

# Voorbeeldgedrag, de sleutel tot succesvol veranderen

Onderzoek naar informatievoorziening en –behoefte van  
managers tijdens de transitie



# Afstudeerscriptie

---

Opdrachtgever:

VvAA groep bv  
Afdeling Corporate

*Communicatie*

Stagebegeleider VvAA groep bv

*E.W. (Ward) de Moor*

Naam student

*Ayla Moerenhout (2165192)  
Fontys Hogeschool Communicatie  
Communicatie management*

Afstudeerbegeleider Fontys

*Chris Oomes*

*Utrecht, juni 2014*

## Voorwoord

Het afgelopen half jaar heb ik onderzoek gedaan naar de informatievoorziening en –behoefte van managers tijdens een transitie.

Gedurende de periode dat ik onderzoek gedaan heb binnen VvAA, heb ik op verschillende gebieden veel ervaring opgedaan. Zo heb ik geleerd een probleem te analyseren, een onderzoek op te zetten, een organisatie te doorgronden en een goed onderbouwd advies te geven. Door onderzoek te doen in een complexe organisatie als VvAA, heb ik geleerd om kritisch te zijn en door te zetten. Het hele proces heeft mij een goede indruk gegeven wat het communiceren tijdens een transitie betekent in de praktijk en wat Corporate communicatie daarbij kan betekenen.

Allereerst wil ik graag mijn stagebegeleider Ward de Moor bedanken voor zijn hulp en steun tijdens het schrijven van deze scriptie. Vanaf de eerste dag was er openheid en flexibiliteit voor mijn ideeën en suggesties. Ook wil ik Monique Wesly bedanken voor haar scherpe blik op mijn onderzoek. Daarnaast wil ik specifiek de afdeling Corporate Communicatie bedanken voor hun hulp en het vertrouwen dat ze mij het afgelopen half jaar gaven, om dit onderzoek succesvol af te ronden. Ook wil ik alle collega's van VvAA bedanken voor hun open houding en hulp tijdens het onderzoek.

Tot slot wil ik graag mijn afstudeerbegeleider van Fontys Hogeschool Communicatie, Chris Oomes, hartelijk danken voor zijn structurele en open begeleiding.

Ik kijk met een trots en goed gevoel terug op wat ik heb mogen meemaken en tegen ben gekomen in het traject naar het schrijven van dit adviesrapport. Het was een uitdagende en vooral leerzame periode.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Utrecht, juni 2014

Ayla Moerenhout

## Managementsummary

### VvAA

VvAA (van oorsprong Vereniging voor Artsen-Automobilisten, nu wordt alleen afkorting nog gebruikt) is een ledenorganisatie en dienstverlener die opereert in het hart van de gezondheidszorg, in dienst van meer dan 113.000 medici, paramedici, studenten en zorginstellingen. VvAA biedt hen onder andere verzekeringen, financiële diensten, juridisch advies, belastingadvies, praktijkfinanciering, vestigingsbegeleiding, opleidingen, reizen en een maandelijks magazine (VvAA, 2013).

In december 2013 heeft de hoofddirectie bekend gemaakt dat VvAA gaat veranderen. Binnen een aantal jaar zijn er ruim 115fte arbeidsplaatsen minder. De oorzaak van deze verandering is tweeledig. Door de sterk groeiende technologische veranderingen van de afgelopen jaren is het noodzakelijk dat VvAA meegaat en uitgroeit tot een online verzekeringsbedrijf. Een andere oorzaak voor de transitie/reorganisatie is de veranderde wet- en regelgeving. Sinds begin 2013 is er een provisieverbod ingevoerd. Dit betekent dat verzekeringsmaatschappijen geen provisie meer mogen ontvangen over afgesloten complexere verzekeringen of financiële adviezen. Het doel van dit provisieverbod is om de prijzen voor de geleverde diensten inzichtelijker te maken. Ook zorgt dit voor meer concurrentie in de markt, want de consument heeft nu een veel beter beeld van de kosten.

### Aanleiding onderzoek

In de komende drie jaar gaat er veel veranderen binnen VvAA als gevolg van een reorganisatie/transitie. Een reorganisatie kan leiden tot onrust binnen de organisatie, want zij zorgt per definitie voor onzekerheid over de toekomst. Dat wordt versterkt wanneer het perspectief niet duidelijk is en over het perspectief geen gelijkgerichtheid bestaat. Dit is een strategische top-down taak vanuit de leiding van de organisatie, ondersteund door parallelle communicatie. Vervolgens moeten de lijnmanagers de dialoog aangaan met hun mensen om invulling te geven aan de veranderingen op tactisch en uitvoerend niveau. Te veel communicatie belemmert de voortgang, te weinig communiceren leidt tot onzekerheid.

Ondanks dat VvAA veel ondersteuning biedt aan managers tijdens de transitie, wil de afdeling Corporate Communicatie (en dan met name Interne Communicatie) weten of deze ondersteuning voldoende is voor de managers om te doen wat van hen verwacht wordt. Daarom staat binnen dit adviesrapport de volgende vraag centraal:

**Hoe kan de afdeling Corporate Communicatie bijdragen aan de verbetering van de informatievoorziening- en behoefte van de managers tijdens de transitie?**

### Doel onderzoek en onderzoeksmethode

Het onderzoek wil inzicht geven in de informatievoorziening en –behoefte van de managers tijdens de transitie. Het onderzoek levert aanbevelingen op welke maatregelen nodig of gewenst zijn en hoe Corporate Communicatie kan bijdragen, zodat managers zich voldoende toegerust voelen om de veranderingen te kunnen verwezenlijken met hun team.

