentaliteit ontwikkeld die nodig is om te voldoen aan het visievierluik.

Aan de hand van zorgvuldig onderzoek zijn linken gelegd met de kernkwaliteiten en de kernwaarden en daaruit is de gewenste mentaliteit ‘verder gaan’ voort gekomen.

Ontstaan van ‘verder gaan’

De organisatie is van mening dat een sterk merk eenduidig en consistent is in haar communicatie. Daarom is op basis van de kernwaarden en kernkwaliteiten van de organisatie een viertal communicatiethema’s ontwikkeld. Dit zijn de vier pijlers van ‘verder gaan’. Daardoor is het volgens de organisatie mogelijk om steeds optimaal de kern van het visievierluik te communiceren. ‘Verder gaan’ is bedoeld om ervoor te zorgen dat de communicatie consistent en efficiënt is, maar daarnaast ook dat het visievierluik helder, duidelijk en begrijpelijk is voor alle betrokkenen intern en extern. Het is tevens de bedoeling dat ‘verder gaan’ ervoor zorgt dat de boodschap tastbaar wordt en het merk daadwerkelijk wordt geladen. Dit maakt het belang van ‘verder gaan’ groter voor de organisatie.

De opdracht voor een eenduidig beeld is gegeven door de algemeen directeur aan de afdeling CC&BM. De afdeling heeft in nauw overleg met de algemeen directeur en in samenwerking met het creatieve bureau Inzicht Communicatie BV. ‘verder gaan’ ontwikkeld.

De vier gebieden van 'verder gaan' staan hieronder weergegeven met de link naar de kernkwaliteiten en kernwaarden. Dit is afkomstig uit een beleidsnotitie "Verder gaan flow2" voor de directie bij de ontwikkeling van 'verder gaan'.

"Verder gaan op het gebied van **klantbewustzijn**.

Inleven: waar ligt de klant nu echt wakker van?

Waarmaken: onze beloften ook daadwerkelijk waarmaken.

Verbinden: ons aanbod afstemmen op de daadwerkelijke behoeften.

Vereenvoudigen: complexe materie begrijpelijk maken voor klanten en deelnemers.

Verder gaan op het gebied van **samenwerken**.

Verbinden: intern en extern onze kennis en kunde verbinden en synergie creëren.

Ondernemerschap: altijd op zoek gaan naar verbetering van bestaande relaties.

Vernieuwen: opstaan voor nieuwe samenwerkingsvormen.

Verder gaan op het gebied van **verantwoordelijkheid en duurzaamheid**.

Vakmanschap: altijd de juiste balans weten te vinden.

Verbinden: het afwegen van voor- en nadelen.

Vernieuwen: nieuw evenwicht realiseren.

Verder gaan op het gebied van **ontwikkeling en innovatie**.

Vernieuwen: nieuwe producten en diensten ontwikkelen.

Vakmanschap/ondernemerschap: zien waar kansen liggen en ze ook benutten.

Passie: altijd willen blijven verbeteren" (Syntrus Achmea, 2010).

Hieronder staat weergegeven wat de link van 'verder gaan' met het visievierluik is en hoe het in een presentatie is geïntroduceerd bij de medewerkers. Deze tekst geeft duidelijk weer wat er bedoeld wordt. De tweede alinea is om medewerkers te stimuleren, te motiveren en te inspireren.

"Syntrus Achmea is 'De maat in pensioenen'. We zijn de eerste keus voor onze klanten en onze medewerkers. Dankzij onze **passie**, ons **inlevingsvermogen**, onze drang naar **vernieuwing** en bovenal onze gedrevenheid om onze **belofte** ook daadwerkelijk **waar te maken** realiseren wij samen **een houdbaar en betaalbaar inkomen voor later**.

En dankzij ons **vakmanschap** en **ondernemerschap** zijn we in staat onze kennis van alle specifieke onderdelen van pensioenbeheer met elkaar te **verbinden** en daarmee de werkzaamheden van onze klanten te **vereenvoudigen**.

Dat is onze ambitie. Dat is ons doel. Dat is onze mentaliteit. Dat maakt ons 'de maat in pensioenen'. De maat in pensioenen ben je echter niet zomaar. Dat moeten we bewijzen. Dat moeten we waarmaken. Aan onszelf, aan onze klanten, elke dag opnieuw. Zodat we de eerste keus blijven, nu en in de toekomst. Daarom moeten we elke dag 'Verder gaan'.

Alleen door verder te gaan kunnen we zorgen voor een houdbaar en betaalbaar inkomen voor later. Alleen door verder te gaan kunnen we de maat in pensioenen zijn en blijven. Alleen door verder te gaan kunnen we onze ambities en beloftes waarmaken" (Syntrus Achmea, 2010).

Zoals aangegeven komt bovenstaand stuk uit een bedrijfsnotitie als uitleg voor het ontstaan van 'verder gaan'. 'Verder gaan' is hiermee naar mijn idee nog niet concreet omschreven en er is daaraan nog geen concreet gedrag gekoppeld. Hier wordt op terug gekomen onder het kopje 'Onderzoeksmethode en verantwoording'.

2.2 Probleemdefiniëring

Zoals hierboven al aangegeven staat, is het van groot belang voor de organisatie dat de gewenste mentaliteit wordt geïnternaliseerd bij de medewerkers. Alleen door verder te gaan kan worden voldaan aan het visievierluik volgens de directie. Bij de afdeling CC&BM heerst de overtuiging dat medewerkers nog te weinig handelen conform de gewenste mentaliteit en dat zij ook nog niet allemaal een (zeer) positieve houding hebben tegenover het 'verder gaan'. Om deze reden willen zij dat er onderzoek gedaan wordt naar de houding en het gedrag van medewerkers ten opzichte van de gewenste mentaliteit 'verder gaan'. Over de pensioensector worden op dit moment veel artikelen gepubliceerd over de slechte reputatie van de sector. Er is weinig vertrouwen in deze markt (Stamsnijder, 2012). Daarom is internal branding op dit moment van belang. Daarnaast wordt er steeds minder waarde gehecht aan de pushstrategie van marketingcommunicatie, maar meer op de pullstrategie. Een onderscheidende mentaliteit kan hierbij een grote rol spelen.

Op het budget van de afdeling wordt gekort door de directie en daarom wordt er verwacht dat de ingezette activiteiten veel opleveren en weinig kosten. Van der Jagt (2013) duidt op hetzelfde verschijnsel in zijn blog op logeion.nl. Bestuurders verwachten meer van communicatie met minder budget. Vandaar dat er ook onderzoek gedaan moet worden naar welke communicatieactiviteiten het meest effectief en efficiënt voor het laten slagen van de verandering. Deze moeten aansluiten bij de organisatie. De concrete adviesvraag luidt hierbij:

Hoe kan de afdeling corporate communicatie door middel van communicatieactiviteiten invloed hebben op de (verandering van) houding en gedrag van/bij medewerkers ten opzichte van de gewenste mentaliteit 'verder gaan'?

2.3 Oorspronkelijke opdracht

Het besef van het probleem, zoals hierboven omschreven, is pas later ontstaan. In eerste instantie had de opdrachtgever een andere vraag bij mij neergelegd. De verwachting van de afdeling CC&BM was dat de betrokkenheid bij de organisatie te laag is en het beeld van de organisatie te negatief door alle reorganisaties en veranderingen. Daarom was de afdeling met de volgende vraag gekomen als afstudeeropdracht;

"Hoe kan Syntrus Achmea de verbondenheid van medewerkers met de Organisatie en het merk vergroten. Syntrus Achmea gebruikt voor haar branding 'verder gaan'. Dit staat voor een markt- en klantgerichte focus. Medewerkers gaan letterlijk verder voor hun collega's, klanten en relaties, ze doen meer dan in basis verwacht. Deze mentaliteit en het gevoel van trots moet steeds meer gaan leven in de Organisatie. Dus hoe kan Syntrus Achmea de interne beeldvorming optimaal beïnvloeden, de betrokkenheid vergroten en hoe kunnen we medewerkers stimuleren meer extern georiënteerd te zijn."

Deze opdracht vond ik te breed, te vaag en te ontoereikend om uit te voeren in het aantal weken dat ik beschikbaar had. Door middel van een gesprek met mijn stagebegeleider ben ik erachter gekomen dat de punten uit de oorspronkelijke opdracht onderdeel uitmaken van de gewenste mentaliteit 'verder gaan'. De gewenste mentaliteit 'verder gaan' moet ervoor zorgen dat medewerkers trots worden/ zijn op de organisatie waarvoor zij werken en de externe oriëntatie van medewerkers te vergroten. Volgens mijn stagebegeleider is de hoogte van de betrokkenheid van medewerkers af te leiden van de mate waarin zij gedrag behorende bij 'verder gaan' vertonen. Binnen de organisatie is in 2010 tevens een doorlopende internal branding campagne gestart met dezelfde naam, namelijk 'verder gaan', om deze mentaliteit te promoten en de verbondenheid met het merk Syntrus Achmea te vergroten. Mijn stagebegeleider denkt dat het belangrijk is om deze campagne te blijven voeren en dat dit de manier is om ervoor te zorgen dat medewerkers gaan voldoen aan de gewenste mentaliteit 'verder gaan'.

Naar mate het gesprek vorderde, ging het vooral over 'verder gaan'. Door dit gesprek en de vragen die ik stelde, realiseerde mijn stagebegeleider zich dat de focus van de opdracht en het onderzoek moest liggen bij de gewenste mentaliteit 'verder gaan'. Doordat alle onderdelen van de bovenstaande vraag te herleiden zijn tot de gewenste mentaliteit 'verder gaan', geeft het aan dat dit de achterliggende vraag is.

Omdat 'verder gaan' ook een doorlopende campagne is voor internal branding en bedoeld is om ervoor te zorgen dat medewerkers gaan voldoen aan de gewenste mentaliteit, wil de opdrachtgever het onderzoek gebruiken om nieuwe impulsen te geven aan de campagne 'verder gaan', zodat medewerkers gaan handelen naar de gewenste mentaliteit 'verder gaan'. Vanaf daar zijn we gaan zoeken welke informatie voor de afdeling CC&BM van belang is over de huidige situatie ten opzichte van 'verder gaan' om nieuwe impulsen te ontwikkelen en wat ik moet weten om advies te kunnen geven hoe het gedrag van medewerkers veranderd moet worden.

Om deze redenen zijn we tot de bovengenoemde adviesvraag gekomen.

3. Theoretisch kader

Om grip te krijgen op de opdracht en het onderzoek, wordt hieronder een theoretisch kader weergegeven. Hierin worden verschillende begrippen afgebakend en er wordt toegelicht aan de hand van welke theorieën het onderzoek ontworpen is.

In dit hoofdstuk wordt eerst omschreven wat houding en gedrag inhouden en wat daaronder valt om grip te krijgen op deze begrippen en wat nodig is om de houding en gedrag eventueel te kunnen veranderen. Daarna wordt gekeken naar de invloed van interne communicatie op (gedrags)veranderingen.

Houding

Attitude is een synoniem voor houding. Er zijn vele verschillende definities van attitudes. “Uit deze veelheid van definities is een aantal centrale elementen af te leiden. Een attitude:

- a) is gericht op een object, persoon, instantie of gebeurtenis;
- b) is evaluatief: gunstig dan wel ongunstig, positief dan wel negatief;
- c) is (mede) gebaseerd op cognitieve overtuigingen over het attitude-object; met andere woorden de afweging van positieve en negatieve kenmerken van het object leidt tot een attitude;
- d) heeft consequenties voor het gedrag vis-à-vis het attitude object” (Vries, de & Pligt, van der, 1991, p. 286).

De houding is tevens van invloed op gedrag. Deze relatie wordt onder het kopje Gepland gedrag toegelicht.

Gedrag

Gedrag kan op vele manieren geïnterpreteerd worden. Het is meestal ook van verschillende factoren afhankelijk, namelijk de omgeving waar je bent of met wie je bent of welk tijdstip het is. In elke situatie gedraagt iemand zich weer anders. Gedrag is wat mensen doen, maar zeker ook wat mensen laten. Er zijn twee voorwaarden waaraan gedrag moet voldoen, wil het gedrag genoemd kunnen worden. Namelijk dat het gedrag waarneembaar moet zijn en dat het moet gaan om wat iemand doet of laat (Schreuder Peters & Boomkamp, 2004).

Gedragsdeterminanten

Gedrag kan verklaard worden door middel van oorzaken. Deze oorzaken worden ook wel gedragsdeterminanten genoemd (Schreuder Peters & Boomkamp, 2004). De definitie van determinanten van gedrag is op encyclo.nl weergegeven als: “factoren die bijdragen aan het totstandkomen of in stand blijven van bepaald gedrag”. Nederstigt en Poiesz (2006) spreken over factoren die vaak niet constant zijn en die het gedrag van mensen beïnvloeden. Voorbeelden van gedragsdeterminanten zijn motivatie, sociale druk, omgevingsinvloeden enzovoorts. In het vervolg zal het begrip gedragsdeterminant(en) gebruikt worden. Hierbij wordt bedoeld op de afgeleide definitie van het bovenstaande:

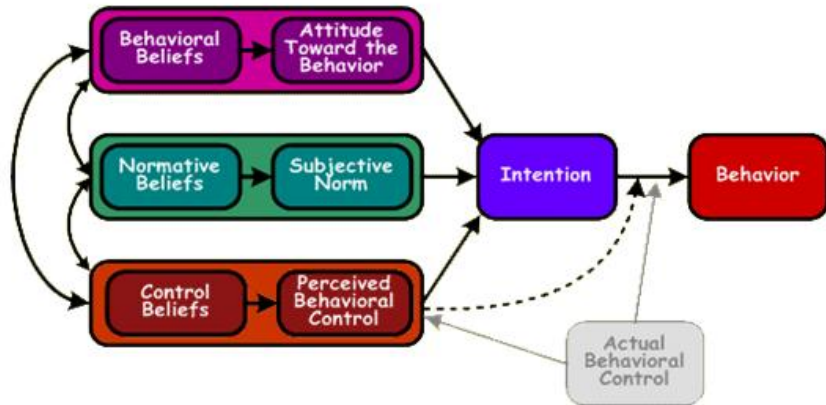
factoren die het tot stand komen of in stand blijven van bepaald gedrag beïnvloeden. Deze factoren zijn momentafhankelijk.

Gepland gedrag

Bij veel vormen van gedrag gaat er een intentie aan vooraf. Deze intentie geeft duidelijk weer waarom mensen doen wat ze doen. Ajzen (1991) komt met de theorie van gepland gedrag, waarin hij zegt dat er aan gedrag een intentie vooraf gaat. In deze theorie beschrijft hij drie basis gedragsdeterminanten waaruit de intentie bestaat. Er is voor deze theorie gekozen, omdat veel andere theorieën zijn begonnen bij Ajzen. The theory of planned behavior wordt in de gedragstheorie vaak als voorbeeld

gebruikt en als leidend gezien. De basis gedragsdeterminanten zijn volgens Ajzen (1991) de attitude ten opzichte van het gedrag, subjectieve norm(sociale druk) en waargenomen gedragscontrole.

In 2001 zijn er nog vier determinanten door Fishbein en zijn collega's toegevoegd, namelijk omgevingsinvloeden(geen barrières vanuit de omgeving), benodigde vaardigheden, consistent met zelfbeeld en emoties ten aanzien van het gewenste gedrag (Renes, Van de Putte, Van Breukelen, Loef, Otte, Wennekers, 2011). Deze determinanten zijn alle zeven van belang voor het gewenste gedrag. Tijdens het onderzoek binnen de organisatie zal gekeken worden welke van deze determinanten van invloed zijn op het gedrag van de medewerkers.



Figuur 3.1 Ajzen (1991) Theory of planned behavior

In samenspraak met de opdrachtgever is ervoor gekozen om het onderzoek niet te breed te maken en daarom wordt er voornamelijk gefocust op de determinanten attitude ten opzichte van het gedrag, de subjectieve norm(sociale druk) en de benodigde vaardigheden. Bij de benodigde vaardigheden is vooral gekeken naar de kennis van medewerkers over het onderwerp.

Gedrag is moeilijk te analyseren, omdat mensen zich vaak niet bewust zijn van hun eigen gedrag. Het gedrag is geïnternaliseerd. Internalisering is het eigen maken van verwacht gedrag (Hoeksema & Van der Werf, 2006). Om gedrag toch te analyseren zal er bijvoorbeeld aan mensen gevraagd moeten worden naar het gedrag van anderen uit dezelfde sociale omgeving, in dit geval binnen de organisatie, want veel gedrag is onbewust. Daarnaast zijn er veel factoren in psychologische processen die je zelf niet objectief kan beoordelen (Schreuder Peters & Boomkamp, 2004).

De sociale omgeving zorgt ervoor dat er sociale controle wordt uitgevoerd. Dit zijn goed- en afkeurende reacties om de waarden en normen te handhaven. Deze sociale controle zorgt ervoor dat gewenst gedrag beloond wordt en ongewenst gedrag afgestraft. Deze sociale controle is niet duidelijk waar te nemen, maar is een deel van het gedrag en het heeft daarnaast ook invloed op het gedrag (Hoeksema & Van der Werf, 2006).