Bij het beantwoorden van de centrale vraag en de deelvragen maak ik gebruik van kwantitatief (enquêtes) onderzoek en kwalitatief (groepsdiscussies en literatuuronderzoek) onderzoek. De resultaten zijn naast elkaar gebruikt.

## Conclusies

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten van hoofdstuk vier heb ik een aantal conclusies getrokken. Deze conclusies zijn beschreven aan de hand van de deelvragen. De volgende conclusies zijn getrokken:

- De managers van VvAA hebben alle soorten informatie nodig, maar de 'Algemene informatie over de doelstellingen van de transitie' en '(sturings-) informatie van de eigen manager' worden beoordeeld als meest belangrijk.
- Finance en Corporate Communicatie mogen meer ondersteunen tijdens de transitie. Daarbij is de consequentie van onvoldoende ondersteuning door Corporate communicatie dat managers niet goed weten wat nu de stip op de horizon is.
- Er is geen sprake van gelijkgerichtheid onder de managers van VvAA. Hierdoor is er geen eenduidige vorm van leidinggeven en dat kan verwarrend zijn voor de medewerkers.
- De managementinformatie is niet voldoende. Men mist de ondersteuning bij het doorvertalen van de transitiestrategie op de afdelingsdoelstellingen.
- Het voorbeeldgedrag van de leidinggevendenden is onvoldoende. De consequentie hiervan is dat het onduidelijk wordt voor de managers, zij weten niet goed welke kant er opgegaan dient te worden.
- De managers hebben het gevoel dat zij het tegen hun leidinggevende kunnen zeggen als zij het ergens niet mee eens zijn. Maar zij hebben ook het gevoel dat hun mening bij Directieteam (DT) en Hoofddirectie (HD) niet altijd gewaardeerd wordt.
- DT en HD zijn bang om keuzes te maken. De managers willen liever dat er een, achteraf gezien, foute keuze gemaakt wordt dan helemaal geen.
- De managers hebben vooral duidelijkheid nodig, op dit moment gaat men niet dezelfde kant op of staat men stil tot er meer duidelijkheid is. Verder is er een grote behoefte aan procesinformatie, waar gaan we nu precies naar toe? Omdat de managers dit nu niet weten kunnen zij de veranderingen met hun team niet goed verwezenlijken.
- Managers missen vooral regelmatig procesinformatie.
- De algemene informatie via parallelle communicatie bereikt niet alle collega's. Daar is het te abstract voor. Het is lastig om uit de algemene informatie te halen wat precies de impact hiervan is op de individu.
- De managers willen graag proactief ondersteund worden.
- De informatie en ondersteuning wordt niet altijd op tijd gegeven hierdoor lopen de managers achter de feiten aan.
- Managers kunnen niet voldoende voorbeeldgedrag vertonen, dit komt doordat zij niet gelijkgericht zijn over het doel van de transitie.
- Het ledenbelang staat bij VvAA hoog in het vaandel maar in de praktijk gaan (financiële) doelstelling soms toch voor. Daarnaast spreekt het DT niet met één mond wat hier niet aan bijdraagt. Er wordt niet consistent gecommuniceerd waardoor er onduidelijkheden ontstaan.

## Antwoord op de centrale vraag

De algemene parallelle communicatie is op dit moment niet voldoende om alle collega's te informeren over de transitie. Corporate communicatie kan hierin een ondersteunen de rol vervullen door de informatie behapbaarder te maken voor de collega's. Daarnaast kan Corporate communicatie ervoor zorgen dat de (proces)informatie over de transitie met regelmaat gegeven wordt. Er bestaat onvoldoende gelijkgerichtheid over het doel en het waarom van de transitie onder de managers. Door regelmatig 'de koppen bij elkaar te steken' zal dit verbeteren, Corporate communicatie kan hier in faciliteren.

Verdere uitleg over de rol van Corporate communicatie in het verbeteren van de informatievoorziening en –behoefte van de managers tijdens de transitie, beschrijf ik in de aanbevelingen.

## Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusies heb ik aanbevelingen geschreven. De aanbevelingen zijn in de vorm van een communicatieplanning geschreven. Deze communicatieplanning is terug te vinden in hoofdstuk zes en wordt opgedeeld in wekelijkse acties, maandelijkse acties, acties per kwartaal of acties die continu doorgevoerd moeten worden. De volgende aanbevelingen zijn beschreven:

- **Meer procesinformatie verschaffen door Corporate communicatie (CC) (maandelijks)**
- **Pro-actievere ondersteuning door Finance en Corporate communicatie (maandelijks)**
- **Maandelijkse dialoogsessies inplannen voor managers: (CC en HRM faciliteren)**
  - **Meer met elkaar in dialoog voor gelijkgerichtheid**
  - **Meer gelijkgerichtheid bevordert voorbeeldgedrag**
  - **DT dient duidelijke keuzes te maken**
- **Meer communicatie over hoe de managers de transitiestrategie kunnen doorvertalen naar afdelingsdoelstellingen (per kwartaal)**
- **DT stemt met regelmaat de hoofdboodschappen over de transitie af en stuurt duidelijker en consistentere kant VvAA opgaat**
- **HRM biedt vaardigheden en trainingen aan managers aan (per kwartaal)**
- **Leidinggevende geeft meer en meer tijdige informatie over ontwikkelingen door het sturen van 'whats new'-e-mail aan managers (wekelijks)**
- **Transitiemonitor inzetten om te meten hoe de informatievoorziening en –behoefte is (elk half jaar)**
- **De algemene informatie over de transitie behapbaar maken (continu)**
- **Leidinggevend van managers moeten blijven ondersteunen (continu)**

Om de aanbevelingen goed te kunnen implementeren is de transitiemonitor uitgewerkt. Door middel van 10 vragen kan er gemeten worden hoe de managers de informatievoorziening en –behoefte ervaren. De uitkomsten van het onderzoek dienen als 0-meting voor deze transitiemonitor. De gehele vragenlijst is terug te vinden in hoofdstuk zes.

<b>Inhoudsopgave:</b>	
<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Managementsummary</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2. Achtergrond</b>	<b>9</b>
2.1 VvAA	9
2.2 <i>Situatieschets extern</i>	10
2.3 <i>Situatieschets intern</i>	11
<b>3. Onderzoek</b>	<b>16</b>
3.1 <i>Probleemanalyse</i>	16
3.2 <i>Onderzoeksverantwoording</i>	20
<b>4. Onderzoekresultaten</b>	<b>21</b>
4.1 <i>Enquête</i>	21
4.2 <i>Groepsdiscussie</i>	25
<b>5. Conclusies</b>	<b>29</b>
<b>6. Aanbevelingen</b>	<b>37</b>
6.1 <i>Communicatieplanning</i>	38
6.2 <i>Transitiemonitor</i>	42
<b>Bibliografie</b>	<b>45</b>
<b>Voor bijlagen zie het bijlagendocument</b>	

## 1. Inleiding

VvAA is een ledenorganisatie en dienstverlener die opereert in het hart van de gezondheidszorg, in dienst van meer dan 113.000 medici, paramedici, studenten en zorginstellingen. VvAA biedt hen onder andere verzekeringen, financiële diensten, juridisch advies, belastingadvies, praktijkfinanciering, vestigingsbegeleiding, opleidingen, reizen en een maandelijks magazine. (VvAA, 2013)

### Aanleiding

VvAA (van oorsprong Vereniging voor Artsen-Automobilisten, nu wordt alleen afkorting nog gebruikt) gaat in de komende jaren een reorganisatie doormaken.

In december 2013 heeft de hoofddirectie bekend gemaakt dat VvAA gaat veranderen. Binnen een aantal jaar zijn er ruim 115 fte aan arbeidsplaatsen minder. De oorzaak van deze verandering is tweeledig. Door de sterk groeiende technologische veranderingen van de afgelopen jaren is het noodzakelijk dat VvAA meegaat en uitgroeit tot een online verzekeringsbedrijf. Een andere oorzaak voor de transitie/reorganisatie is de veranderde wet- en regelgeving. Sinds begin 2013 is er een provisieverbod ingevoerd. Dit betekent dat verzekeringsmaatschappijen geen provisie meer mogen ontvangen over afgesloten complexere verzekeringen of financiële adviezen. Het doel van dit provisieverbod is om de prijzen voor de geleverde diensten inzichtelijker te maken. Ook zorgt dit voor meer concurrentie in de markt, want de consument heeft nu een veel beter beeld van de kosten. Naar verwachting wordt dit provisieverbod de komende jaren verder uitgebreid en dat betekent dat VvAA op zoek moet naar een ander verdienmodel. (van der Linden, 2014)

VvAA richt het verzekeringsbedrijf in als een online verzekeringsbedrijf en daarnaast ontwikkelt VvAA zich naar een kwalitatief hoogstaande advies- en dienstenorganisatie, gericht op het integraal adviseren van VvAA leden, in welke beroepsgroep of levensfase ook. Deze bewegingen zijn leidend geweest in de manier waarop de nieuwe topstructuur wordt vormgegeven (van der Linden, 2014). In alle lagen van de organisatie moeten afdelingen krimpen.

### Onderzoek

In de komende drie jaar verdwijnen er 115 fte aan banen bij VvAA als gevolg van een reorganisatie/transitie. Een reorganisatie kan leiden tot onrust binnen de organisatie, want zij zorgt per definitie voor onzekerheid over de toekomst. Dat wordt versterkt wanneer het perspectief niet duidelijk is en over het perspectief geen gelijkgerichtheid bestaat. Dit is een strategische top-down taak vanuit de leiding van de organisatie, ondersteund door parallelle communicatie. Vervolgens moeten de managers de dialoog aangaan met hun mensen om invulling te geven aan de veranderingen op tactisch en uitvoerend niveau. Te veel communicatie belemmert de voortgang, te weinig communiceren leidt tot onzekerheid.

Ondanks dat VvAA veel ondersteuning biedt aan managers tijdens de transitie, wil de afdeling Corporate communicatie (en dan met name vanuit het interne-communicatieperspectief) weten of deze ondersteuning voldoende is voor de managers om te doen wat van hen verwacht wordt. Daarom staat binnen dit adviesrapport de volgende vraag centraal:

**Hoe kan de afdeling Corporate Communicatie bijdragen aan de verbetering van de informatievoorziening en -behoefte van de managers tijdens de reorganisatie/transitie?**

In paragraaf 3.1 is een gedetailleerde omschrijving van de probleemanalyse en vraagstelling te vinden.