Organisatiegedrag

Omdat het gaat over gedrag binnen organisaties wordt hier aandacht besteed aan het begrip organisatiegedrag. Organiseatiegedrag is een van de vele soorten van gedrag. Hoe gedraagt iemand zich binnen de organisatie en hoe verhoudt zich dit tot andere personen binnen de organisatie. Organiseatiegedrag bestudeert uitsluitend gedrag dat met werkthema's te maken heeft. Dit is anders dan bij de sociologie en psychologie. Het doel van kennis over organisatiegedrag is om gedrag binnen organisaties te kunnen beheersen en daar invloed op uit te oefenen (Robbins & Judge, 2008).

Gedrag is een breed begrip. Zoals al aangegeven hierboven wil ik een gedragsverandering bewerkstelligen binnen de organisatie. In de rest van het adviesrapport gaat het om organisatiegedrag, dus om gedrag binnen de organisatie, dat gericht is op werkthema's.

Organisatie

Dit brengt ons op het volgende begrip, namelijk de organisatie. Voordat er gepraat kan worden over het organisatiegedrag, moet de organisatie afgebakend worden. Er zijn drie betekenissen voor het begrip organisatie, namelijk de functionele, institutionele en instrumentele betekenis. Bij de functionele betekenis gaat het over het werkwoord organiseren, bij de institutionele betekenis om de organisatie als object en bij het instrumentele begrip gaat het om de organisatie om een doel te bereiken; organisatie als planning (Thuis, 2007). In dit adviesrapport is sprake van de institutionele betekenis. Daarnaast zijn er vele verschillende beschrijvingen en theorieën van organisaties. Deze hebben veel overeenkomsten. Hier noem ik de omschrijving van Robbins (2006, p. 5): “Een organisatie is een bewust coördinerende sociale eenheid van twee of meer personen, die op een betrekkelijk continue basis functioneert om een gemeenschappelijk doel of serie doelen te realiseren. Zij wordt gekenmerkt door formele rollen die het gedrag van haar leden definiëren en vormgeven”.

De organisatie is in dit geval geheel Syntrus Achmea, uitgezonderd het bedrijfsonderdeel Vastgoed. Dit houdt verder alle verschillende bedrijfsonderdelen in, dus de vestigingen in Tilburg en in De Meern. Vastgoed is gevestigd in Amsterdam. Als het over bedrijfsonderdelen gaat dan zal dat duidelijk aangegeven worden en ook als er bedoeld wordt op de moederorganisatie Achmea. Vastgoed wordt in dit adviesrapport buiten beschouwing gelaten, want zij hebben hun eigen stafafdelingen en bepalen hun eigen (communicatie)strategie. Omdat er in dit onderzoek wordt gekeken naar de invloed van communicatieactiviteiten op de houding en gedrag van medewerkers dan heeft de afdeling CC&BM weinig invloed op deze groep mensen. Dit bedrijfsonderdeel heeft namelijk ook zijn eigen communicatieafdeling.

Gedragsverandering

Gedragsveranderingen in organisaties zijn vaak lastig te realiseren en duren vaak erg lang. Vandaar dat er een duidelijk plan gemaakt moet worden om de verandering te laten slagen (Reijnders, 2008). Uit het onderzoek ‘Gedragsverandering via Campagnes’ (Renes et al., 2011) blijkt dat mensen gedrag sneller veranderen of toepassen als zij inzien dat het tot positieve uitkomsten zal leiden. Daarnaast zeggen zij ook “[...] de attitudes van anderen kunnen inderdaad een normatieve invloed op de ontvanger uitoefenen en mensen zullen hun gedrag sneller veranderen als zij geloven dat zij de vaardigheden hebben om die verandering door te voeren en als zij bovendien geloven dat die verandering een positief effect heeft” (Renes et al., 2011, p. 19).

Renes et al. (2011) omschrijven tevens dat een gedragsverandering eerder slaagt als men intrinsiek gemotiveerd is en als men beschikt over zelfbeheersing. Zeker in de eerste periode is het volgens de auteurs van belang dat de personen hierover beschikken, omdat zij anders sneller zullen terugvallen in het oude gedrag.

“Kortom, als gedrag vanuit een innerlijke overtuiging gemotiveerd is, leidt dat eerder tot blijvend gedrag dan als men extrinsiek wordt gemotiveerd” (Deci & Ryan, geciteerd in Renes et al., 2011, p.23). Rietveld (2009) beweert over dit onderwerp hetzelfde. Het gewenste gedrag moet geïnternaliseerd worden om blijvend het gedrag te veranderen, daarbij moeten de medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn. Medewerkers moeten dus zelf willen veranderen (intrinsiek) en deze verandering moet hen niet opgelegd worden (extrinsiek). De omgeving is van groot belang voor het slagen van de gedragsverandering. Daarnaast kan een extrinsieke prikkel gebruikt worden om het gedrag te internaliseren en ervoor te zorgen dat mensen starten met het gewenste gedrag (Renes et al., 2011).

“Gedragsintentie wordt in veel traditionele sociaal psychologische gedragsmodellen als belangrijkste voorspeller van gedrag beschouwd. Echter niet aan al het gedrag ligt een (meer of minder) bewuste intentie ten grondslag. Automatische én affectieve reacties kunnen ons gedrag onbewust beïnvloeden.

Communicatieve interventies kunnen dan wel inspelen op de bewuste redeneerprocessen van mensen, maar op het moment dat men geconfronteerd wordt met bepaalde situationele stimuli[...], wordt direct en onbewust een bepaald idee of gevoel geactiveerd[...], en dat bepaalt vervolgens vrijwel automatisch ons gedrag[...]. Het overgrote deel van ons alledaagse gedrag bestaat uit dit type automatische reacties, emotionele impulsen en gewoonten” (Renes et al., 2011, p. 24).

Juist dit onbewuste gedrag is meestal alledaagse gedrag. Mensen denken (bijna) niet na bij wat ze doen, zij handelen uit gewoonte. Daarom moet het gewenste gedrag geïnternaliseerd worden.

Blijvende gedragsverandering

Om gedrag blijvend te veranderen kan communicatie zich het beste richten op de verwerking van argumenten (centrale route) en het internaliseren van het gewenste gedrag. Extrinsieke motivatie kan weliswaar van invloed zijn op gedrag, maar leidt zelden (eventueel wel via gewoontevorming) tot duurzaam gedrag (of duurzame gedragsverandering). Gedrag voortkomend uit intrinsieke, autonome motieven gaat er vanuit dat de persoon die hier voor kiest achter het nagestreefde gedrag staat en dit gedrag als waardevol beoordeelt (Renes et al., 2011). De centrale route wordt meestal als leidend genomen voor een gedragsverandering. Bij de centrale route worden mensen volgens het Elaboration Likelihood Model (ELM) overtuigd door middel van argumenten. Dit is rationeel. Daarnaast kan de perifere route gebruikt worden om de houding positief te veranderen en daarmee het gedrag te veranderen. Bij de perifere route wordt er in gespeeld op emoties. De centrale en perifere route zijn beide beïnvloedingsroutes.

Daarnaast zijn er volgens Reijnders (2010) 6 mogelijkheden om gedrag te veranderen. Deze mogelijkheden zijn er naast zitten en in gesprek raken, spiegelen en doorvragen, succesvol handelen volgens het nieuwe, samen kritische incidenten onderzoeken, verborgen regels expliciet maken, werken met voorbeeldgedrag en als laatste het gewenste gedrag belonen.

Organisatiecultuur

Cultuur is volgens Hofstede, geciteerd in Thuis (2007, p. 330-331), “de collectieve mentale programmering die de ene groep van de andere onderscheid.”

Kleijn & Rorink (2009, p. 93) verklaren in hun boek dat een “Organisatiecultuur is het geheel aan opvattingen over bijvoorbeeld waarden, normen, doelstellingen en verwachtingen dat dominant is binnen de organisatie, en het daaruit resulterende gedrag van de medewerkers”. Het is daarnaast ook “een proces van betekenisverlening door leden van een organisatie” (Reijnders, 2008, p. 30). Dit geeft duidelijk weer dat de organisatiecultuur invloed heeft op vele factoren.

Cultuurverandering

Een gedragsverandering hangt nauw samen met een cultuurverandering. Robbins en Judge (2008, p. 307) verklaren dat “cultuur fungeert als een controlemechanisme dat de attitudes en gedrag van werknemers stuurt en controleert.” “De organisatiecultuur beïnvloedt het gedrag van de organisatieleden” (Kleijn en Rorink, 2009, p. 93). “Cultuurverandering betreft een wijziging in de manier van denken en werken van medewerkers in de organisatie en van het daaraan ten grondslag liggende patroon van normen en waarden” (Koeleman, 2006, p. 27). Daarom is het van belang dat er rekening gehouden moet worden met een cultuurverandering op het moment dat gedrag van medewerkers veranderd moet worden.

Communicatie en verandering

“Elke organisatie maakt verandering door. Of het nu een ingrijpende verandering is of niet: in vrijwel alle gevallen is communicatie essentieel om het veranderingstraject tot een goed einde te brengen” (Van Gils, 2003, p. 8). Om gedrag te veranderen is informatie nodig. Medewerkers moeten wel weten wat er veranderd moet worden, voordat zij überhaupt kunnen veranderen (Buiting, 2000). Zij moeten weten wat het gewenste gedrag is en wat er van hen verwacht wordt.

Interne communicatie

Communicatie is overal. Door middel van interne communicatie kan er gestructureerd informatie verspreid worden en kan de communicatie gereguleerd worden en er een strategie voor ontwikkeld worden. De definitie van interne communicatie volgens Koeleman (2000, p.5) is “[...] de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kan plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen”.

Reijnders (2010, p. 104) komt met de volgende definitie: “een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenis daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie”. De definitie die gehanteerd wordt in dit rapport luidt als volgt:

Interne communicatie is de uitwisseling van intentioneel geproduceerde boodschappen tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie. De informationele en relationele context is mede vormend voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen.

De Lange (geciteerd in Koeleman, 2008 p. 9) stelt dat “uit verschillende onderzoeken is gebleken dat managers goede interne communicatie zien als dé succesfactor bij veranderingsprocessen”. Daarnaast zegt Koeleman (2008, p.9) “ook bij een ingrijpend veranderingsproces als een fusie, blijkt 50 tot 60% van de procesbegeleiders achteraf goede interne communicatie als belangrijkste succesfactor te beschouwen”.

Communicatieactiviteiten

Aan de interne communicatie koppel ik het begrip ‘communicatieactiviteiten’ dat in de adviesvraag genoemd wordt. De communicatieactiviteiten die bedoeld worden, zijn de activiteiten en middelen die worden ontwikkeld en ingezet door de afdeling CC&BM om uiting te geven aan de interne communicatie. Naast deze communicatieactiviteiten van de afdeling CC&BM zijn er ook nog andere communicatieactiviteiten in de organisatie. Daar kan wel advies over gegeven worden, maar daar heeft de afdeling CC&BM niet altijd invloed op. Vandaar dat er in dit rapport gefocust wordt op de communicatieactiviteiten van de afdeling CC&BM. Ajzen (2011) geeft aan dat tijdens communicatieactiviteiten/ interventies nieuwe informatie of ervaringen gegeven of gedeeld moet(en) worden om de kans te vergroten dat een overtuiging, intentie of gedrag veranderd wordt.

Communicatie ‘schuldige’

Communicatie wordt juist omdat het overal aanwezig is vaak aangewezen als ‘schuldige’ voor het niet slagen van de verandering (Koeleman, 2008). Er wordt te veel of te weinig gecommuniceerd, waardoor er een informatie-overload of een tekort aan informatie ontstaat. Met interne communicatie kan er een strategie ontwikkeld worden, zodat interne communicatie optimaal faciliteert in informatieverspreiding.

Reijnders (2010) stelt dat mensen vaak wel willen veranderen, maar niet veranderd willen worden. Participatie is van groot belang om de betrokkenheid te vergroten. Bij een grotere betrokkenheid zullen mensen eerder geneigd zijn mee te veranderen met de organisatie. Volgens Aarts & Van Woerkum (2010) werken missionstatements en fraaie presentaties niet om cultuur en daarmee gedrag te veranderen. De betrokkenheid van medewerkers is ook nodig om de intrinsieke motivatie van medewerkers te bevorderen. Als mensen wel willen veranderen en zelf de verandering kunnen invullen dan zullen zij ook eerder veranderen. Interne communicatie heeft hierbij een faciliterende functie, zodat mensen zelf kunnen bepalen hoe zij willen veranderen.

Op basis van eerder genoemde theorie ben ik tot de conclusie gekomen dat het van belang is dat mensen genoeg kennis over het nieuwe gedrag in huis hebben en daarnaast ook een positieve houding er tegenover hebben om het gedrag blijvend te veranderen. Dit impliceert een lineaire afhankelijkheidsrelatie tussen kennis, houding en gedrag, maar dat is niet per definitie het geval. Buiting(2000) geeft in haar boek aan dat als de kennis en houding goed zijn dat dan niet automatisch gedrag verandert. Daarnaast kan gedrag ook veranderen, omdat er een positieve ervaring is met het gewenste gedrag. Medewerkers moeten daarnaast ook intrinsiek gemotiveerd zijn om gedrag te kunnen veranderen. Daarbij kan een extrinsieke prikkel ervoor zorgen dat medewerkers het gedrag gaan toepassen. Cultuur heeft veel invloed op gedrag. Daarnaast speelt de sociale norm/ controle en attitude ten opzicht van het gedrag een belangrijke rol. Om de kans te verhogen dat de verandering slaagt, moeten medewerkers genoeg informatie krijgen en kunnen participeren in de verandering.

4. Onderzoeksopzet

Alleen een theoretisch kader geeft geen antwoord op de adviesvraag. Daarvoor is een onderzoek nodig binnen de organisatie. Op deze manier kan er specifiek advies gegeven worden voor de organisatie. In dit hoofdstuk worden eerst de onderzoeksvraag, de deelvragen en de onderzoeksdoelgroep besproken. Daarna worden de gebruikte onderzoeksmethode met daarbij de verantwoording toegelicht. Als laatste worden de respondenten weergegeven.

Uit deskresearch bleek dat de gewenste mentaliteit met bijbehorend gedrag niet concreet omschreven is binnen de organisatie. Dit gegeven is van belang geweest voor de opzet van het onderzoek.

4.1 Onderzoeksvraag

Om duidelijk en volledig antwoord te kunnen geven op de adviesvraag (zie pagina 11) is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Wat zijn de verschillen en overeenkomsten van de huidige en de gewenste situatie van de kennis, houding en gedrag van de medewerkers met betrekking tot de gewenste mentaliteit 'verder gaan'?

De onderzoeksvraag geeft weer dat de kennis, houding en gedrag ten opzichte van de gewenste mentaliteit 'verder gaan' onderzocht gaat worden. Het is van belang dat de kennis ook onderzocht wordt om de hypothese van de afdeling CC&BM te toetsen dat er genoeg kennis onder de medewerkers aanwezig is. Daarnaast wordt ook getoetst of de houding en het gedrag ten opzichte van de gewenste mentaliteit 'verder gaan' nog te minimaal is.

4.2 Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is de vraag opgedeeld in meerdere deelvragen. Deze deelvragen staan hieronder weergegeven. Zij duiden de verschillende onderdelen van het onderzoek.

1. Wat is de gewenste mentaliteit 'verder gaan' en het daarbij behorende gedrag?
2. Wat is de kennis van de medewerkers over 'verder gaan'?
3. Wat is de houding van medewerkers tegenover 'verder gaan'?
4. Hoe zien medewerkers de toekomst van de gewenste mentaliteit 'verder gaan'?
5. In hoeverre gaan medewerkers al verder?
6. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de huidige en gewenste situatie?

4.3 Onderzoeksdoelgroep

De medewerkers van Syntrus Achmea zijn de doelgroep van het onderzoek. Het advies gaat uiteindelijk over hun houding ten opzichte van de gewenste mentaliteit. Aan de hand van de verschillen kan bepaald worden wat er veranderd moet worden en welke interventies daarvoor nodig zijn.

De onderzoeksdoelgroep is alle medewerkers van Syntrus Achmea, exclusief de medewerkers van vastgoed. Dit zijn ongeveer 1200 medewerkers. Het bedrijfsonderdeel vastgoed is een zeer specifiek bedrijfsonderdeel en hoeft bij dit onderzoek niet betrokken te worden. Dit is een gegeven dat ik van de opdrachtgever gekregen heb. Het is een bedrijfsonderdeel van Syntrus Achmea, maar heeft een eigen bedrijfsvoering en een eigen branding en eigen communicatieactiviteiten, zoals aangegeven in het theoretische kader. Daarom heeft mijn onderzoek weinig invloed op dit bedrijfsonderdeel en zal het onderzoek niet op het bedrijfsonderdeel vastgoed gericht worden.

4.4 Onderzoeksmethode en verantwoording

Om de kwaliteit van het onderzoek te verhogen is triangulatie toegepast. Er is gekozen voor interviews, groepsdiscussies en observatie om verschillende kanten te belichten (Verhoeven, 2007).

In eerste instantie was het plan om te starten met deskresearch naar het gewenste gedrag om een duidelijke uitgangssituatie te schetsen. En daarna een enquête te houden onder de medewerkers om te toetsen in hoeverre medewerkers al voldoen aan de gewenste uitgangssituatie en daarna de resultaten verdiepen door middel van interviews. Hieronder wordt toegelicht dat het onderzoek uiteindelijk anders is verlopen en dat er geen enquête is gehouden.

4.4.1 Deskresearch

Het onderzoek is gestart met deskresearch, want mijn verwachting was dat er een document binnen het bedrijf aanwezig zou zijn met een concrete omschrijving van 'verder gaan' en daaraan concreet gedrag gekoppeld. Tijdens de deskresearch kwam ik erachter dat deze verwachting niet bleek te kloppen. Er waren wel ontwikkel- en uitlegdocumenten, maar er was geen eenduidig document aanwezig waarin 'verder gaan' concreet omschreven is. Hierdoor kon ik geen duidelijke uitgangssituatie schetsen. Ik had uiteindelijk meerdere beleidsnotities gelezen over 'verder gaan', maar ik beschikte nog steeds over te weinig deskundigheid van 'verder gaan'. Dit bleek tevens tijdens het opstellen van de enquête. Het is dan moeilijk om te toetsen of medewerkers het gewenste gedrag vertonen. Dus ben ik eerst onderzoek gaan doen naar de uitgangssituatie en de gewenste mentaliteit.

4.4.2 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is gebruikt voor de afbakening van het onderzoek en om een theoretische onderbouwing te geven. Daarnaast is het literatuuronderzoek gebruikt om begrippen te definiëren. Voor de conclusie en advies is tevens literatuuronderzoek gedaan om de adviezen strategisch te onderbouwen.

4.4.3 Interviews

Er zijn eerst interviews gehouden met directie- en MT-leden om de gewenste situatie te achterhalen en meer deskundigheid te krijgen over 'verder gaan'. Verhoeven (2007) verklaart dat interviewen een goede onderzoeksmethode is voor betekenisverlening. Dit is van belang, omdat de interpretatie achterhaald moet worden. De belangrijkste vragen in deze interviews waren: Wat houdt 'verder gaan' volgens hen in, welk gedrag wordt daaraan gekoppeld en wat vinden zij belangrijk? Van te voren was een lijst met vragen opgesteld, maar daarnaast was er voldoende ruimte voor eigen inbreng van de geïnterviewden. Het was dus een half gestructureerd interview (Verhoeven, 2007). Er is gekozen voor half gestructureerde interviews, zodat interpretaties over bepaalde onderdelen met elkaar vergeleken kunnen worden.

Ik heb ervoor gekozen om verschillende lagen uit de organisatie te interviewen om te kijken of er verschillen zijn qua interpretatie en of 'verder gaan' goed is doorgeklonken in de organisatie.

Daarom heb ik ervoor gekozen om eerst interviews te houden met de directieleden om een duidelijk beeld te krijgen hoe zij 'verder gaan' interpreteren en wat zij daarbij belangrijk vinden.

Om een goede uitgangssituatie in beeld te kunnen brengen en om te kijken of het beeld van de directie breder gedragen wordt in de organisatie, zullen de gegevens uit de interviews met de directieleden getoetst worden onder de MT-leden. Omdat de directieleden geen eenduidige interpretatie bleken te hebben van 'verder gaan', heb ik ervoor gekozen om dezelfde vragen bij de MT-leden te stellen als bij de directieleden. Op die manier kan ik kijken in welke richting de meeste antwoorden liggen en dan kan dat eventueel als uitgangssituatie genomen worden. Dus de interviews met de MT-leden zijn gebruikt om te toetsen of het beeld van de directie ook door hen gedragen wordt en of dat ook op die manier bij hen leeft. Dit is van belang om te achterhalen of het goed overgebracht wordt en of zij dezelfde waarde er aan hechten.

Door open vragen te stellen worden de MT-leden niet gestuurd in een bepaalde richting en maakt het dus mogelijk om een eigen interpretatie te geven. Omdat de MT-leden dicht bij de medewerkers staan heb ik er voor gekozen om een extra vraag toe te voegen waarin gevraagd wordt naar de verwachting van de interpretatie van medewerkers en hoe zij het terug zien bij medewerkers. Zo kan getoetst worden in hoeverre er al aan 'verder gaan' gedaan wordt.

4.4.4 Groepsdiscussies

Omdat er ook gedrag onderzocht moest worden, is ervoor gekozen om groepsdiscussies te organiseren. Medewerkers zijn vaak niet eerlijk over hun eigen gedrag en idealiseren het, blijkt uit het theoretische kader. Als er groepscontrole is en gevraagd wordt wat zij zien op de werkvloer wordt de kans verhoogd dat zij de waarheid spreken. Zij hoeven dan namelijk niet direct over hun eigen gedrag te spreken. De groepsdiscussie was tevens om te kijken wat de interpretatie is van de medewerkers over het 'verder gaan'. Ik verwachtte meer informatie te halen uit een groepsdiscussie dan uit individuele interviews, want medewerkers kunnen in een focusgroep discussiëren over een bepaald onderwerp. Door hen te laten discussiëren, zullen er verschillende denkbeelden naar boven komen. Er zijn twee discussies gehouden om te toetsen of bij twee onafhankelijke groepen dezelfde overtuigingen gelden.

Als de uitspraken uit de groepsdiscussies uniform zijn dan zal er aan deze resultaten een advies gekoppeld worden. Op het moment dat er geen uniformiteit is dan zal er een enquête onder de medewerkers gehouden worden door middel van een a-selecte steekproef. Deze enquête zal alleen gehouden worden op het moment dat er verwacht wordt dat er nieuwe informatie gehaald kan worden uit deze enquête of als het van belang is dat de resultaten van de groepsdiscussies worden veralgemeniseerd. De resultaten uit de interviews en de groepsdiscussies waren uniform. Er waren twee uitzonderingen en daarnaast heerste de verwachting dat er geen nieuwe informatie meer boven tafel zou komen. Om deze redenen is er geen enquête gehouden.

4.4.5 Observatie

De onderzoeksmethode observatie is gebruikt ter ondersteuning van de groepsdiscussies. Door middel van observatie tijdens de groepsdiscussies is deels de houding van de medewerkers te achterhalen ten opzichte van 'verder gaan'. Ik heb een observator mee genomen, zodat ik mij kon focussen op de groepsdiscussie. Het was een 'gewone' observatie, vanwege de beschikbare middelen en om deelnemers zo min mogelijk te beïnvloeden. Van te voren was een lijst met gedragingen opgesteld waar de observator op moest letten om achteraf duidelijke conclusies te kunnen trekken uit de observatie. Hierbij is gebruik gemaakt van gedragscategorieën om de subjectiviteit van de observator te verkleinen. Bij het samenstellen van de gedragscategorieën is gebruik gemaakt van peer consultation met collega's van de afdeling CC&BM om de gedragscategorieën te toetsen (Verhoeven, 2007). Oomkes en Garner (2003) noemen tevens een aantal punten om de houding en gedrag van medewerkers te beoordelen, maar de interpretatie is afhankelijk van de context volgens hen.

4.5 Respondenten

Er zijn vier van de zes directieleden geïnterviewd, omdat de andere twee geen tijd hadden binnen de gestelde periode. Daarna zijn er negen interviews gehouden met MT-leden. Er zijn twee MT-leden van elk bedrijfsonderdeel geïnterviewd, want dan kunnen de uitkomsten van de interviews vergeleken worden en gekeken worden of er een eenduidig beeld is per bedrijfsonderdeel. Uit het bedrijfsonderdeel staven & diensten zijn drie MT-leden geïnterviewd, waarvan één interview een test interview was. De MT-leden zijn per bedrijfsonderdeel random gekozen uit een lijst van MT-leden.

Vanuit elk bedrijfsonderdeel zijn willekeurig medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan de groepsdiscussies. Er is gekozen voor een gestratificeerde steekproef. De bedrijfsonderdelen zijn de strata. Uit deze strata is een aselechte steekproef genomen. Dit is om er zeker van te zijn dat ieder bedrijfsonderdeel vertegenwoordigd is bij het onderzoek (Verhoeven, 2007). In totaal hebben dertien medewerkers hieraan meegewerkt. Dit onderzoek blijft een indicatie. De resultaten van de interviews en de groepsdiscussies waren uniform, daardoor is er geen enquête gehouden. Ik had de verwachting dat ik er geen nieuwe informatie uit zou halen. Dit zorgt er wel voor dat het onderzoek niet representatief is.

Daarnaast is er nog een interview gehouden met één van de bedenkers van 'verder gaan'. Hierbij is de persoon gekozen die de grootste rol heeft gespeeld in de ontwikkeling van de mentaliteit, namelijk Julian Stevense van Inzicht Communicatie BV. Dit interview is getoetst bij Herman van der Meulen, manager van de afdeling CC&BM. Hij heeft het proces voor de ontwikkeling van de gewenste mentaliteit geleid.

5. Onderzoeksresultaten

Zoals hierboven kort aangegeven zijn tijdens het onderzoek de interpretaties van directie- en MT-leden en van medewerkers achterhaald met betrekking tot de betekenis van 'verder gaan'. Daarnaast is er gekeken naar het doel van 'verder gaan' vanuit de bedenkers. In de conclusie zal de vergelijking gemaakt worden tussen interpretaties en de huidige situatie vanuit de respondenten en de gewenste situatie vanuit de bedenkers en de directieleden. In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van de onderzoeksresultaten. Het hoofdstuk is opgedeeld per deelvraag. De volledige uitwerkingen van de interviews en de groepsdiscussies zijn in de bijlage te vinden.

5.1 Wat is de gewenste mentaliteit 'verder gaan' en het daarbij behorende gedrag?

'Verder gaan'

Door gesprekken die ik met de manager CC&BM en mijn stagebegeleider heb gehad, had ik de verwachting dat 'verder gaan' erg leefde onder de directie, dat er een concrete omschrijving was van de gewenste mentaliteit en dat zij het van groot belang vonden dat medewerkers daar naar gingen handelen. Daarnaast had ik de verwachting dat de directie een eenduidig beeld hadden van 'verder gaan'. Beide verwachtingen heb ik getoetst door middel van deskresearch en door middel van interviews met directieleden. Daaruit bleek dat mijn verwachtingen onjuist waren. Tijdens de interviews met de directieleden bleek dat 'verder gaan' niet op de agenda staat bij de directievergaderingen en dat het door de verschillende directieleden anders geïnterpreteerd wordt. Daarnaast is tijdens de deskresearch gebleken dat er geen concrete omschrijving is van de gewenste mentaliteit en het bijbehorende gedrag. Aan het einde van de interviews gaven de directieleden aan dat het verstandig zou zijn om het weer op de directieagenda te zetten, omdat er vanuit de directie behoefte is om meer met 'verder gaan' te gaan doen.

Verder gaan volgens de bedenkers

De bedenkers van 'verder gaan' zijn Herman van der Meulen van de afdeling CC&BM van Syntrus Achmea en Julian Stevense van Inzicht Communicatie B.V.

Volgens de bedenkers is 'verder gaan' vooral verder gaan voor de klant. Natuurlijk moet je volgens hen eerst verder gaan voor jezelf, want "als je als bedrijf wilt groeien dan moeten mensen individueel groeien".

Er is in het begin van het ontwikkeltraject besloten om een mentaliteitscampagne te starten, omdat op het gebied van producten en diensten Syntrus Achmea zich lastig kan onderscheiden op de markt. Er is gekeken naar het visiedocument en het hoger doel: samen werken aan een houdbaar en betaalbaar inkomen voor later. De mentaliteit moest passen bij het bedrijf en daar is 'verder gaan' uitgekomen.

Volgens de bedenkers is 'verder gaan' "weten en begrijpen wat er speelt en daar oplossingen voor zoeken." Maar ook dat je kennis hebt en deze ook deelt. Behaalde successen binnen de organisatie moeten gedeeld en gevierd worden. Volgens Stevense is het interessant om 'verder gaan' zo in te zetten dat medewerkers trots worden op het bedrijf waar zij voor werken. Daarnaast valt onder 'verder gaan' ingewikkelde materie begrijpelijk maken, de vraag achter de vraag zoeken, altijd een extra stap zetten, kritisch zijn en vooruit kijken. Daarnaast is het intern elkaar motiveren, van elkaar leren en kritisch zijn op elkaar. Niet afwachten en uitvoeren, maar meedenken met de klant en hen adviseren.

Tijdens de deskresearch kwam ik achter het gegeven dat 'verder gaan' is opgedeeld in drie onderdelen, namelijk verder gaan voor je klant, verder gaan voor je collega en verder gaan voor jezelf. Bij de vraag waarom de driedeling gemaakt was, werd geantwoord dat dit alleen was ontwikkeld om het intern uit te leggen. Dit is nooit van de grond gekomen volgens Stevense. De campagne is intern nooit goed doorgevoerd, want er is steeds gekort in het budget. Maar wat beloofd wordt naar buiten

moet intern geleefd en waargemaakt worden, volgens de bedenkers. Van der Meulen geeft aan dat het extern op dit moment redelijk op orde is, dus het is nu tijd om het intern te laten leven. Het budget zal nu meer bij intern komen te liggen voor deze campagne dan extern. Iedereen moet begrijpen wat 'verder gaan' inhoudt, want dan gaan mensen er makkelijker naar handelen. Julian Stevense verklaart dat om een goede campagne te voeren je moet proberen zo eenduidig en consistent mogelijk te zijn. Mensen gaan er pas naar handelen op het moment dat zij begrijpen wat ermee bedoeld wordt en waarom het gedaan wordt.

'Verder gaan' is gestart met een introductieprogramma waarbij 'verder gaan' als term en mentaliteit bekend werd gemaakt. Er waren een aantal acties, zoals personeelsbijeenkomsten, banners en een prijsvraag, om de mentaliteit bekend te maken, zodat het onder de aandacht werd gebracht. Voor medewerkers was dit een passieve introductie. Er werd veel verteld, maar het waren geen beleving interventies. Het werd daarmee niet geladen. Het was de bedoeling dat het intern helemaal doorleefd ging worden, zodat het naar buiten zou uitstralen als merkbelofte. De organisatie kreeg te maken met meerdere directiewisselingen, een reorganisatie in de vestiging van Amsterdam en het inkrimpen van budgetten. Dit zorgde ervoor dat er keuzes gemaakt moesten worden. De keuze was of aan de buitenkant laten zien wie wij zijn of het intern op orde brengen. De keuze was gemaakt om de beschikbare middelen in te zetten aan de buitenkant om te laten zien wie Syntrus Achmea is verklaart Van der Meulen.

Maar om waar te maken wat je beloofd moet je de binnenkant op orde hebben volgens de manager van CC&BM. Daar moet nog aan gewerkt worden. Er moet opgelet worden dat 'verder gaan' geen marketingtruc wordt die niet geleefd wordt intern, want dan kan je het niet waarmaken.

De bedenkers laten blijken dat 'verder gaan' breed is neergezet. Volgens hen is het een vertaling van het hoger doel en het visiedocument in een mentaliteit. Maar er kunnen ook veel proposities aan gekoppeld worden en daarmee kan de herkenbaarheid op de markt vergroot worden. De mentaliteit is een manier om te laten zien dat je alles doet om het hoger doel te halen. Het maken van stappen richting het hoger doel kan beperkt worden door externe factoren. Factoren waar Syntrus Achmea niet altijd invloed op heeft. De organisatie laat met de mentaliteit 'verder gaan' zien dat zij ondanks de externe factoren er alles aan doen om het hoger doel te halen.

De gewenste mentaliteit met het bijbehorende gedrag is niet concreet omschreven binnen de organisatie. Uit de interviews blijkt dat daar wel behoefte aan is. Volgens de bedenkers moeten medewerkers weten waarom 'verder gaan' is ontwikkeld en begrijpen wat het inhoudt, zodat zij er naar gaan handelen.

5.2 Wat is de kennis van de medewerkers over 'verder gaan'?

Volgens het grote merendeel van de directie, de MT-leden en de medewerkers, die deel hebben genomen aan het onderzoek, staat bij 'verder gaan' de klant centraal. Volgens de meesten zijn je collega's en jezelf het middel om het doel verder gaan voor je klant te bereiken. Er zijn een aantal MT-leden die specifiek zeggen dat je bij de medewerkers moet beginnen om verder te kunnen gaan voor de klant en voor het bedrijf. Er is één directielid dat zegt dat we terug moeten naar de core business van het bedrijf. Hij zegt dat het bedrijf te veel klantgericht is en dat er vaker nee gezegd moet worden tegen de klant en dat het bedrijf moet gaan aanbieden wat zij denken dat goed is voor de klant. Deze persoon is niet bij de ontwikkeling van 'verder gaan' betrokken geweest. Hij heeft tijdens het interview zelf aangegeven dat hij 'verder gaan' niet kent.

Uit de groepsdiscussies met medewerkers kwam naar voren dat één persoon van de dertien nog nooit gehoord had van 'verder gaan'. Daar reageerden de anderen verontwaardigd op. De overige personen kenden de kreet 'verder gaan' wel, maar wisten de invulling niet en ook niet wat ermee bedoeld werd vanuit de directie. Twee personen hadden er wel een beeld bij. Daarnaast werd geconcludeerd uit de groepsdiscussies dat iedereen zich iets kan voorstellen bij 'verder gaan', maar het wordt niet doorleefd en de medewerkers kunnen het nog niet vertalen naar hun eigen werk. Dit komt volgens één persoon doordat 'verder gaan' nooit vertaald is naar gedragsregels. Hierdoor ontstaat volgens de medewerker een verschil in interpretatie. Dit wordt door de overige deelnemers beaamd. Daar tegenover staat wel dat zij dezelfde lading geven aan de term als de directie en de MT-leden op het moment dat er gevraagd wordt om een interpretatie te geven. Hierbij moet wel als nuancering gegeven worden dat zij er pas een lading aan geven op het moment dat dit specifiek hun interpretatie gevraagd wordt.