### *Doel*

Van de managers wordt verwacht dat zij hun collega's informeren, motiveren en gelegenheid bieden om de reorganisatie/transitie gestalte te geven. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen in hoeverre managers zich voldoende toegerust voelen om de verandering vanuit communicatief oogpunt te realiseren. Doelstelling van het onderzoek is dan ook om antwoord te krijgen op de volgende vragen:

- Is er een eenduidig beeld over het waarom en het doel van de verandering? Met andere woorden: is er sprake van gelijkgerichtheid?
- Weten de managers wat ze te doen staat om de veranderingen voor hun team te realiseren? (Hebben ze voldoende managementinformatie?)
- Worden zij voldoende toegerust om te communiceren met hun collega's? Waar hebben zij behoefte aan?

### *Voor wie?*

Dit adviesrapport is geschreven voor de afdelingen Corporate communicatie en HRM.

### *Opbouw*

Allereerst staat in hoofdstuk twee een uitgebreide omschrijving van de organisatie en een situatieschets. In hoofdstuk drie staat een beschrijving van het probleem, de onderzoeksvraag en de gebruikte onderzoeksmethoden. In hoofdstuk vier beschrijf ik de onderzoeksresultaten en in hoofdstuk vijf de conclusies, die tot stand komen door de onderzoeksresultaten. De conclusies zijn beschreven aan de hand van de deelvragen. De aanbevelingen zijn te vinden in hoofdstuk zes. Tot slot zijn in de literatuurlijst de geraadpleegde bronnen terugvinden en beschrijf ik in de bijlagen extra informatie waarnaar verwezen wordt in het rapport.

## 2. Achtergrond

*Voordat ik meer inzicht geef in hoe managers de informatievoorziening en -behoefte ervaren tijdens de transitie, volgt hier een schets van de achtergrond van VvAA.*

### 2.1 VvAA

#### *Organisatievorm*

VvAA bestaat onder andere uit de Vereniging VvAA en VvAA groep B.V. De vereniging is de enige aandeelhouder van de groep. De winst die VvAA groep B.V. maakt wordt geïnvesteerd in het bedrijf. Winst maken is voor VvAA dus puur een middel om kwaliteit en continuïteit te waarborgen. Elk jaar heeft VvAA een ledenvergadering, waarbij alle VvAA-leden welkom zijn. Het bestuur van Vereniging VvAA bestaat nog altijd uit medisch en paramedisch professionals, om ervoor te zorgen dat VvAA van en voor de leden blijft (VvAA Vereniging, 2013).

VvAA groep B.V. is de holding en wordt aangestuurd door de hoofdirectie (Raad van Bestuur). VvAA groep B.V. is eigenaar van alle aandelen van VvAA Levensverzekeringen N.V., VvAA Schadeverzekeringen N.V., VvAA Financieel-economisch adviesbureau B.V., MediRisk en de overige dochtervennootschappen. VvAA groep B.V. is een structuurvennootschap. De hoofdirectie staat onder toezicht van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen heeft acht leden, van wie de helft medici en de helft afkomstig uit het bedrijfsleven (VvAA Vereniging, 2013).

Bij VvAA werken ruim 700 mensen, verdeeld over de hoofdvestiging 't Hart in Utrecht, de zeven regiokantoren door het land en tientallen adviseurs in de buitendienst. De structuur van 2013 en de huidige structuur zijn terug te vinden in bijlagen I en II (VvAA, 2013).

VvAA vervult meerdere rollen (VvAA ppt nieuw bedrijfsmodel, 2014) :

- **Adviseur:** van leden en instellingen in de Nederlandse gezondheidszorg
- **Intermediair:** naar verzekeraars, banken en andere leveranciers
- **Verzekeraar/direct writer:**, producent van andere diensten
- **Herverzekeraar**, risicodragend alliantiepartner, aandeelhouder van externe leveranciers

#### *Geschiedenis*

In 1924 is VvAA opgestart. Een clubje van gedreven artsen met een drukbezette praktijk wil het 'anders'. Zij nemen geen genoegen meer met een in hun ogen te dure en voor artsen niet-adequate autoverzekering. En dat is juist essentieel voor collega-zorgprofessionals die voor het verlenen van een goede zorg van hun vervoer afhankelijk zijn. Dus slaan ze de handen ineen en regelen het zelf. Ze richten de Onderlinge Verzekering van Artsen-Automobilisten op en leggen daarmee de basis voor VvAA van vandaag (VvAA Historie, 2013).

## 2.2 Situatieschets extern

*Om de huidige interne situatie goed te kunnen schetsen belicht ik eerst de huidige externe situatie. Dit zorgt voor meer duidelijkheid bij onder andere de gemaakte keuzes voor de nieuwe strategie.*

### Concurrentie

VvAA heeft niet echt concurrentie op het hele assortiment aan diensten en producten. Wel zijn er verschillende organisaties die dezelfde producten en diensten los aanbieden maar dit is dan vaak maar voor één beroepsgroep. VvAA biedt echter advies en verzekeringen aan voor verschillende beroepsgroepen, zoals huisartsen, dierenartsen, medisch specialisten en andere (para)medici. Organisaties die je eventueel als concurrentie kan noemen zijn Viecon (financieel adviseur voor artsen) (Viecon, 2014), ArtsenZeker (verzekeraar voor artsen) (ArtsenZeker.nl, 2014), Sibbing en Wateler (praktijkadvies) (Sibbing & Wateler, 2014) en Viisi (financieel adviseur voor huisartsen) (Viisi N.V., 2014) Het verschil met de concurrenten is dat VvAA niet alleen voor artsen producten en diensten levert maar voor alle (para)medici. Daarnaast kent VvAA haar leden al 90 jaar en weet wat er speelt in elke levensfasen van de leden.