Daarnaast zien sommige medewerkers 'verder gaan' als een marketingkreet in plaats van een mentaliteit. Het wordt ook veel gebruikt in presentaties, posters en advertenties. Ook vinden medewerkers en een aantal MT-leden dat 'verder gaan' zorgt voor herkenbaarheid op de markt. Zij zien het als een stevige profilering.

Doel van 'verder gaan'

Uit de interviews met de directieleden kwam naar voren dat de organisatie een omslag moet maken van een taakgerichte naar een marktgerichte organisatie. Eerst was Syntrus Achmea een uitvoerende organisatie en waren zij onderdeel van pensioenfondsen. De klant kon niet weg, dus de organisatie was lui volgens de directievoorzitter. Nu is het een zelfstandige organisatie en moet de organisatie klanten werven en behouden om te blijven bestaan. Hierbij wordt een andere manier van werken en denken verwacht, dus meer klant- en marktgericht en minder afwachten en niet alleen de klantvraag beantwoorden. 'Verder gaan' is volgens hem bedoeld om deze verandering in denken en doen te realiseren. Daarnaast wordt door een ander directielid 'verder gaan' ook benoemd om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Syntrus Achmea komt volgens hem uit een financieel slechte positie, doordat een aantal grote klanten in het verleden zijn weggegaan en Syntrus Achmea draait nog steeds verlies. Dit moeten medewerkers zich realiseren volgens hem en van daaruit verder gaan om uit de moeilijke situatie te komen. Dit komt overeen met andere directieleden en een aantal MT-leden die aangeven dat Syntrus Achmea uit een moeilijke periode komt.

Medewerkers associëren in de groepsdiscussies 'verder gaan' met de opstart van het 'nieuwe merk' en is volgens hen gepaard gegaan met de opstart van het visievierluik. Één persoon maakt hier een nuancering in, want zij gaf aan dat het een jaar na het ontwikkelen en in gebruik nemen van het visievierluik gestart is. Daarnaast is het volgens hen ook opgelegd door de directie en alleen de kretologie gebruiken vanuit de top heeft volgens hen geen zin. In allebei de discussies wordt 'verder gaan' gelinkt aan de wegstroom van klanten, waardoor het bedrijf in een moeilijke periode terecht kwam. Er was volgens sommigen toen een doel/ missie geformuleerd, maar daar stonden zij als bedrijf nog lang niet, daarom is 'verder gaan' bedacht om het doel te bereiken. In één discussie wordt 'verder gaan' duidelijk benoemd als een concretisering van het visievierluik.

Gedrag naar de klant

Eerder in de onderzoeksresultaten is al gesteld dat verder gaan voor je klant centraal staat volgens de deelnemers van het onderzoek.

De geïnterviewde directieleden benoemen daarbij; de klant strategisch adviseren en constant rondkijken naar problemen die je op kan lossen als concreet gedrag. "Als je je elke dag opnieuw realiseert dat de klant elke dag de keus heeft om bij je weg te gaan, dat je elke dag opnieuw je moet

inspannen om je klant zodanig te charmeren, gelukkig te maken, blij te maken en tevreden te maken met de organisatie. Dat hij er niet eens aan denkt om het middel van weg gaan in te zetten.”

Een andere directeur geeft aan “dat je je niet alleen aan de kaders houdt en dat je ook letterlijk en figuurlijk daar buiten kijkt. Proactief zijn hoort er voor mij heel erg bij. En op een andere manier van zeggen dat je de klant ook daadwerkelijk verrast. Dat hij niet alleen maar krijgt wat hij verwacht, maar dat daar ook wat extra's bijzitten.”

Tijdens de groepsdiscussies met medewerkers wordt 'verder gaan' geïnterpreteerd als een stapje extra zetten en stapje bovenop je eigen werk doen. Daarbij wordt ook gezegd “echt verder gaan voor je klant”. Ook komt meerdere keren terug een stapje extra zetten dan de concurrent. Vooruitkijken is ook van belang volgens de medewerkers, maar ook transparantie naar de klant toe. Daarnaast moet de klant meer zichtbaar worden voor de medewerkers, zodat zij bereid zijn een stapje extra te zetten, want de medewerkers uit de groepsdiscussie zijn van mening dat je harder loopt voor iemand die je kent. Daar komt bij dat de klant dan ook beter weet en begrijpt wat er gebeurt binnen verschillende afdelingen van Syntrus Achmea.

Meedenken met de klant

Alle respondenten zijn van mening dat je niet alleen antwoord moet geven op de vraag van de klant, maar dat je de vraag ook voor bent, in de toekomst kijkt voor de klant en de klant daarover adviseert. Volgens drie van de vier geïnterviewde directieleden is verder gaan voor je klant meedenken met de klant, hem een stap voor zijn en hem adviseren. De geïnterviewde managementteamleden zeggen dat inspelen op de klantvraag van groot belang is voor 'verder gaan', maar dat is volgens de meesten niet genoeg. De medewerker moet meedenken en vooruitkijken om de klant te helpen en daarmee de verwachtingen te overtreffen. Het is van belang dat medewerkers proactief handelen en om zich heen kijken en een stap extra zetten voor de klant, zegt het merendeel van de respondenten.

De medewerkers zeiden tijdens de groepsdiscussies dat je moet nadenken over waar de klant behoefte aan heeft en dit per klant doen, want elke klant is verschillend. Daarnaast ook inspelen op deze klantbehoefte en vooruitkijken.

Nee zeggen

Één van de directieleden noemde het volgende: “Af en toe moeten we ook nee durven zeggen. We kunnen niet altijd alles doen. Door helder en duidelijk te zijn en vooral ook eerlijk moeten we het vertrouwen van de klant winnen.” Daarbij gaf deze directeur ook aan dat Syntrus Achmea de klant producten en diensten moet aanbieden waarvan zij denkt dat het goed is voor de klant.

In beide groepsdiscussies kwam nee zeggen ook naar voren, maar daar zeiden de medewerkers dat er misschien te veel wordt ingespeeld op de vragen van klanten. “Er zou ook eens nee gezegd kunnen worden, mits goed onderbouwd.” Daarbij moet de klant goed geadviseerd worden wat zij beter zouden kunnen doen of de klant verschillende opties bieden, zoeken naar het achterliggende probleem of de achterliggende vraag en niet zo maar de vraag van de klant vervullen. Daarbij wordt ook gezegd dat er gekeken moet worden naar de behoeftes van de klant. Dus in de groepsdiscussies blijft de klant in beeld en de directeur kijkt vooral vanuit de eigen organisatie.

Samenwerken

Uit de interviews met directieleden kwamen een aantal duidelijke uitspraken naar voren wat zij verstaan onder 'verder gaan' in relatie tot collega's. Een aantal duidelijke voorbeelden daarvan zijn: “als je met elkaar het verschil wilt maken, kan je dat alleen doen als je elkaar telkens opnieuw inspireert, motiveert, uitdaagt, prikkelt om verder te gaan”. Ook moeten medewerkers zich realiseren dat je “niet alleen in dienst bent van je eigen afdeling en je eigen doelen na streeft, maar dat je samen werkt aan de gemeenschappelijke doelen.” Ook noemen zij dat je alleen iets kan bereiken door goed samen te werken.

De geïnterviewde MT-leden koppelen verder gaan voor je collega aan de proactieve houding en dat medewerkers verder moeten kijken dan hun eigen functie. Zij zijn van mening dat medewerkers deel uitmaken van het geheel en daar moeten zij zelf verantwoordelijkheid over nemen. Daarnaast moet er soms wel eens iets gebeuren wat buiten de eigen taak valt, dan moet dat gewoon opgepakt worden. Dat is ook ‘verder gaan’ volgens de geïnterviewde MT-leden. Daarnaast interpreteren de meesten bij verder gaan voor je collega dat samenwerken en elkaar helpen van belang is om van elkaar te leren en te groeien en verder te komen. Hieraan wordt ook feedback geven gekoppeld. Een goede sfeer op de afdeling, aandacht hebben voor elkaar en rekening houden met elkaar achten zij als belangrijk.

Tijdens de groepsdiscussies koppelen de medewerkers het ook aan een proactieve houding hebben in relatie tot het samenwerken en verbinding leggen tussen verschillende afdelingen. Alle medewerkers die deelnamen aan de groepsdiscussies waren het eens dat je elkaar moet helpen en met je collega’s moet samenwerken om verder te kunnen gaan. Er kwamen opmerkingen naar voren als “1+1=3”, “het is een groepsproduct”, “bewustzijn van je afhankelijkheid van een ander” en “dat je weet van elkaar wat je doet en dat je weet wat jou werk voor effect heeft op de volgende persoon”.

Jezelf ontwikkelen

Niet telkens wijzen naar een ander, maar vooral eerst kijken wat had ik zelf nou anders kunnen doen. Dat is een belangrijk onderdeel van ‘verder gaan’ volgens de geïnterviewde directieleden. “Jezelf blijven ontwikkelen is verder gaan voor jezelf.” Meerdere directieleden hadden opmerkingen in deze richting.

De MT-leden interpreterden verder gaan voor jezelf als weten wat er speelt, het avontuur aangaan, uitdagingen oppakken en het elke dag beter willen doen. Maar ook kijken naar wat is mijn bijdrage aan het geheel en hoe kan ik dat verbeteren door middel van persoonlijke ontwikkelplannen. Volgens de meeste geïnterviewde MT-leden wordt er binnen Achmea veel geïnvesteerd in persoonlijke ontwikkeling, maar volgens één MT-lid is dit binnen Syntrus Achmea nog onderbelicht.

Na de inbreng van de stelling: ‘verder gaan is jezelf continu blijven ontwikkelen’, waren de deelnemers van de groepsdiscussies eerst wat sceptisch, want de meeste deelnemers vonden dat het vanzelf sprekend moest zijn dat je dat deed. Maar daarna kwam naar voren dat het niet alleen gaat om leren als studie, maar dat het ook gaat om leren van elkaar en willen verbeteren om de concurrent voor te blijven. Als je niet blijft ontwikkelen dan sta je stil en ga je in deze wereld achteruit. Blijven ontwikkelen en leren was uiteindelijk volgens iedereen belangrijk en hoort zeker bij ‘verder gaan’.

De medewerkers weten over het algemeen niet waarom ‘verder gaan’ is ontwikkeld en in eerste instantie weten zij niet wat ermee bedoeld wordt. Alleen op het moment dat er specifiek gevraagd wordt naar hun interpretatie dan laden zij het op dezelfde manier als de directie- en MT-leden. Naar mate de groepsdiscussies vorderde kwamen de medewerkers tot completer beeld, doordat zij met elkaar in discussie gingen.

5.3 Wat is de houding van medewerkers ten opzichte van ‘verder gaan’?

Tijdens de groepsdiscussies zijn de medewerkers geobserveerd. Er is gekeken naar een aantal criteria om uiteindelijk conclusies te kunnen trekken over de houding van de medewerkers ten opzichte van ‘verder gaan’. In eerste instantie heb ik een lijst met gedragscategorieën opgesteld aan de hand van de uitleg over lichaamstaal van Oomkes en Garner (2003). Daarna is gebruik gemaakt van peer consultation (Verhoeven, 2007), dus deze gedragscategorieën zijn daarna gecontroleerd en aangevuld door collega’s van de afdeling CC&BM.

Toon van praten

In beide gesprekken was er maar één persoon die zacht praatte, maar dat was ook zo op het moment dat er over andere onderwerpen gepraat werd. Van te voren was bepaald dat als iemand zacht praat dat hij/ zij dan minder betrokken was bij het onderwerp. Dit was hier niet het geval, omdat deze persoon altijd zacht praat. Verder sprak iedereen luid en duidelijk. Mensen spraken vloeiend en waren weinig aan het zoeken naar (ant)woorden.

Dynamiek

Er was veel dynamiek tijdens de discussies in beide groepen. Met dynamiek wordt hier bedoeld dat de sprekers elkaar snel opvolgden. Er waren geen lange stiltes en er waren telkens andere mensen aan het woord. Op het moment dat iedereen het eens was met het vorige antwoord dan moest ik echt verdiepende vragen stellen. Maar vaak vulden de deelnemers elkaar vanuit zichzelf al aan. Daarnaast toonden bijna alle deelnemers initiatief om antwoord te geven.

Van de 13 personen waren er twee personen die af en toe gestimuleerd moesten worden om ook een antwoord te geven. Het viel mij en de observator op dat de overige deelnemers ongeveer een gelijk aandeel hadden in het gesprek. Het was dus niet het geval dat constant één of twee mensen aan het woord waren. Daarnaast gaven ook steeds andere personen als eerst antwoord op de vragen of stellingen. Er was niet een persoon die de leiding nam en op elke vraag als eerst antwoord gaf.

Lichaamshouding

In de eerste groepsdiscussie had iedereen een actieve houding. In het tweede gesprek hadden de meeste deelnemers in het begin een afwachthouding en leunden de meesten achterover. Toen de discussie meer op gang kwam, gingen de deelnemers meer rechtop zitten en zeker als zij gingen spreken dan leunden zij ook meer naar voren. Er was niemand die onderuit gezakt zat.

Er waren twee personen in de tweede discussie die het hele gesprek een gesloten houding hadden. De overige deelnemers hadden een open houding.

Weinig afdwaling

Als laatste wat opviel was dat het gesprek niet of nauwelijks afdwaalde. Op één moment moest er een keer terug gepakt worden naar de vraag, omdat het even over een ander onderwerp ging, maar voor de rest is er in beide gesprekken constant gediscussieerd over de kern van de vragen. Deelnemers waren niet snel afgeleid, behalve één persoon. Deze persoon nam ook minder deel aan de discussie en had weinig tot geen kennis over het onderwerp.

In de conclusie zal worden uitgelegd wat dit zegt over de houding van medewerkers ten opzichte van 'verder gaan'.

De respondenten hadden over het algemeen een open houding, praatten duidelijk, zij waren niet snel afgeleid en er was veel dynamiek in de groep.

5.4 Hoe zien medewerkers de toekomst van de gewenste mentaliteit 'verder gaan'?

In eerste instantie gaven de directieleden in de interviews aan dat zij weinig doen met 'verder gaan' en er weinig aandacht aan besteden. Tijdens de interviews werd voor de directeuren duidelijk dat zij het 'verder gaan' belangrijk vinden en dat zij vinden dat er meer aan gewerkt moet worden binnen de organisatie. Daarnaast kwamen zij erachter dat zij het indirect al stimuleren dat mensen verder gaan, maar doen dat allemaal op hun eigen manier. Het concept 'verder gaan' vinden zij goed en moet volgens hen zeker blijven bestaan.

Één van de directieleden zegt het volgende hierover. “Nou zoals je in mijn antwoorden al merkt, wordt er onbewust al best wel wat aan gedaan. En vind ik het wel degelijk heel belangrijk. We zouden er weer eens goed naar moeten kijken als directie. Het zou weer terug op de agenda moeten komen en we moeten er weer lading aan geven.”

Aan het einde van de interviews met de MT-leden gaven de geïnterviewden een aantal tips over ‘verder gaan’ en de toepassing ervan binnen de organisatie. De meesten vinden dat het doorgezet moet worden, ook al hebben zij dat niet altijd letterlijk gezegd, maar dit was wel af te leiden uit hun antwoorden.

De motivatie bij medewerkers in de groepsdiscussies om ‘verder gaan’ door te ontwikkelen is aanwezig. Ondanks dat de medewerkers voor hun idee nog weinig kennis over ‘verder gaan’ hebben, vinden zij het goed dat er een gewenste mentaliteit ontwikkeld is.

Tips

De belangrijkste tip die bij de directieleden naar voren kwam was dat het weer op de agenda gezet moet worden bij DO's. ‘Verder gaan’ moet volgens het merendeel van de geïnterviewde MT-leden meer lading en waarde krijgen. Omdat de meesten denken dat de medewerkers er geen duidelijk beeld bij hebben, moet het concreet gemaakt worden voor medewerkers en een nieuwe impuls aan de kreet gegeven worden. Voorbeeldgedrag of boegbeelden en het definiëren van gewenst en ongewenst gedrag worden als opties genoemd om ervoor te zorgen dat medewerkers naar ‘verder gaan’ gaan handelen. Daarnaast kan het ook terugkomen in de nieuwsbrief Catch! om er meer aandacht op te vestigen.

‘Verder gaan’ moet meer ingebed worden in de organisatie bleek uit de groepsdiscussies met medewerkers. Medewerkers moeten volgens hen betrokken worden bij het geven van lading. Beide groepen kwamen met de oplossing om een uitgangspunt of discussiepunt te ontwikkelen en dat de uitvoering of de vertaling per afdeling vorm gegeven moet worden. Het moet meer bottom-up vormgegeven worden, dus klein beginnen en zo doorgroeien. Daarnaast waren er ook nog overige ideeën, namelijk het kan ook gekoppeld worden aan het ‘dagstarten’ of aan SENS of door (compas)doelen innovatiever te formuleren of het ophangen aan de business doelen. Het kan volgens sommige deelnemers wel gekoppeld worden aan SENS, maar het moet niet een soort SENS 2.0 worden. In de bijlage staat een uitleg over SENS. Een groepsdiscussie eindigde met “Ik vind het een prettige kreet, je kunt het op veel manieren invullen.” En iedereen knikte instemmend.

De respondenten hechten waarde aan de gewenste mentaliteit ‘verder gaan’. Zij willen dat het doorgezet wordt en dat er meer mee gaat gebeuren. Daarbij geven zij tips hoe dit het beste kan.

5.5 In hoeverre gaan medewerkers al verder?

Volgens alle respondenten die deel hebben genomen aan het onderzoek wordt ‘verder gaan’ niet doorleefd binnen de organisatie. De directieleden en de MT-leden denken niet dat medewerkers een interpretatie kunnen geven van ‘verder gaan’. De meeste medewerkers zullen er volgens hen wel van gehoord hebben, maar zij zouden niet precies weten wat het inhoudt. Als iemand er gericht naar zou vragen aan de medewerkers dan is de verwachting van de geïnterviewde MT-leden dat de medewerkers het wel hetzelfde zullen interpreteren als hun invulling, dus de klant centraal.

Terugzien van ‘verder gaan’ gedrag

De directieleden en de MT-leden zijn volgens zichzelf al bezig met het gedrag dat zij koppelen aan ‘verder gaan’. Dit doen zij impliciet, want zij benoemen het niet als ‘verder gaan’. Daarnaast stimuleren zij op dit moment al dat gedrag dat valt onder hun interpretatie van ‘verder gaan’, maar dat wordt niet expliciet aan elkaar gekoppeld. Een aantal MT-leden geven ook specifiek aan dat zij dit ook niet zullen gaan doen.

Iedereen kan voorbeelden noemen van mensen die volgens hen echt 'verder gaan'. Er worden hier persoonlijke eigenschappen genoemd en de ontwikkeling van producten en diensten. Voorbeelden zijn de ontwikkeling van de pensioenbox en de integrale aanpak. Beide zijn manieren voor pensioenfondsbesturen om hun regelingen in te richten en duidelijk beeld te krijgen van de mogelijkheden. Ook worden een aantal personen genoemd die beschikken over bepaalde kennis, deze kennis vereenvoudigen en in jip en janneke taal zetten en dit delen met anderen. Het ligt vaak in de aard van de persoon van de mensen die op dit moment al verder gaan, wordt als verklaring gegeven tijdens de interviews door een aantal MT-leden.

Maar tijdens de interviews en de groepsdiscussies geven de deelnemers ook aan dat medewerkers het 'verder gaan' gedrag nog te weinig toepassen. Op het moment dat de vraag letterlijk gesteld werd, liet iedereen blijken dat er nog te weinig naar wordt gehandeld. Dit concluderen zij uit het feit dat medewerkers nog vaak reactief reageren op vragen in plaats van proactief zoeken naar vragen en oplossingen van en voor de klanten. Daarnaast werken de afdelingen en medewerkers nog te weinig onderling samen. 'Verder gaan' is nog niet geïnternaliseerd. In de groepsdiscussies werd aangegeven dat medewerkers niet weten hoe ze het moeten toepassen in hun werk, omdat er nooit lading aan is gegeven. Hierbij kunnen ook bedrijfsprocessen een rol spelen, want er zijn veel medewerkers die aangeven dat zij het altijd druk hebben en geleefd worden door hun agenda. De medewerkers raden aan om 'verder gaan' te vertalen per afdeling om er gedrag aan te koppelen. Op dit moment sturen managers niet op 'verder gaan' in het werk van medewerkers.

Volgens de meeste respondenten gaan de meeste medewerkers nog te weinig verder. Zij zien het op verschillende plekken wel terug, maar dat wordt vaak gekoppeld aan persoonlijke eigenschappen van mensen. Zij doen het dan volgens de respondenten niet vanuit de mentaliteit.

6. Conclusies

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken uit de onderzoeksresultaten. Waar nodig wordt dit onderbouwd met theorie. Aan het einde van het hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

6.1 Deelconclusies gewenste situatie, kennis, houding en gedrag

Gewenste situatie

De gewenste mentaliteit met het bijbehorende gedrag is niet concreet omschreven binnen de organisatie. Dit laat dus veel ruimte over voor eigen interpretatie. Zoals aangegeven in de onderzoeksresultaten is er geen eenduidig beeld onder de directieleden van 'verder gaan'. Dat er geen eenduidig beeld is onder de directieleden is te verklaren doordat alleen de algemeen directeur en twee andere directeuren bij de ontwikkeling van 'verder gaan' betrokken zijn geweest, waarvan één directeur niet geïnterviewd is. De overige directeuren zijn aangesteld, nadat 'verder gaan' is geïntroduceerd. Nadat zij directeur zijn geworden, is er nooit in het DO gezamenlijk lading gegeven aan 'verder gaan'. Het logische gevolg is dat zij een eigen interpretatie geven aan 'verder gaan'. 'Verder gaan' staat ook niet op de agenda van het DO. Dit geeft aan dat directie er weinig mee doet op dit moment. Doordat het niet bespreekbaar wordt gemaakt, weten de verschillende directieleden niet van elkaar dat het anders geïnterpreteerd wordt. De term 'verder gaan' kennen zij allemaal en zien zij veelvuldig terug binnen de organisatie. Het gezamenlijk lading geven aan deze term ontbreekt volgens hen alleen nog. Zoals aangegeven in de onderzoeksresultaten heeft één directeur een andere interpretatie van 'verder gaan'. Zijn interpretatie wordt veelal niet gedragen door andere respondenten van het onderzoek, waardoor zijn interpretatie vanuit onderzoeksperspectief minder waarde heeft. Delen van zijn uitspraken kwamen wel overeen met andere respondenten.

Kennis

De kennis/ interpretatie van 'verder gaan' komt bij de meeste deelnemers van het onderzoek overeen. Maar alleen als er specifiek naar een interpretatie wordt gevraagd dan geven de medewerkers een invulling aan 'verder gaan'. Dit geeft aan dat er wel impliciete kennis aanwezig is bij de medewerkers, maar zij doen niets met de kennis over dit onderwerp. "Impliciete kennis zit in de hoofden van mensen.[...] Ervaringen, vaardigheden en attitudes spelen hierbij een belangrijke rol" (Koeleman, 2006, p.33). De MT-leden denken niet dat medewerkers 'verder gaan' kunnen laden, blijkt uit de interviews, maar uit de groepsdiscussies blijkt dat medewerkers wel een interpretatie kunnen geven. De medewerkers weten dus meer dan de MT-leden denken. Doordat de kennis van medewerkers impliciet is en zij zich er niet van bewust zijn dat zij deze kennis hebben, is het niet duidelijk dat medewerkers ernaar moeten handelen en daardoor doen zij niets tot weinig met deze kennis.

De interpretaties van de medewerkers, MT-leden en directieleden die deel hebben genomen aan het onderzoek komen grotendeels overeen met de bedoeling van de bedenkers van 'verder gaan'. De invulling is grotendeels hetzelfde, maar deze is niet volledig. De medewerkers uit de groepsdiscussies weten uiteindelijk wel waarom 'verder gaan' bedacht is door met elkaar in gesprek te zijn, maar zij weten niet dat hij tweeledig bedoeld is. De tweeledigheid komt doordat 'verder gaan' aan de ene kant een mentaliteit is die van medewerkers wordt verwacht en aan de andere kant een merkelofte is die zorgt voor de herkenbaarheid in de markt.

Opvallend is dat de antwoorden op vragen en stellingen concreter worden naar mate er lager in de organisatie geïnterviewd wordt. Medewerkers spreken meer in voorbeelden en met concrete gedragingen en directieleden spreken veel abstracter. De MT-leden zitten hier tussen in.

Het onderzoek op zich heeft al effect gehad. Door de gestelde vragen zijn de deelnemers van de groepsdiscussies gaan nadenken over 'verder gaan', waardoor zij er achter kwamen dat zij er meer van wisten dan zij in eerste instantie dachten. Dit zorgt ervoor dat zij dichterbij de gewenste situatie zitten qua kennis dan verwacht. Dit kwam mede doordat de medewerkers met elkaar in discussie waren en daarbij hun inzichten met elkaar vergeleken. De directieleden kwamen tot de conclusie dat er meer mee gedaan moet worden.

Houding

Van tevoren zijn een aantal criteria vastgesteld om af te leiden of iemand een positieve of negatieve houding heeft ten opzichte van 'verder gaan'. Er is gekeken naar de toon van praten, de dynamiek binnen de groep, de lichaamshouding van de medewerkers tijdens de groepsdiscussies en de afleiding.

De dynamiek in de groep was evenwichtig, sprekers wisselden elkaar af en niemand had de overhand. Dit geeft aan dat bijna alle medewerkers betrokken zijn, want bijna iedereen wilde wat over het onderwerp zeggen. De deelnemers van de groepsdiscussies zaten rechtop en hadden een open houding. Daarnaast waren zij niet snel afgeleid en dwaalde het gesprek niet af. Dit zijn allemaal punten waarop blijkt dat zij betrokken zijn bij het onderwerp en een positieve houding hebben. Ook praatte iedereen duidelijk en waren de deelnemers weinig aan het zoeken naar woorden. Daarnaast werden veel positieve woorden gebruikt en was er weinig sarcasme. De persoon die niets af wist van de term 'verder gaan' was snel afgeleid en zat onderuitgezakt. Hij was minder betrokken bij het onderwerp. Daarnaast hebben de medewerkers in de groepsdiscussies aangegeven dat zij het belangrijk vinden dat 'verder gaan' bestaat.

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de medewerkers een positieve houding hebben ten opzichte van 'verder gaan'. Opvallend daarbij is dat het merendeel van de respondenten, dus medewerkers, MT-leden en directieleden, met concrete tips kwamen. Dat geeft aan dat iedereen er echt wat mee wil gaan doen. De positieve houding is nodig voor het veranderen van het gedrag (Ajzen, 1991).

Gedrag

Gedrag behorende bij 'verder gaan' zien de respondenten nog te weinig terug. 'Verder gaan' is ook nog niet geïnternaliseerd bij medewerkers, MT-leden en directieleden volgens de respondenten. Hun handelen wordt ook niet expliciet gekoppeld aan 'verder gaan'. Tijdens de groepsdiscussies kwam duidelijk naar voren dat de respondenten behoefte hebben aan een kapstok en een vertaling van 'verder gaan' per afdeling. Op die manier kunnen zij het beter gaan toepassen in hun werk. Maar daarvoor moet de mentaliteit nog eigen gemaakt worden door de medewerkers. Vanuit de bedenkers en de directie heerst de behoefte dat iedereen er naar gaat handelen.

Het zit volgens een aantal MT-leden in de aard van de persoon die op dit moment al 'verder gaan'. Het is voor deze personen natuurlijk gedrag. Dit geeft aan dat er nog veel veranderd moet worden, want het moet door iedereen gezien worden als natuurlijk gedrag.

Daarnaast wordt er door leidinggevendenden ook niet gestuurd op 'verder gaan' in het werk. Opvallend hierbij is dat MT-leden veel waarde hechten aan 'verder gaan' en er meer mee willen gaan doen, maar er niet op aansturen. Dit is tegenstrijdig aan elkaar.

6.2 Antwoord op onderzoeksvraag

Wat zijn de verschillen en overeenkomsten van de huidige en de gewenste situatie van de kennis, houding en gedrag van de medewerkers met betrekking tot de gewenste mentaliteit 'verder gaan'?

Er is nog een groot verschil tussen de huidige en gewenste situatie. De kennis is impliciet aanwezig, de houding is positief en het 'verder gaan' gedrag is minimaal. Om van de huidige naar de gewenste situatie te komen moeten er (communicatie)interventies ingezet worden. Een advies over deze interventies zal in het volgende hoofdstuk besproken worden.

7. Advies

In dit hoofdstuk wordt het advies besproken. Eerst wordt er een overzicht gegeven van de adviezen. Daarna zullen de adviezen aan de hand van een model van Achmea uitgewerkt worden. De adviezen zijn afgeleid van de onderzoeksresultaten en conclusie en is onderbouwd met literatuur. Er wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de adviesvraag, namelijk **Hoe kan de afdeling corporate communicatie door middel van communicatieactiviteiten invloed hebben op de (verandering van) houding en gedrag van/bij medewerkers ten opzichte van de gewenste mentaliteit ‘verder gaan’?**

Omdat het om een gedragsverandering gaat, is het een uitgebreid advies. Zoals in het theoretisch kader aangegeven duurt een gedragsverandering lang en daarom heeft de verandering meerdere interventies nodig, verspreid over een lange periode. Dit vergroot de kans dat het een blijvende gedragsverandering is.

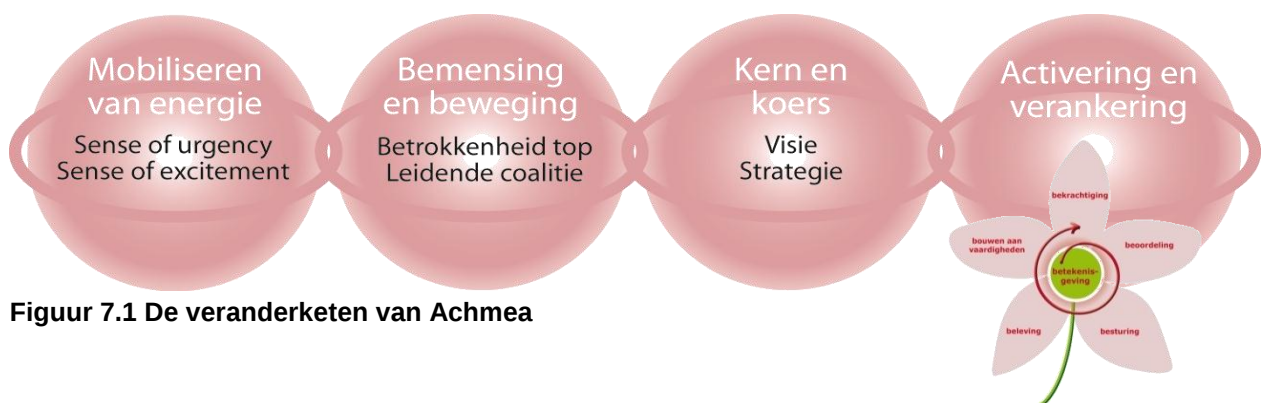
Uit mijn onderzoek komt vooral naar voren dat er een kader geschetst moet worden vanuit de directie dat kan dienen als handvat voor medewerkers. Daarnaast is er veel behoefte onder de respondenten om gezamenlijk lading/ betekenis te geven. Het volgende citaat bevestigt vanuit de theorie dat dit van belang is en dient als basis voor mijn advies. “De realisatie van cultuurverandering is een spel met betekenisgeving en samenspel van leiding en leidinggevendenden samen met de medewerkers. Door voorbeeldgedrag te tonen zijn leiders in staat om hun volgers op subtiele wijze te beïnvloeden” (Boonstra, 2010, afgeleid van Yukl, 2009, p. 142).

Het advies is opgebouwd uit zeven adviezen, namelijk:

1. De directie moet concreet de gewenste mentaliteit omschrijven met het bijbehorende gedrag.
2. Een leading coalition creëren.
3. Een beloningssysteem opzetten.
4. Betekenis geven aan ‘verder gaan’ met medewerkers met ondersteuning van een toolkit.
5. Successen delen en vieren binnen de organisatie.
6. De basis communiceren.
7. ‘Verder gaan’ opnemen in huidige houding en gedragprogramma’s.

7.1 Veranderketen

Binnen Achmea wordt gebruik gemaakt van de veranderketen van &Samhoud om gedrag te veranderen. Ik heb gekozen om gebruik te maken van de veranderketen van Achmea, omdat het overeen komt met overige theorieën die ik gelezen heb en het aansluit bij de organisatiestrategie van Syntrus Achmea. Daarnaast komt betekenis geven en voorbeeldgedrag daarin terug. De veranderketen is gebaseerd op theorieën en uitspraken van John Kotter, Stephen Covey en Jim Collins. De veranderketen staat tevens in de bijlage.



Figuur 7.1 De veranderketen van Achmea

De veranderketen bestaat uit vier stappen.

1. Het mobiliseren van energie is de eerste stap. Hierbij gaat het om 'sense of urgency' en 'sense of excitement'.
2. Bemensing en beweging; de betrokkenheid van de top en de leidende coalitie.
3. Kern en koers; wat draagt deze verandering bij aan de visie en strategie.
4. Activering en verankering; om de verandering te verankeren en te laten slagen, moet er invulling gegeven worden aan de 6 B's, namelijk besturing, beoordeling, bouwen aan vaardigheden, bekrachtiging, beleving en betekenisgeving.