### Provisieverbod

Iedereen schaft in zijn leven financiële producten aan. Denk aan een autoverzekering, een hypotheek of uw oudedagsvoorziening. Er zijn veel financiële producten, sommige zijn eenvoudig en andere ingewikkeld. De consument heeft sinds 1 januari 2013 de keuze om de complexe en impactvolle financiële producten te kopen met of zonder advies. Zo wordt de positie van de consument sterker (Verbond van Verzekeraars, 2014).

Begin 2013 is het provisieverbod ingesteld. Dit verbod zorgt ervoor dat financieel adviseurs geen provisie meer mogen ontvangen van aanbieders van financiële producten, zoals hypotheek en levensverzekeringen. Door deze werkwijze worden de kosten van advies inzichtelijker gemaakt en mag de klant ervan uitgaan op een eerlijke manier geadviseerd te worden. De klant staat dus centraal en niet de hoogte van de provisies (Rijksoverheid, 2013). Het effect van het provisieverbod is dat er concurrentie plaatsvindt tussen financieel adviseurs, en dit heeft weer effect op de prijs, wat gunstig is voor de consument (Adviestarievergelijker, 2013). Vanaf januari 2014 gaat het provisieverbod gelden voor ander beleggingsadvies en (individueel) vermogensbeheer. (Rijksoverheid, 2013) (justitia.nl, 2013)

### Online verzekeren

In het afgelopen decennium is internet steeds belangrijker geworden in het leven van de mens. Verzekeraars en financieel adviseurs liepen de afgelopen jaren achter op deze ontwikkeling. “Zeventig procent van alle verzekeringen werd tot voor kort dan ook gewoon via bellende tussenpersonen verkocht (Libbenga, 2013).” Door de verschuiving van offline naar online verzekeren krijgt de klant zelf veel meer regie over waar hij/zij een verzekering afsluit. Een vergelijkingssite kan hierbij een uitkomst bieden, deze sites schieten daardoor ook als paddenstoelen uit de grond.”

### Digitalisering

Door de komst van internet krijgen consumenten (leden) steeds meer informatie. Via vergelijkingssites en forums op internet, kunnen consumenten de verzekeringen en andere diensten en producten van VvAA steeds gemakkelijker vergelijken met die van concurrenten. Via internet wordt vooral vergeleken op prijs. Hierdoor speelt de prijs- kwaliteitverhouding een steeds belangrijkere rol.

## 2.3 Situatieschets intern

*In deze paragraaf beschrijf ik de interne situatie om een beter beeld te geven van de situatie op dit moment en om een beter inzicht te geven in het veranderingsproces.*

### *Visie, missie, strategie*

#### **Missie van VvAA**

VvAA is de persoonlijk adviseur en het zakelijk kompas in dienst van alle professionals in de Nederlandse gezondheidszorg (VvAA Missie en Visie, 2013).

#### **Visie van VvAA**

De drukbezette, moderne zorgprofessional is nu en in de toekomst gebaat bij een adviseur en dienstverlener die haar of zijn leven makkelijker maakt. Die de eigen taal spreekt en die in het belang van de zorgprofessional functioneert. Die begrijpt met welke zorgen en uitdagingen zij of hij dagelijks te maken heeft. Die vanuit deze positie iedere dag weer de helpende hand kan bieden, als persoonlijk adviseur en als kompas waarop zij of hij blind kan varen en op kan vertrouwen. Zowel zakelijk als privé (VvAA Missie en Visie, 2013).

#### **Strategie van VvAA**

De strategie van VvAA steelt op drie pijlers:

- Het functioneren als een (h)echte ledenorganisatie in het hart van de gezondheidszorg, waarbij het belang en de tevredenheid van onze leden centraal staan.
- Het ontwikkelen en realiseren van nieuwe diensten en producten, leidend tot groei.
- Het verbeteren van processen en het reduceren van kosten om de prijs-kwaliteitverhouding van ons advies en ons aanbod verder te verbeteren (VvAA Missie en Visie, 2013).

### *Kernwaarden*

Bij VvAA zijn er drie belangrijk waarden voor de organisatie, deze zijn: *kwaliteit, integriteit en soliditeit.*

VvAA vindt dat wat zij levert, de hoogste toets der kritiek moet kunnen door staan: *kwaliteit.*

Onder *integriteit* verstaat VvAA: alle VvAA-collega's stellen het ledenbelang centraal. Iedereen draagt met inzet en overtuiging daarvoor de bedrijfsbrede en morele kaders uit.

*Soliditeit* betekent dat VvAA organisatorisch en financieel zeer goed in elkaar zit. De solvabiliteit, de mate waarin een organisatie ook op lange termijn aan de verplichtingen kan voldoen, behoort tot de hoogste in de markt (VvAA, 2013).

### *Doelgroep*

VvAA is een ledenorganisatie. De externe doelgroep van VvAA vormen alle professionals die werkzaam zijn in de Nederlandse gezondheidszorg.

VvAA heeft anno 2014 ruim 114.000 leden in heel Nederland. De diensten die VvAA levert aan haar leden zijn afhankelijk van de beroepsgroep en levensfase waarin de leden zich bevinden. De verschillende beroepsgroepen van de leden zijn (VvAA, 2014): huisartsen, medisch specialisten, mondzorg, dierenartsen, apothekers, fysiotherapeuten, verloskundigen en andere (para) medici.