7.2 Mobiliseren van energie

De 'sense of urgency' staat al vast gesteld en wordt ook meerdere malen in de interviews met de directieleden genoemd. In de onderzoeksresultaten wordt het doel van 'verder gaan' genoemd. De organisatie moet van een taakgerichte naar een marktgerichte organisatie om te kunnen blijven bestaan. Om daar te komen is het visievierluik ontwikkeld en daaraan is 'verder gaan' gekoppeld. Daarnaast geven respondenten van de groepsdiscussies ook aan dat zij weten dat Syntrus Achmea in een financieel slechte positie zit en om daaruit te komen dat er veranderd moet worden. Of het besef er onder medewerkers is dat het noodzakelijk is dat zij naar een marktgerichte organisatie moeten veranderen, is niet uit mijn onderzoek gebleken. De 'sense of urgency' is in zekere mate aanwezig. Dat Syntrus Achmea naar een marktgerichte organisatie moet om een toekomst te hebben als organisatie moet duidelijk worden gecommuniceerd naar de medewerkers. Medewerkers moeten begrijpen dat de continuïteit gewaarborgd kan worden als zij verder gaan voor de klant. Dit komt terug in advies 6.

De 'sense of excitement' gaat over de intrinsieke motivatie van de medewerkers om te veranderen. Om gedrag te veranderen is de houding ten opzichte van het gewenste gedrag van belang (Ajzen, 1991). In het theoretisch kader staat aangegeven dat intrinsieke motivatie van belang is voor het slagen van de verandering. Een positieve houding vergroot de intrinsieke motivatie van medewerkers. Er zal geen advies gegeven worden over de houding van medewerkers ten opzichte van het gewenste gedrag, omdat geconcludeerd is uit het onderzoek dat medewerkers een positieve houding hebben. De positieve houding draagt bij aan de intrinsieke motivatie van medewerkers om te veranderen. Tijdens het onderzoek gaven respondenten aan dat zij het belangrijk vinden dat de mentaliteit aanwezig is en zij vinden dat er meer mee gedaan moet worden. Zij hebben alleen handvatten nodig om het toe te kunnen passen in hun dagelijkse werkzaamheden. De 'sense of excitement' is aanwezig.

7.3 Bemensing en beweging

7.3.1 Betrokkenheid van de top

Volgens de veranderketen moet de top van de organisatie zich persoonlijk aan het veranderproces verbinden en zich verantwoordelijk voelen voor de te kiezen richting.

Daarom is mijn **eerste advies** dat directie een gewenste mentaliteit/ situatie moet gaan omschrijven en het gaat voorleven. Door een gewenste mentaliteit te omschrijven wordt de kennis expliciet gemaakt. Boonstra (2010) stelt dat een goede machtsinterventie zou zijn grenzen benoemen van de gewenste mentaliteit. Hierbij moet een kader geschetst worden vanuit de directie waarbinnen medewerkers kunnen handelen en tevens laten weten wat er niet onder valt. Daarnaast stelt Reijnders (2011) dat er drie veranderwaarden zijn tijdens een veranderproces. Deze veranderwaarden zijn zorgvuldigheid, eenduidigheid en concreetheid. Vandaar dat de directie een eenduidig beeld moet uitdragen en dat de verandering voor medewerkers concreet gemaakt moet worden om de verandering succesvol door te voeren. In de bijlage is een samenvatting gemaakt van de meest voorkomende interpretaties. Deze kan dienen als input voor de directie om een uitgangssituatie te definiëren. Hiernaast zal duidelijk gecommuniceerd moeten worden wat 'verder gaan' inhoudt, waar het vandaan komt en wat het doel is met daaraan het verwachte gedrag gekoppeld. Mensen moeten

het begrijpen en het nut inzien van ‘verder gaan’, zodat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om ernaar te gaan handelen. Hierdoor wordt de kans groter dat het gedragen wordt door de organisatie. Dit laatste is opgenomen in advies 6.

7.3.2 Leidende coalitie

Uit interviews kwam naar voren dat MT-leden voorbeeldgedrag van belang achten. Volgens Reijnders (2010) is het ook een mogelijkheid om gedrag blijvend te veranderen. Daarnaast geeft Boonstra (2010) dat leiders in cultuurverandering voorbeeldgedrag inzetten en daarmee een rolmodel voor anderen zijn. Mijn **tweede advies** is om een leading coalition te creëren die gaat voorleven om andere medewerkers te beïnvloeden en te inspireren om het nieuwe gedrag te gaan vertonen. Communiceren en het bekend maken van deze leading coalition en hen bijvoorbeeld belonen, kan een extra drijfveer zijn voor anderen (Reijnders, 2010). De leading coalition kan gebruik maken van de injunctieve en descriptieve normen. Het beste zou zijn als deze twee normen overeenkomen bij de leading coalition, want dan is wat goed- of afgekeurd wordt door de meeste mensen in een cultuur(injunctieve norm) gelijk aan het huidige gedrag van mensen uit die cultuur(descriptieve norm) (Renes et al., 2011). Komen deze twee normen niet overeen dan moet de leading coalition zich gedragen volgens de injunctieve norm, want dan gedragen zij zich volgens de gewenste mentaliteit. Er is bewezen dat mensen kopiëren wat zij zien. Het werkt dus averechts als je laat zien wat niet werkt (Renes, 2013).

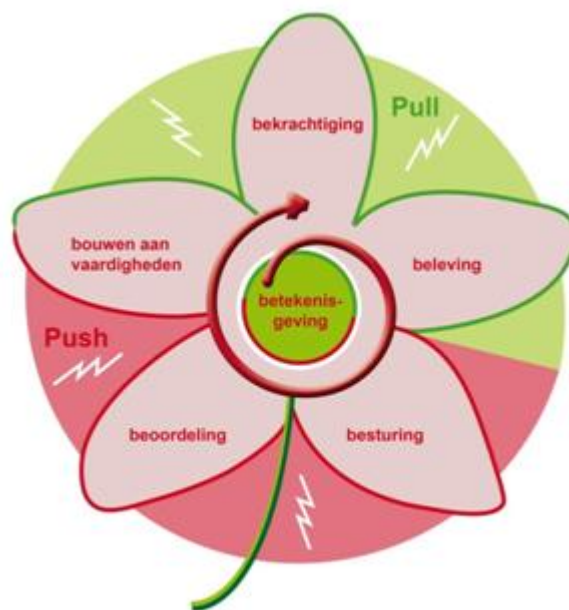
7.4 Kern en koers

De verandering moet aansluiten bij de kern en de koers van het bedrijf. Zoals eerder aangegeven in dit adviesrapport, is ‘verder gaan’ een vertaling van het visievierluik. Het visievierluik is bedoeld om de transformatie naar een marktgerichte organisatie te ondergaan. Het is van belang dat medewerkers weten waar het visievierluik voor staat en dat ‘verder gaan’ een vertaling is van het visievierluik, want dan snappen zij beter waarom zij ernaar moeten gaan handelen. Dit is opgenomen in advies 6. Daarnaast zegt Boonstra (2010) dat de toekomst verbeelden en de visie van de verandering formuleren belangrijk zijn. Dit betekent ook dat het essentieel is een gewenste situatie te omschrijven vanuit de top, zoals aangegeven in het eerste advies.

7.5 Activering en verankering

Het onderdeel activering en verankering van de veranderketen bestaat uit zes B's. Deze B's zijn bouwen aan vaardigheden, beoordeling, besturing, beleving, bekrachtiging en betekenisgeving. Het bloemmodel van Achmea is afgeleid van het influencemodel van McKinsey en het 5B-model van Geelhoed, Van de Loo en Samhoud.

Ik zal mij alleen richten op de B's bekrachtiging, beleving en betekenisgeving, omdat op die B's invloed uitgeoefend kan worden door middel van communicatie. Op de andere B's heeft communicatie minder invloed, omdat dat organisatorische elementen zijn. Dit betekent niet dat de overige B's minder belangrijk zijn voor het laten slagen van de verandering. Aan die factoren moet tevens aandacht besteed worden. Ondanks dat de B van beoordeling onder P&O valt en geen onderdeel is geweest van dit onderzoek, is er wel kort iets gezegd wat de rol van communicatie kan zijn, zodat er uiteindelijk beoordeeld gaat worden op gedrag behorende bij ‘verder gaan’.



Figuur 7.2 Bloemmodel van Achmea

7.5.1 Bouwen aan vaardigheden

Deze B gaat over het opleiden en ontwikkelen van medewerkers, zodat zij kunnen veranderen. Dit valt buiten mijn onderzoek en mijn vakgebied. Hier zou vanuit P&O advies over gegeven kunnen worden. In het theoretische kader heb ik dit gekoppeld aan de juiste kennis hebben. Het gaat dus om de impliciete kennis expliciet maken. Dit wordt bevorderd door mijn eerste advies en bekrachtigd met mijn zesde advies.

7.5.2 Beoordeling

Hoe medewerkers beoordeeld worden op hun werk is geen onderdeel geweest van dit onderzoek. Dit zou een extra onderzoek behoeven. Medewerkers die deelnamen aan de groepsdiscussies gaven wel aan dat hun compasafspraken (ontwikkelplannen) gekoppeld kunnen worden aan 'verder gaan'. De omschrijving van de gewenste mentaliteit met bijbehorende gedrag kunnen dienen als basis voor de beoordeling.

Een instrumentele interventie kan zijn beloningssystemen wijzigen om ervoor te zorgen dat medewerkers eerder het gewenste gedrag zullen gaan toepassen. Mijn **derde advies** is om een beloningssysteem op te zetten. Daarbij moeten er een aantal criteria opgesteld worden als toetssteen waar een medewerker aan moet voldoen om te kunnen beoordelen dat een medewerker verder gaat of gewoon zijn werk goed doet. Deze criteria zouden afgeleid kunnen worden van de gewenste situatie die omschreven is in de bijlage.

7.5.3 Besturing

Bij besturing is het de bedoeling dat de doelen gekoppeld worden aan 'verder gaan'. Dit is bedoeld als toetsvraag of de doelen in lijn zijn met de gewenste mentaliteit en het gewenste gedrag. Een structurele interventie daarbij kan zijn gedragsregels formuleren (Boonstra, 2010). De gedragsregels moeten leiden tot gesprekken tussen medewerkers over de organisatiecultuur en de bedrijfsprocessen en moeten niet dwingend voorgeschreven worden. Daarnaast kunnen de criteria gebruikt worden om de plannen en doelen van afdelingen en de organisatie te toetsen.

7.5.4 Betekenisgeving

Zoals aangegeven zal er duidelijk omschreven moeten worden wat 'verder gaan' inhoudt, waar het vandaan komt en wat het doel is met daaraan het verwachte gedrag gekoppeld. Mensen moeten het begrijpen en het nut ervan inzien en daardoor ernaar gaan handelen. Hierdoor wordt de kans groter dat het gedragen wordt door de organisatie. Dit moet vooral een kader zijn, want er moet ruimte zijn voor eigen invulling (advies 1).

Mijn **vierde advies** is om het intern te laten leven en een eenduidig beeld onder de medewerkers te krijgen, moet er betekenis gegeven worden met en door medewerkers. Men construeert zijn eigen werkelijkheid en geeft een eigen betekenis aan de informatie die hij krijgt (Weick, 1995). Daarvoor is het verstandig om samen met medewerkers betekenis te geven, zodat er één organisatie werkelijkheid ontstaat. Voor betekenisgeving kunnen verschillende interventies ingezet worden. Deze zullen later in het advies besproken worden. Ik raad aan deze interventies per afdeling te doen, omdat in de groepsdiscussies met medewerkers duidelijk naar voren komt dat daar behoefte aan is. Door de interventies per afdeling te doen kan concreter de vertaling gemaakt worden van 'verder gaan' naar het dagelijkse werk. Daarnaast wordt de betrokkenheid vergroot bij de verandering en de kans verhoogt dat de verandering slaagt op het moment dat medewerkers deelnemen aan het veranderproces (Reijnders, 2010).

7.5.5 Beleving

Bij beleving is het geven van een positief gevoel en energie op de verandering van belang. Uit mijn onderzoek blijkt dat er ook behoefte is dat medewerkers trots worden op de organisatie. Successen delen en vieren is hiervoor een interventie. Dit is een voorbeeld van een leerinterventie (Boonstra, 2010). Mijn **vijfde advies** is meer succes vieren en delen binnen de organisatie. Een personeelsfeest

kan hier ook een goede interventie voor zijn (Koeleman, 2008). Uit de interviews en de groepsdiscussies kwam naar voren dat er behoefte is aan lading geven aan het 'verder gaan'. Interventies om lading te geven kunnen zijn verhalen vertellen en de toekomst verbeelden (Boonstra, 2010), maar ook helden creëren. Het heeft ook te maken met betekenisgeving om het te doorleven.

7.5.6 Bekrachtiging

Medewerkers moeten bekrachtigd worden door de leading coalition, zodat het gewenste gedrag wordt gestimuleerd en ondersteund (advies 2).

Er werd in de groepsdiscussies ook aangegeven dat men niet weet wat de directie bedoelt met de term 'verder gaan' en hoe zij het laden. Daardoor vinden zij het moeilijk een uitleg erover te geven. Door middel van de leading coalition en de omschrijving van de gewenste mentaliteit met bijbehorende gedrag kan de interpretatie van medewerkers bevestigd worden en krijgen zij meer vertrouwen. De kans is groot dat zij meer zullen doen met hun impliciete kennis, omdat hun kennis dan bevestigd en erkend wordt. De kennis is dan ook expliciet, omdat de directie het op papier zet. Zoals eerder aangegeven wordt dit ook ondersteund door de basis te communiceren (advies 6).

7.6 De basis communiceren

Mijn **zesde advies** is de basis communiceren. Bovenstaand staan een aantal onderdelen genoemd die gecommuniceerd moeten worden naar de medewerkers als basisprincipes, zodat zij gaan snappen waarom 'verder gaan' van belang is. De volgende basisprincipes moeten worden gecommuniceerd via een presentatie van de directeur, ondersteund door leidinggevenden en via Achmeanet:

- de 'sense of urgency';
- het doel van het visievierluik;
- 'verder gaan' is een vertaling van het visievierluik;
- omschrijving gewenste situatie met daaraan het verwachte gedrag gekoppeld;
- wat 'verder gaan' inhoudt;
- waar het vandaan komt;
- wat het doel is van 'verder gaan'.

Bij het communiceren van de basisprincipes moet de injunctieve norm gecommuniceerd worden. De descriptieve norm kan alleen gecommuniceerd worden als deze overeenkomt met de injunctieve norm. Anders gaan mensen het verkeerde gedrag kopiëren. Het geldt ook voor teksten. Ook daarin moet de injunctieve norm omschreven worden. Daarnaast moet er voldoende informatie gegeven worden tijdens het veranderproces. Informatie verstrekken kan via het intranet en de nieuwsbrief (Koeleman, 2006).

7.7 Interventies voor betekenisgeving

Mijn vierde advies is betekenis geven met medewerkers. Koeleman (2006) komt met een aantal interventies om betekenis te geven. Een aantal van deze interventies kunnen van toepassing zijn binnen Syntrus Achmea. Er is gekozen om meerdere opties te geven voor interventies, want er is een grote diversiteit aan teams en afdelingen binnen de organisatie. Sommige teams lunchen bijvoorbeeld al met elkaar en andere teams niet. De leidinggevende kiest de interventie die het best passend is bij het team. De opties voor de interventies zijn

- groepsdiscussies;
- werkontbijt/ -lunch;
- brainstormsessies.

Er is gekozen voor interventies met groepen, want er zijn te veel medewerkers om met iedereen één op één gesprekken te voeren. Op het moment dat gemerkt wordt dat één persoon niet aan het 'verder gaan' gedrag voldoet of daarin achter blijft op de rest dan kunnen coachingsgesprekken plaatsvinden tussen leidinggevende en medewerker.

Om lading te geven aan de mentaliteit op persoonsniveau is het van belang dat medewerkers onder begeleiding met elkaar in gesprek gaan, daarmee kunnen medewerkers participeren in het veranderingsproces. Dit verhoogt de kans van slagen van de verandering (Reijnders, 2010). Dit kan in discussies zijn, maar ook in gesprekken of aangekleed in een werkontbijt/ -lunch of brainstormsessie. Aan deze interventies zijn weinig kosten verbonden, daarom is voor deze interventies gekozen.

7.7.1 Toolkit

Om handvatten te bieden voor de betekenisverlening en om ervoor te zorgen dat de interventies ingezet gaan worden, kan een toolkit ontwikkeld worden. De toolkit bevat dan:

- Een uitwerking van de gewenste mentaliteit met een omschrijving van gewenst en ongewenst gedrag.
- De toetssteen met de 'verder gaan' criteria.
- Tips hoe de interventies vorm gegeven kunnen worden
 - Een keuze uit bovenstaande interventies of een combinatie ervan. Zie de bijlage voor de voor- en nadelen van de verschillende interventies.
- Aandachtspunten voor deze interventies
 - Medewerkers moeten tijdens de interventies aan het woord zijn.
 - Er moet een koppeling gemaakt worden naar de dagelijkse praktijk.
- Vragen om antwoord op te geven, bijvoorbeeld:
 - Wat betekent 'verder gaan' volgens ons?
 - Wat zijn de overeenkomsten en verschillen met de gewenste mentaliteit?
 - Wat kunnen we doen om te voldoen aan de criteria voor het gedrag behorende bij 'verder gaan'?
 - Hoe kunnen we 'verder gaan' levend houden binnen ons team, zodat we het blijven toepassen?
- Een uitleg van de 'verder gaan' bokaal. Wie gaat er echt verder of wie heeft een goed 'verder gaan' idee, die krijgt de 'verder gaan' bokaal totdat een ander de bokaal verdient en dan gaat de bokaal over naar de volgende.