Buiten deze beroepsgroepen om is er ook een doelgroep van VvAA, namelijk de studenten in de opleidingen voor deze beroepen. Dit zijn de toekomstige professionals en daarom ook een belangrijk doelgroep voor VvAA.

## Cultuur en structuur

### Cultuur

In dit onderzoek spreek ik vaak van 'cultuur' om het leesgemak te bevorderen. Met cultuur doel ik in dit onderzoek op organisatiecultuur. Het begrip 'organisatiecultuur' kent vele definities. In mijn onderzoek hanteer ik met het begrip 'organisatiecultuur' de visie van Hofstede: *"de collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een andere."* (Hofstede, Allemaal andersdenkenden, 2004, p. 224) Met andere woorden: het gezamenlijke doen en denken van de medewerkers dat past binnen een organisatie maar dat totaal verschillend kan zijn van het doen en denken van medewerkers van een andere organisatie.

Veel organisaties willen de organisatiecultuur beïnvloeden door allerlei regels en procedures. Volgens Nyenrode-docent Olof Bik is het menselijk gedrag niet simpelweg is te sturen door regels en procedures. Daarentegen wordt gedrag volgens Bik beïnvloed door psychologische, culturele en omgevingsfactoren, samen met culturele verschillen.

*"Gedrag in organisaties wordt in belangrijke mate gedreven door de boodschappen die mensen denken te ontvangen over wat écht gewaardeerd wordt."* (Bik & Wink, gedrag en cultuur, 2011)

### Gewenste en werkelijke cultuur

Volgens Bik bestaat een organisatiecultuur uit de werkelijke cultuur en de gewenste cultuur.



Bron afbeelding: (Bik, Bollenmodel gewenste en werkelijke cultuur (powerpoint), 2013)

**De gewenste cultuur:** wordt bepaald door de strategie, identiteit, veranderingsdoelstellingen, verwachtingen van medewerkers en omgevingsfactoren. Dus eigenlijk 'Hoe willen wij als directie dat de organisatie eruit ziet, binnen welke kaders moet er gewerkt worden?' (Bik & Wink, gedrag en cultuur, 2011) Bij VvAA krijgt de gewenste cultuur deels richting door de nieuwe (governance) transitie strategie. Men wil een online verzekeraar worden en hoogstaand adviesbedrijf. Verder in dit hoofdstuk staat beschreven wat de veranderingsdoelstellingen zijn en hoe VvAA wil dat de collega's hier mee omgaan.

**De werkelijke cultuur:** is in de theorie van Bik het belangrijkste wanneer je veranderingen wilt doorvoeren. De werkelijke cultuur wordt bepaald door voorbeeldgedrag (van leidinggevenden), 'symbolen en beslissingen' en 'systemen en structuren' (Bik & Wink, gedrag en cultuur, 2011). Bij VvAA is het voorbeeldgedrag erg belangrijk, er zijn verschillende hiërarchische lagen die het goede voorbeeldgedrag moeten geven als het gaat om de nieuwe strategie. De vraag 'Waar wil VvAA naar toe?' moet consistent door alle lagen verteld en vooral voorgeleefd worden (voorbeeldgedrag), daarnaast moeten de beslissingen die men neemt, aansluiten op deze nieuwe strategie. De systemen en structuren zijn als eerste aangepakt. VvAA heeft bij de aankondiging van de transitie vrijwel meteen de structuur aangepast en men is begonnen bij de top. Van een groot managementteam is men terug gegaan naar een directieteam van drie leden. Daarnaast heeft men in het begin de collega's geïnformeerd over de impact die de nieuwe strategie heeft op de rest van de organisatie.

### **Consistentie**

Bik stelt dat de werkelijke en de gewenste cultuur consistent aan elkaar moeten zijn. Wat je bij de gewenste cultuur zegt, moet je uitdragen in de werkelijke cultuur. Niet alleen in voorbeeldgedrag, maar ook in de beslissingen die je neemt en hoe de structuur van het bedrijf eruit ziet. Wanneer deze twee niet consistent zijn, is het onmogelijk om van de gewenste cultuur de werkelijke cultuur te maken. (Bik, Bollenmodel gewenste en werkelijke cultuur (powerpoint), 2013)

Bik geeft hier van een mooi voorbeeld: *“Als je strategie is om de beste te worden dan moet elke beslissing die je dagelijks neemt bijdragen aan de strategie om de beste te worden. Als je 1x iets anders beslist dan snapt niemand het meer en gaan ze iets anders doen.”* (Bik, Bollenmodel gewenste en werkelijke cultuur (powerpoint), 2013)

### **Cultuurkaart:**

VvAA heeft in 2011 een cultuurkaart samengesteld. In deze cultuurkaart staat wat volgens VvAA de belangrijkste waarden voor de cultuur (gewenste cultuur) zijn. De waarden van cultuur bij VvAA zijn (VvAA Cultuurkaart):

*Ambitieuw, Resultaatgericht, Verantwoordelijk, Klare taal, In dienst van, Verbindend, Enthousiast, Vernieuwend.*

Bij deze verschillende waarden horen volgens VvAA verschillende soorten van gedrag. Deze vormen van gedrag vind je terug in de Cultuurkaart. De Cultuurkaart vindt u terug in bijlage IV.