7.8 Opnemen in huidige houding en gedragprogramma's

Mijn **zevende advies** is 'verder gaan' opnemen in huidige houding en gedragprogramma's voor een goede aansluiting bij de organisatie.

7.8.1 SENS

SENS trainingen

Binnen Syntrus Achmea wordt er veel gebruik gemaakt van de SENS methodiek. SENS staat voor Samen Effectief Naar Succes. Een werkwijze waarbij alle medewerkers meedenken over verbeteringen en iedereen nieuwe ideeën kan aandragen. Het doel van SENS is het tegengaan van verspilling in de werkprocessen, in het handelen en de manier van denken. Een uitgebreide uitleg is te vinden in bijlage 3. Daarvoor vindt ook een training plaats voor nieuwe medewerkers. In de interviews en de groepsdiscussies wordt 'verder gaan' meerdere malen vergeleken met SENS. Daarnaast geven zij ook aan dat het goed aansluit bij elkaar. Het gaat namelijk beide over continue verbeteren. Daarom is mijn zevende advies dat 'verder gaan' wordt opgenomen in het trainingsprogramma van SENS. Zo kan 'verder gaan' goed gecombineerd worden met dit huidige houding en gedragprogramma. Maar 'verder gaan' is meer dan alleen continue verbeteren, vandaar dat het niet alleen maar in de SENS trainingen aandacht behoeft.

Opnemen in week- en/ of dagstarten

Binnen het SENS traject wordt gebruik gemaakt van week- en dagstarten. In deze teambijeenkomsten kan 'verder gaan' opgenomen worden door elkaar feedback te geven op het gedrag in deze bijeenkomsten en door met elkaar in gesprek te gaan hoe beter verder gegaan kan worden.

7.8.2 Bijeenkomst voor nieuwe medewerkers

Binnen Syntrus Achmea wordt een introductiedag ontwikkeld voor nieuwe medewerkers. Dit is een bijeenkomst waarbij nieuwe medewerkers worden ingeleid in het bedrijf en kennis maken met de organisatie. Onderdeel van het zevende advies is om 'verder gaan' op te nemen in deze bijeenkomst. Zij moeten meteen de mentaliteit te horen krijgen en zij moeten snappen wat er van hen verwacht wordt. De basis communiceren moet hier weer terug komen.

Conclusie van het advies: Internaliseren van het gedrag

Om het gedrag te internaliseren moet er een sociale norm geschetst worden (Renes et al., 2012). Dit gebeurt door een kader op te stellen vanuit de directie (advies 1) en daaraan betekenis te geven met de medewerkers (advies 4). Volgens Ajzen heeft de sociale norm veel invloed op het gedrag van medewerkers. Deze sociale norm wordt uitgedragen door de leading coalition (advies 2). Als medewerkers het gewenste gedrag vaak doen dan zullen zij het gedrag op den duur automatisch doen en dan is het gedrag geïnternaliseerd. Door middel van beloningssystemen (advies 3) kan tevens gestimuleerd worden dat medewerkers vaker het gewenste gedrag gaan toepassen. Daarnaast moet er voldoende informatie gegeven worden tijdens het veranderproces en moet de uitgangssituatie gecommuniceerd worden (advies 6). Informatie verstrekken kan via het intranet en via leidinggevenden. Om de uitgangssituatie te communiceren kan er het beste een bijeenkomst georganiseerd worden voor het voltallige personeel. (Koeleman, 2006) 'Verder gaan' moet opgenomen worden in overige houding- en gedragprogramma's, zoals SENS, bijeenkomst nieuwe medewerkers en week- en/of dagstarten (advies 7). Daarnaast is het ook van belang dat de trots op de organisatie vergroot wordt. Dit kan door middel van succes delen en vieren (advies 5). De 'sense of excitement', advies 3, advies 4 en advies 5 dragen bij aan de intrinsieke motivatie van medewerkers. Dit vergroot de kans dat zij het gedrag gaan toepassen.

8. Actieplan

Om het advies te kunnen uitvoeren en ervoor te zorgen dat het advies toegepast gaat worden binnen de organisatie is hieronder een stappenplan weergegeven. Binnen Syntrus Achmea heerst de overtuiging dat iedereen altijd druk is. Er is weinig tijd om nieuwe ideeën uit te voeren of om houding- en gedragprogramma's op te zetten. Daarom is ervoor gekozen om de uitvoering zo concreet mogelijk op een rij te zetten, zodat de afdeling CC&BM het uiteindelijk alleen maar in gang hoeft te zetten en niet eerst van alles nog moet uitzoeken, voordat zij het advies kunnen gaan gebruiken. Daarnaast is, zoals eerder in het adviesrapport aangegeven, weinig budget beschikbaar. Daar is rekening mee gehouden bij de in te zetten stappen. Het actieplan bestaat uit elf stappen om het advies te kunnen uitvoeren.

8.1 De stappen

1. De directie omschrijft de gewenste mentaliteit/ situatie in samenwerking met de bedenkers.
2. Leading coalition creëren.
3. Criteria opstellen voor het voldoen aan 'verder gaan'.
4. Beloningssysteem opstellen.
5. De basis communiceren naar het voltallige personeel.
6. Ontwikkelen 'verder gaan' toolkit.
7. Betekenis geven met de MT-leden.
8. Betekenis geven met leidinggevenden.
9. Per afdeling met de medewerkers betekenis geven.
10. 'Verder gaan' opnemen in SENS training en bijeenkomst nieuwe medewerkers en tijdens de week- en/of dagstarten.
11. Communiceren over de 'verder gaan' bokaal.

Bij elke stap moeten dingen steeds concreter omschreven worden. Bij de medewerkers moet het gaan om concrete gedragingen, zodat zij het kunnen toepassen in hun werk. Deze stappen kunnen ook parallel lopen.

Stap 1. Omschrijving van de gewenste mentaliteit

In het DO of in een andere vergadering zal de directie een omschrijving moeten opstellen van de gewenste mentaliteit. Dit zal in de vorm van kaders schetsen zijn. Zo wordt er een eenduidig beeld en uitgangssituatie gecreëerd. De omschrijving/ samenvatting van 'verder gaan' vanuit de directieleden die in de bijlage staat, kan hierbij als input dienen. Het is van belang dat het een duidelijk kader is, zodat binnen deze kaders betekenis gegeven kan worden met de MT-leden, leidinggevenden en medewerkers. Zo wordt duidelijker en concreter voor medewerkers binnen welke kaders zij moeten handelen. Om duidelijke kaders te schetsen moet er in de vergadering in ieder geval antwoord gegeven worden op de volgende vragen:

- wat betekent 'verder gaan' volgens hen? (Zodat de directieleden op één lijn komen.)
- Wat is volgens hen het doel van 'verder gaan'?
- Wat is volgens hen de gewenste situatie van 'verder gaan'?
- Welk gedrag verwachten zij in ieder geval van medewerkers bij 'verder gaan'?
- Welk gedrag willen zij niet zien binnen de organisatie?

Het antwoord op al deze vragen moeten opgeschreven worden en uitgewerkt worden, zodat de kennis expliciet wordt gemaakt. Het kan dan ook makkelijker verspreid worden binnen de organisatie via intranet, de nieuwsbrief Catch! en de e-mail.

Stap 2. Leading coalition creëren.

De directie moet samen met de MT-leden bepalen wie behoren tot de leading coalition en welke medewerkers daarbij passen, maar nog gestimuleerd moeten worden om 'verder gaan' toe te passen. Iedere directeur kan vier medewerkers uitkiezen die volgens hem/haar behoren tot de leading coalition en hen persoonlijk uitnodigen voor deze leading coalition. Daarnaast is het van belang dat MT-leden en directieleden ook tot deze leading coalition behoren. Hierdoor moet de directie 'verder gaan' ook gaan beleven en niet alleen maar een gewenste situatie omschrijven. Zij moeten ook eigenaar worden van 'verder gaan'. Om 'verder gaan' zichtbaar te maken hierbij, moet het ook in de plannen van de directie opgenomen worden. De afdeling CC&BM zal de leading coalition een briefing geven waarbij wordt uitgelegd dat de leading coalition een voorbeeldfunctie heeft binnen het bedrijf. Hun gedrag dient als voorbeeldgedrag. In deze briefing wordt kort uitgelegd dat wat zij hebben gedaan 'verder gaan' is met de voorbeelden en daarnaast wordt nog kort de gewenste mentaliteit uitgelegd. Zo weten zij duidelijk wat er van hen verwacht wordt. Daarbij wordt ook aan hen gevraagd om anderen te stimuleren om verder te gaan. Deze leading coalition inspireert daarmee andere medewerkers om 'verder gaan' toe te passen. Zeker op het moment dat het gedrag van deze leading coalition wordt beloond, zal dit extra gebeuren.

Stap 3. Criteria opstellen

Daarnaast moeten er criteria opgesteld worden. Aan welke punten moet elke medewerker in ieder geval voldoen, zodat uiteindelijk de hele organisatie verder gaat. De criteria die opgesteld worden, kunnen dienen als toetssteen. Zo kan objectief geoordeeld worden of iemand verder gaat of niet.

Deze criteria moeten fysiek gemaakt worden binnen de organisatie, zodat medewerkers het ook echt zien en eraan herinnerd worden. Het wordt dan meer zichtbaar binnen de organisatie. Om de criteria fysiek te maken, raad ik aan de criteria op een poster in de abri in de hal en op tv-schermen door het pand te plaatsen. Om er in het begin extra aandacht op te vestigen is het interessant een steen/rots in de hal te plaatsen met daarop de criteria, zodat je letterlijk een toetssteen hebt. Hier komt wel bij dat de posters en beelden op den duur vervangen moet worden door nieuwe beelden. Uit eigen bevindingen en de bevindingen van collega's heb ik afgeleid dat als er een langere periode hetzelfde beeld in de abri hangt en op de tv-schermen staat dan besteedt je daar op een gegeven moment geen aandacht meer aan en dan heeft het ook geen effect meer.

Deze criteria moeten ook gebruikt worden om beslissingen van directie aan te toetsen, zodat het niet eenmalig in het DO besproken wordt. Op deze manier blijft 'verder gaan' ook leven onder de directieleden. Daarnaast kunnen SENS experts of medewerkers van de afdeling communicatie die veel met de directieleden om tafel zitten, de directieleden feedback geven op deze criteria, zodat er meer gefocust wordt op hun voorbeeldgedrag.

Stap 4. Beloningssystemen opstellen

Er is in dit onderzoek niet uitgebreid aandacht besteed aan beloningssystemen. Wel is uit mijn onderzoek gebleken dat als gedrag veranderd moet worden dat belonen daar een goed hulpmiddel bij is. Daarnaast hebben een aantal MT-leden aangegeven in de interviews medewerkers die verder gaan beloond moeten worden. Daarom raad ik aan dat er vanuit de directie een beloningssysteem wordt opgesteld, zodat medewerkers die het juiste gedrag toepassen worden bekrachtigd. Ten eerste raad ik aan hier extra onderzoek te doen. Wat voor beloningssysteem het meest passend is bij Syntrus Achmea. Dit punt wordt verder behandeld in de aanbevelingen. Positieve bekrachtiging kan op verschillende manieren. Ik adviseer om per bedrijfs onderdeel een 'verder gaan' bokaal in te stellen. Medewerkers kunnen deze bokaal winnen op het moment dat hij/zij met een idee komt wat echt 'verder gaan' is of iets gedaan heeft wat tot 'verder gaan' behoort. In de nieuwsbrief Catch! kan een rubriek worden opgenomen met de winnaars van de 'verder gaan' bokaal en hun verhaal erbij, zodat

deze personen zichtbaar worden binnen de organisatie en daarmee de eer krijgen dat zij goed werk leveren. Zij worden dan als voorbeeld gesteld. Deze personen kunnen ook deel uit gaan maken van de leading coalition. Uit eerdere acties binnen de organisatie is gebleken dat medewerkers bereid zijn om te strijden voor de eer. Daarom is de bokaal een manier van belonen binnen Syntrus Achmea. Vanuit de directie moet wel in eerste instantie bekeken worden wat mogelijk is qua beloningssystemen.

De stappen 1 + 3 + 4 kunnen worden besproken en beslissingen over genomen worden in het DO of daar een aparte vergadering voor beleggen met de directieleden. Aangezien alle directieleden vaak druk zijn, is het lastig hen allemaal op hetzelfde tijdstip bij elkaar te krijgen om invulling te geven aan stap 1, 3 en 4. Daarom is het verstandig om het te laten opnemen in een DO. Tijdens mijn laatste stageweek heeft de directievoorzitter persoonlijk aan mij gevraagd of ik mijn bevindingen en adviezen in het DO wil presenteren. Deze presentatie zal eind juni, begin juli plaatsvinden. Er wordt dus al tijd vrij gemaakt in het DO om het te bespreken. Dit geeft aan dat de directie er echt wat mee wil gaan doen.

Stap 5. De basis communiceren naar het voltallige personeel.

Om de basis te communiceren kan het beste een bijeenkomst voor het voltallige personeel georganiseerd worden, waarbij de directeur een presentatie houdt over de basis van 'verder gaan'. Deze informatie moet dan ook verspreid worden via Achmeanet en via de nieuwsbrief Catch!, zodat medewerkers het na kunnen lezen. In september staat al een bijeenkomst gepland voor het voltallige personeel, genaamd de zomerborrel. Deze bijeenkomst is bedoeld om de trots van medewerkers op de organisatie te vergroten en daarnaast duidelijk te maken welke stappen nog genomen moeten worden om het hoger doel van de organisatie te behalen. In deze bijeenkomst kan de gelegenheid genomen worden om de basis te communiceren.

Ik raad aan de volgende verhaallijn te gebruiken in deze bijeenkomst om de link te leggen tussen de trots van de medewerkers en 'verder gaan':

We komen uit een moeilijke periode. Hier komen we langzaam uit. Het eerste deel van het jaar hebben we goed werk geleverd. We hebben een aantal grote klanten binnen gehaald, onder andere Shell. Daar mogen wij trots op zijn als organisatie. Maar we willen meer. Om ons hoger doel te halen, moeten wij de klanten behouden en meer nieuwe klanten aantrekken. De manier waarop wij als organisatie willen groeien en verbeteren, is door verder te gaan. Waarom nou 'verder gaan'? Hierbij moet de link gelegd worden tussen 'verder gaan' en het visievierluik en dat het een vertaling is van het visievierluik. Daarnaast moet aangegeven worden wat er van medewerkers verwacht wordt bij 'verder gaan', dus de uitgangssituatie wordt dan gecommuniceerd. Daarbij moet ook uitgelegd waarom dit wordt verwacht van medewerkers, dus dan communiceert de directievoorzitter het doel. Als laatste moet hij dan aangeven dat de concrete invulling of vertaling per team of afdeling zal plaatsvinden door middel van de interventies voor betekenisgeving. Aan het einde van deze presentatie moeten medewerkers het belang van 'verder gaan' in zien.

Het is beter als er voor de basis communiceren een aparte bijeenkomst wordt georganiseerd, maar er is weinig budget beschikbaar. Dit maakt het lastig om meerdere bijeenkomsten te organiseren voor alle medewerkers. Daarom raad ik het aan om het te combineren.

Stap 6. 'Verder gaan' toolkit ontwikkelen

De toolkit, die besproken is in hoofdstuk 7, kan worden gebruikt door de interventiebegeleiders om de interventies vorm te geven. De afdeling CC&BM zal ervoor zorgen dat alle directie-, MT-leden en leidinggevenden een toolkit krijgen, zodat zij deze kunnen gebruiken voor hun interventies. De afdeling CC&BM moet voordat de stappen 7, 8 en 9 plaatsvinden, de toolkit ontwikkeld hebben. Waar deze toolkit sowieso uit moet bestaan staat uitgelegd in hoofdstuk 7.

Stap 7 + 8 + 9. Betekenis geven

Naast bovenstaande punten is het ook van belang dat samen met de MT-leden, leidinggevend en medewerkers betekenis gegeven wordt aan 'verder gaan'. Wat betekent 'verder gaan' voor hen en hoe kunnen zij dat toepassen in hun werk? Hiervoor kunnen verschillende interventies ingezet worden. In de bijlage staan drie interventies op een rij met de voor- en nadelen die het best passen bij Syntrus Achmea. Eerder is al aangegeven dat er een grote diversiteit aan teams is binnen de organisatie, waardoor het lastig is één interventie te adviseren voor de gehele organisatie. De procesbegeleider van de interventie, de leidinggevende van het team, kiest welke interventie het best past bij de groep waar op dat moment betekenis mee wordt gegeven. Hij of zij bepaalt hoe de interventie ingevuld gaat worden en zorgt ervoor dat de interventie ook daadwerkelijk plaats vindt. Doordat het eerst vanuit bovenin de organisatie wordt georganiseerd, kunnen leidinggevend gestimuleerd worden om die interventies ook met hun eigen team te doen. Zij krijgen hierdoor een beeld wat van hen verwacht wordt.

Tijdens deze bijeenkomsten is het de bedoeling dat er een vertaling gemaakt wordt van 'verder gaan' naar het dagelijkse werk. Daarbij behoren zij eerst met elkaar in gesprek te gaan wat 'verder gaan' volgens hen betekent. Hierdoor komen zij op één lijn en wordt er minder langs elkaar heen gecommuniceerd en wordt de kans verkleind dat iedereen 'verder gaan' anders ziet. Daarna kan de koppeling gemaakt worden naar hoe medewerkers 'verder gaan' kunnen toepassen in hun werk.

Dus samengevat: ieder directielid zal eerst met zijn eigen managementteam één of meerder sessies doen om betekenis te geven, afhankelijk van de grootte van het team. Daarna doen de MT-leden met de leidinggevend onder hen een interventie. Als laatste is het de bedoeling dat deze leidinggevend met hun teams betekenis geven aan 'verder gaan' door middel van een intervisie. Zo wordt met alle lagen uit de organisatie betekenis gegeven.

Stap 10. 'Verder gaan' opnemen in huidige houding- en gedragsprogramma's.

Bij deze stap is het de bedoeling dat een afgevaardigde van de afdeling CC&BM vergaderingen plant met de eindverantwoordelijken van de verschillende houding- en gedragprogramma's om ervoor zorgen dat 'verder gaan' betrokken wordt in deze programma's. In deze vergaderingen zal besproken moeten worden waarom het van belang is dat 'verder gaan' betrokken wordt in de andere houding- en gedragsprogramma's. Dit is van belang om een eenduidig beeld uit te dragen en eenheid te krijgen binnen de organisatie en tussen de verschillende programma's. Alle houding en gedragprogramma's hebben overlap met 'verder gaan'. In de vergaderingen moet gezocht worden naar de link tussen 'verder gaan' en het desbetreffende programma. In diezelfde vergadering wordt dan besloten hoe zij 'verder gaan' integreren met het houding en gedragprogramma. Hierbij moet in ieder geval duidelijk gemaakt worden dat 'verder gaan' de basis is. Bijvoorbeeld bij de introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers kan de basis gecommuniceerd worden die in advies zes genoemd staat. Daarbij kan gelijk de opdracht gegeven worden dat de nieuwe medewerkers erover na moeten denken hoe zij dat willen gaan toepassen in hun nieuwe werk.

Door 'verder gaan' op zo veel mogelijk plekken terug te laten komen, wordt de kans vergroot dat medewerkers er naar gaan handelen.

Stap 11. Communiceren over de 'verder gaan' bokaal.

Het staat hierboven al geduid, maar er moet continu gecommuniceerd worden over de 'verder gaan' bokaal. Wie heeft hem dit keer gewonnen? Daardoor worden mensen extra beloond als zij 'verder gaan' gedrag vertonen. De winnaar communiceren naar de organisatie kan via Achmeanet en in de Catch! Eventueel met een kop 'De winnaars van dit moment'. Door een uitleg erbij te plaatsen wat diegene gedaan heeft, wordt er gelijk gecommuniceerd over voorbeeldgedrag.

8.2 Begroting

In deze begroting wordt een kostenindicatie gegeven. Natuurlijk is er ook sprake van loonkosten bij onderstaande interventies. Hier is geen indicatie van gegeven, omdat dit lastig in te schatten is.

Criteria fysiek maken

De criteria moeten opgemaakt worden op posterformaat, zodat deze poster geplaatst kan worden in de abri die al in de hal aanwezig is. Het ontwerpen van de poster kost ongeveer € 300,-. Het drukken van één poster kost ongeveer € 80,-. De beelden voor op de tv-schermen kunnen hetzelfde zijn vormgegeven als de posters, maar er is wel sprake van loop- en beeldbewerking. De schatting van deze kosten is € 400,-.

De kosten voor de toetssteen worden begroot op € 1000,-.

De begrootte kosten voor de criteria fysiek maken, zijn € 1780,-.

Personeelsbijeenkomst

Omdat er een vestiging is in Tilburg en in De Meern moeten er twee bijeenkomsten georganiseerd worden. De afstand is te groot om medewerkers voor een bijeenkomst naar een andere vestiging te laten komen.

Het gaat om een bijeenkomst in De Meern met ongeveer 800 medewerkers en een bijeenkomst in Tilburg met ongeveer 200 medewerkers.

Omdat er vaak sprake is van een no show moet er voor beide bijeenkomsten voor ongeveer 700 personen koffie, thee en gebakje geregeld worden. Dit is € 3,35 per persoon. Of een drankassortiment met borrelnootjes voor €7,45 per persoon als de bijeenkomst 's middags wordt gehouden. Dit komt uit op € 2.345,00 als de bijeenkomst 's ochtends is en € 5.215,00 als de bijeenkomst 's middags is.

Voor de techniek van deze bijeenkomsten moet rekening worden gehouden met ongeveer € 5.000,-.

Dit is afgeleid van de kosten van de nieuwjaarsbijeenkomst.

Daarnaast zijn er ook nog kosten voor entertainment. Dit schat ik op € 3.000,-.

In totaal zijn de kosten voor de twee bijeenkomsten begroot op € 10.345,- of € 13.215,-.

‘Verder gaan’ bokaal

Binnen Syntrus Achmea (zonder vastgoed) zijn er 176 teams. Deze teams verschillen erg qua grootte van elkaar. Sommige teams bestaan uit zes personen en anderen uit vijftien. Om de ‘strijd om de bokaal’ zo uitdagend mogelijk te houden en om de kosten zo laag mogelijk te houden, is gekozen bij pensioenbeheer één bokaal per sector te doen, dus dat zijn vijf bokalen. Bij vermogensbeheer, strategisch pensioenmanagement en staven en diensten is gekozen voor de overkoepelende afdelingen. Dit zijn in totaal negen bokalen. Daarnaast moet er ook één bokaal zijn voor de directie, zodat zij en het managementteam ook gestimuleerd kunnen worden om de bokaal te winnen. Een voorwaarde is wel dat een bokaal per persoon, maar ook per team gewonnen kan worden, anders komt er te veel onderlinge concurrentie en dan is de kans groot dat er minder samengewerkt zal worden.

De kosten voor een prijsbeker liggen tussen € 3,50 en de € 5,00. Het kan natuurlijk ook duurder, maar dat is niet nodig. Het gaat in totaal over 15 bokalen, dus maximaal € 75,-.

Doordat de bekertjes vanuit een hoog niveau uit de organisatie worden uitgedeeld, kan het gemakkelijk breed gecommuniceerd worden naar de rest van de organisatie.

Organiseren interventies voor betekenisgeving

De eventuele kosten voor de interventiebijeenkomsten voor betekenisgeving zijn voor het eigen team. Een werklunch organiseren kost minimaal € 7,95 per persoon. De afdeling kan er ook voor kiezen om een brainstormsessie of een groepsdiscussie te organiseren waar in principe geen kosten aan verbonden zijn. Natuurlijk zijn er wel personeelskosten aan verbonden, want tijd is geld. Als een team niet aan het werk is dan kost dat geld. Hier is geen indicatie voor te geven. Om een interventie succesvol te laten zijn dan duurt een interventie minimaal een uur.

Ontwikkelen toolkit

De documenten die moeten komen in de toolkit moeten opgemaakt worden in de huisstijl en het moet gedrukt worden. Dit gebeurt bij een externe partij. Hier moet rekening worden gehouden met maximaal € 1.000,-.

Totale kosten

De begrootte kosten voor de afdeling CC&BM zijn in totaal € 16.070,-. Hierbij zijn de loonkosten niet betrokken en de interventies voor betekenisgeving ook niet. De kosten van deze interventies zijn voor de afdelingen zelf. Van loonkosten is moeilijk een schatting te geven.

Aangezien er in het jaarplan al rekening is gehouden met een bijeenkomst voor het voltallige personeel, zijn de additionele kosten van dit plan **€ 2.855,-**.

9. Aanbevelingen

Naar aanleiding van mijn onderzoek wil ik graag een aantal aanbevelingen doen voor vervolgonderzoek.

Er kan een vervolgonderzoek gedaan worden naar aanleiding van mijn onderzoek. Dit moet een toetsend onderzoek zijn onder een groot aantal respondenten, zodat dit onderzoek representatief wordt.

Daarnaast raad ik aan een onderzoek te doen naar de huidige cultuur in het bedrijf. Er zijn veel houding- en gedragsprogramma's. Daarnaast wordt er veel over het veranderen van gedrag gepraat binnen de organisatie. Om dit goed te kunnen doen, moet er gekeken worden naar de huidige cultuur. Er kunnen dan gemakkelijker programma's ontwikkeld worden die veel invloed hebben op medewerkers, omdat er dan rekening kan worden gehouden met de huidige cultuur.

Aan de hand van het cultuuronderzoek kan ook onderzoek gedaan worden naar een passend beloningssysteem binnen Syntrus Achmea. Wat voor soort beloning past het best bij de medewerkers van Syntrus Achmea. Dit is interessant om te achterhalen, zodat medewerkers beter op hun gedrag beïnvloed kunnen worden en daar als organisatie profijt van te hebben. De vragen die bij mij opkomen over dit onderwerp zijn:

- wat voor beloningssysteem past het meest bij Syntrus Achmea en
- is het mogelijk om één beloningssysteem op te stellen voor geheel Syntrus Achmea of moet dit per bedrijfsonderdeel besloten worden of zelfs per afdeling?

Als laatste raad ik aan een onderzoek te doen naar de interne communicatiemiddelen. Hoe worden deze beoordeeld door medewerkers? Kunnen zij daar de informatie uit halen die zij willen of ontbreekt er nog iets? Hier kan de waarde van de interne communicatiemiddelen onderzocht worden en kan er gekeken worden hoeveel invloed welk middel heeft. Dan kan er in het gevolg makkelijker een keuze gemaakt worden welk middel op welk moment moet worden ingezet.

10. Literatuurlijst

Boeken

Aarts, N. & Woerkum, van C. (2010). *Strategische communicatie: Principes en toepassingen* (2^e druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, p. 238.

Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering: Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren* (1^e druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, p. 126, 142.

Buiting, E. (2000). *Interne communicatie: een handreiking ter verbetering* (1^e druk). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, p. 11.

Gils, van V. (2003). *Interne communicatie bij veranderingen: van weerstand naar commitment* (1^e druk). Alphen a/d Rijn: Kluwer, p. 8.

Hoeksema, K.J. & Werf, van der S. (2006). *Sociologie voor de praktijk: Een inleiding in de sociologie voor het HBO* (6^e druk). Bussum: Uitgeverij Coutinho, p. 27-28, 33.

Kleijn, H. & Rorink, F. (2009). *Verandermanagement* (1^e druk, 2^e editie). Pearson Education Benelux. P. 92, 93.

Koeleman, H. (2006). *Interne communicatie bij veranderingen: van middelen- naar interventiedenken* (2^e druk). Alphen a/d Rijn: Kluwer, p. 27, 33, 115-118.

Koeleman, H.T. (2008). *Interne communicatie als management instrument* (5^e druk). Alphen a/d Rijn: Kluwer, p. 9, 145-152.

Nederstigt, A.T.A.M. & Poiesz, Th.B.C. (2006). *Consumentengedrag* (4^e druk). Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff, p. 21.

Oomkes, F. & Garner, A. (2003). *Communiceren: contact maken, houden en verdiepen* (1^e druk). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Reijnders, E. (2010). *Basisboek Interne Communicatie: Aanpak en achtergronden* (7^e druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, p. 23, 70-71, 104.

Reijnders, E. (2008). *Interne communicatie voor de professional: Naar een interactie-visie* (2^e druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, p. 30.

Reijnders, E. (2011). *Interne communicatie voor de professional: Naar een interactie-visie* (3^e druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, p. 268, 269-273.

Riel, van C.B.M. (2001). *Corporate Communications: het managen van reputatie* (1^e druk). Alphen a/d Rijn: Wolters Kluwer, p. 354, 355.

Rietdijk, M. (2009). *Gedragsverandering in organisaties: hoe het beste van mensen gedaan te krijgen* (1^e druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Robbins, S.P. (2005). *Gedrag in organisaties* (1^e druk, 8^e editie). Amsterdam: Pearson Education Benelux, p. 5.

Robbins, S.P. en Judge, T.A. (2009). *Gedrag in organisaties* (2^e druk, 9^e editie). Amsterdam: Pearson Education Benelux, p. 307.

Schreuder Peters, R.P.I.J. & Boomkamp, J.W. (2004). *Psychologie: de hoofdzaak* (4^e druk). Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff, p. 19, 20.

Thuis, P. (2007). *Toegepaste organisatiekunde* (4^e druk). Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff, p. 21, 330-331.

Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* (2^e druk). Den Haag: Boom uitgevers, p. 109, 120-123, 125, 126, 138, 139, 161.

Vries, N.K. de, Pligt, J. van der (1991). *Cognitieve sociale psychologie* (1^e druk). Meppel: Boom, p. 268

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Artikelen

Ajzen, I. (2011). Behavioral interventions: Design and evaluation guided by the theory of planned behavior. In M. M. Mark, S. I. Donaldson, & B. C. Campbell (Eds.), *Social psychology for program and policy evaluation*, p. 74-100. New York: Guilford,

Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. University at Massachusetts at Amherst. Academic Press. Inc., p. 188

Baveling, J., Derriks, H., Riet, van de O., Smit, R. & Storm, M. (2011). *Gedrag in beleid: Met psychologie en gedragseconomie het mobiliteitsbeleid versterken*. Kennisinstituut voor mobiliteit, p. 13-16.

Renes, R.J., Putte, van de B., Breukelen, van R., Loef, J., Otte, M. & Wennekers, C. (2011). *Gedragsverandering via campagnes*. Dienst Publiek en Communicatie, p. 18, 19, 23, 24, 48.

Websites

Achmea. Geraadpleegd in de periode van 19 november tot en met 23 mei via <https://achmeanet.hosting.corp/Pages/default.aspx>

Ajzen, I.
<http://people.umass.edu/ajzen/tpb.html>

Encyclo. *Determinant*. Geraadpleegd op 17 december 2012 via <http://www.encyclo.nl/zoek.php?woord=determinant>

Encyclo. *Determinanten van gedrag*. Geraadpleegd op 17 december 2012 via <http://www.encyclo.nl/begrip/determinanten%20van%20gedrag>

EURIB (2008). *Model: 5B-model*. Geraadpleegd op 27 april 2013 via http://comxp.files.wordpress.com/2009/01/5b_model.pdf

Jagt, R. van der (2013). *Meer met minder*. Geraadpleegd op 6 maart 2013 via http://www.logeion.nl/k/n1313/news/view/123599/100028/Meer-met-minder.html?utm_source=mailing&utm_medium=email&utm_campaign=Weekly+14+februari+2013

Stamsnijder, P. (2012). *De beroepstrots van de pensioenspecialist*. Geraadpleegd 8 mei 2012. <http://www.kps.nl/media/presentatie-paul-stamsnijder-1313.pdf>

Hengel, van R. (2012) Reputatie = vertrouwen. Geraadpleegd op 8 mei 2012. http://www.pensioenfederatie.nl/Document/Presentaties/20121211_RonaldvanHengel_ABP.pdf

Lezing

Renes, R.J. (2013). *Over gedragsbeïnvloedende communicatie en waarom dat zo moeilijk is*. Deze lezing vond plaats op 21 maart 2013.

Nawoord

Het corporate communicatieteam binnen Syntrus Achmea maakt de afgelopen tijd flinke stappen. Stappen in haar professionaliteit en stappen in effectiviteit. Om dit waar te kunnen maken is een van de essentiële elementen dat je voldoende weet wat je stakeholders willen en weten. Vanuit die behoefte en vanuit onze drive om mensen iets te leren leek het ons een prachtige kans voor een afstudeerder.

Michelle was vanaf dag 1 echt binnen. Als teamlid en ook als professional. Michelle pakt dingen op en laat ze niet meer los tot er een mooi resultaat staat. Dat hebben we ook terug mogen zien in haar onderzoek. De onderzoeksvraag die wij haar voorlegden, was 2 of 3 ledig, dus daar nam ze al snel een heldere keuze in. En ook tijdens de afstudeerperiode zagen we haar steeds op koers. Natuurlijk moesten we af en toe even de diepte in om lastige vraagstukken uit het onderzoek te beantwoorden, maar ook in die gesprekken stond ze open voor feedback en pakte ze het snel op.

Het resultaat van het onderzoek dat er ligt, is waardevol. Het zit goed in elkaar en het klopt. We hebben echt meer inzicht gekregen in hoe onze medewerkers aankijken tegen de mentaliteit 'verder gaan'. Onze aannames vooraf zijn aangescherpt en nu gebaseerd op veel meer dan een onderbuik gevoel. De uitkomsten en adviezen helpen ons om de communicatie m.b.t. 'verder gaan' aan te scherpen, de medewerkers meer mee te nemen en de volgende stap te zetten in het internaliseren van de mentaliteit. Een mooie bijdrage aan onze afdelingsdoelstellingen en effectiviteit.

Michelle bedankt voor je professionele bijdrage! Je had vanaf dag 1 vanzelfsprekend een plek in het team en een hele goede klik met iedereen. We zullen je aanwezigheid en bijdrage enorm missen.

Patricia Alblas
Syntrus Achmea