### **Structuur**

Bij VvAA vinden er op dit moment grote veranderingen plaats die impact hebben op de hele organisatie. Door deze veranderingen is de structuur van de organisatie ook veranderd. Vanaf februari 2014 is het nieuwe directieteam ingetreden. Dit betekende dat er minder managers dan voorheen aan de top staan. In elke laag van de organisatie zullen er banen verdwijnen, dus ook bij het management. In bijlage I is het organogram van 2013 te vinden (VvAA Organogram, 2013).

In bijlage II vindt u een weergave van de nieuwe topstructuur die vormgegeven is begin 2014.

### **Nieuwe strategie:**

Door de ontwikkelingen in de markt, zoals het online verzekeren en het provisieverbod, zijn er twee noodzakelijke bewegingen die het nieuwe bedrijfsmodel bepalen (VvAA ppt nieuw bedrijfsmodel, 2014).

- Eerste beweging: naar toegankelijke online dienstverlener
- Tweede beweging: naar kwalitatief hoogstaande adviesorganisatie

VvAA richt een online verzekeringsbedrijf en een hoogstaand advies- & dienstenbedrijf in, elk met een eigen ketenverantwoordelijkheid.

### **De veranderingsdoelstelling van VvAA**

Om ook in de toekomst relevant te blijven voor de leden moet VvAA invulling kunnen geven aan de twee grote bewegingen die hierboven staan beschreven. VvAA heeft hiervoor een drietal proposities opgesteld: Eenvoud & Gemak, Persoonlijk Adviseur en Zakelijk Kompas. (Managementbijeenkomst VvAA, 2013)

Eenvoud & Gemak: online verzekeringen afsluiten en muteren maar als de klant het wil is het nog altijd mogelijk om telefonisch advies te ontvangen.

Persoonlijk Adviseur: inzicht, overzicht en uitzicht op ‘personal finance’ op basis van integraal klantbeeld. Daarnaast financieel advies op basis van uren x tarief.

Zakelijk Kompas: inzicht, overzicht en uitzicht op praktijk/onderneming op basis van administratie. Daarnaast bedrijfskundig advies op basis van uren x tarief.

### **Eisen aan inrichting van de organisatie:**

De randvoorwaarden aan de inrichting en aansturing van de organisatie (VvAA ppt nieuw bedrijfsmodel, 2014) in de nieuwe strategie zijn (gewenste cultuur; systemen en structuren):

- faciliteren ondernemerschap;
- maken van snelle besluitvorming mogelijk en nemen onnodige complexiteit weg;
- doen recht aan verschillende rollen binnen VvAA;
- leiden tot minder kosten en minder management lagen (en een kleiner management/directie team);
- geven ruimte aan innovatie en zijn compliant aan de wet- en regelgeving;
- ketenbesturing van het primaire proces in één hand (integrale klantverantwoordelijkheid in de keten).

### **De veranderprogramma's**

De nieuwe strategie krijgt gestalte door een aantal veranderprogramma's, in verschillende stadia van ontwikkeling (Managementbijeenkomst VvAA, 2013):

Veranderprogramma's met veel impact voor heel VvAA zijn:

- introductie online verzekeringsaanbod (P24, nieuw MijnVvAA.nl en VvAA.nl en Basisproducten Online (BPOL)), Project London (Balstingadvies en Accountancy van controle achteraf naar voorspellend en adviserend vooraf), herinrichting Front Office

Deze veranderprogramma's hebben op verschillende manieren impact op de collega's. Doordat VvAA toewerkt naar een online verzekeringsbedrijf, zullen de werkzaamheden van de collega's veranderen. Doordat veel werkzaamheden nu online gaan, zijn er ook minder mensen nodig om dit werk te doen. De impact heeft dus betrekking op de hoeveelheid mensen die werken bij VvAA maar ook op de werkzaamheden die zij uitvoeren.

Uitgebreidere uitleg over en de impact van de verschillende veranderprogramma's staan in bijlage V.

### **Managers tijdens de transitie**

Een transitie vraagt veel van alle managers, maar VvAA zorgt voor een goede ondersteuning (gewenste cultuur):

**Wat vragen we van de managers?** (Managementbijeenkomst VvAA, 2013):

- Klare Taal: transitie snappen en uitdragen (als je het niet snapt, vragen om uitleg)
- Verantwoordelijkheid: rechte rug en over je eigen schaduw heen kijken. Voorbeeldgedrag is essentieel: "*Cultuur bouw je niet door wat je zegt, maar vooral door wat je doet!*" (Bik, 2013)
- Realisatiekracht en verbinden: verbouwen terwijl de winkel open is: aandacht verdelen tussen het stimuleren van de groei en omgaan met telleurstelling, onbegrip en boosheid.
- Begrip: accepteren dat er onrust ontstaat, dat we soms niet alles weten en dat collega's voorrang krijgen op externe werving.

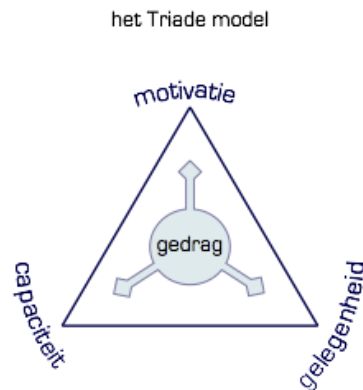
**De uitgangspunten voor de communicatie van managers zijn:**

- Transparantie en zorgvuldigheid (wat we weten en kunnen vertellen, vertellen we).
  - o Dat betekent verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid op alle gebieden en voor iedereen.
- Structuur gericht op feedback en dialoog (permanent evalueren van boodschap en percepties, en bijsturen waar nodig).
- Managers beschouwen we als 'mede-communicatoren':
  - o bewustzijn van en begeleiding in de communicatierol zijn essentieel.



### Veranderingen en gedrag van managers

Hierboven is beschreven hoe de managers zich volgens de directie van VvAA moeten gedragen ten aanzien van de veranderingen. Om de veranderingen door te kunnen voeren is het belangrijk dat het gewenste gedrag ook werkelijk vertoond kan worden. Prof. dr. Theo Poiesz stelt met het Triademodel dat er drie noodzakelijke componenten zijn bij het veranderen van gedrag. Poiesz zegt dat het Triademodel niet alleen gericht is op consumentengedrag, maar dat het toepasbaar is op elke vorm van gedragsverandering. Volgens Poiesz zijn de drie componenten (Poiesz, 1999):



Bron afbeelding: (Kremer, 2011)

**Motivatie:** de mate waarin een persoon belangstelling heeft voor (het resultaat van) dit gedrag.

*Bij VvAA gaat het er bij de motivatie van de managers om of zij gemotiveerd zijn om de veranderingen met hun team te kunnen verwezenlijken.*

**Capaciteit:** de mate waarin een persoon over de eigenschappen, macht, vaardigheden en instrumenten beschikt om dit gedrag te tonen.

*Bij VvAA gaat het er hierbij om of de managers goed ondersteund worden door hun leidinggevende om de veranderingen door te kunnen voeren.*

**Gelegenheid:** de mate waarin tijd en de omstandigheden dit gedrag stimuleren of belemmeren.

*Krijgen de managers van VvAA voldoende tijd en informatie, en wordt deze informatie ook op tijd gegeven zodat de managers kunnen doen wat zij moeten doen om de veranderingen met hun team te kunnen verwezenlijken?*

N.B. Staat één van de factoren op 0, dan is beweging uitgesloten.

Bij gedrag gelden de drie factoren uit het Triademodel *tegelijktijd* en dus niet achtereenvolgend.

### Interne communicatie bij VvAA

Binnen VvAA is de definitie van interne communicatie tweeledig, er wordt onderscheid gemaakt tussen lijncommunicatie en parallelle communicatie (Van den Hurk, 2012):

#### Lijncommunicatie

Alle informatie en communicatie die zich afspeelt binnen bedrijfsonderdelen via de lijn (Van den Hurk, 2012). Volgens Reijnders (Reijnders, samenveranderen, 2000) is lijncommunicatie: "De communicatie die verloopt via de hiërarchische lijn van de organisatie (organogram). De kern van lijncommunicatie is het regelmatige persoonlijke gesprek tussen een manager en zijn/haar team. Vaak vinden deze gesprekken plaats in een team- of afdelingsoverleg."

Bij VvAA wordt op verschillende momenten gebruik gemaakt van lijncommunicatie. Vooral tijdens de transitieperiode hebben managers verschillende gesprekken met hun team. Deze gesprekken gaan onder andere over het verloop van de transitie, wat veranderd er bijvoorbeeld de komende tijd en hoe gaat de afdeling eruit zien.



### **Parallele communicatie**

Alle officiële centraal georganiseerde communicatiemiddelen die veelal voor de hele organisatie en parallel aan de lijn worden ingezet (Van den Hurk, 2012).

Volgens Michels (Handboek Communicatie, 2009), is parallelle communicatie: *“alle communicatie die niet via de lijn wordt gecommuniceerd maar rechtstreeks met alle medewerkers tegelijk”*.

Voorbeelden van parallelle communicatie bij VvAA zijn de kwartaalbijeenkomsten, intranet, personeelsblad 't Hart. Onder parallelle communicatie valt ook de georganiseerde communicatie, dit zijn communicatiemomenten die gepland staan, zo zijn er bijvoorbeeld personeelsbijeenkomsten gepland door de afdeling HR.

N.B. Wanneer ik in dit onderzoek spreek van interne communicatie, bedoel ik beide elementen, tenzij anders vermeld.

### **Definitie**

Volgens Erik Reijnders is de definitie van interne communicatie: *“Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie”* (Reijnders, Basisboek Interne Communicatie, 2006, p. 122)

Volgens Reijnders (2006, pp. 124-125) zijn er 3 functies van interne communicatie:

**1. Smeerfunctie:**

Interne communicatie zorgt in eerste instantie voor dat de werkzaamheden efficiënt uitgevoerd worden. Mensen zijn ervan op de hoogte wat ze moeten doen. Interne communicatie is een coördinatiemechanisme. Het is als het ware de olie die de motor draaiende houdt.

**2. Bindfunctie:**

Communicatie is een manier om medewerkers te binden aan de organisatie. Hierbij kun je denken aan wij-gevoel en trots om bij een organisatie te werken.

**3. Interpretatiefunctie:**

Mensen kunnen op verschillende manieren kijken naar een onderwerp of gebeurtenis. Door in dialoog met elkaar te gaan kunnen mensen duidelijk maken wat er precies bedoeld wordt, door de interpretatie of betekenis met elkaar te delen. Zo kunnen medewerkers dichter bij elkaar komen wat weer efficiënter werkt voor werkprocessen binnen een organisatie.

### **Interne communicatie bij veranderingen**

Interne communicatie draagt direct bij aan de drie factoren die gedrag beïnvloeden: motivatie, capaciteit en gelegenheid. Bij het verwezenlijken van gedragsverandering is interne communicatie cruciaal, maar zeker niet de enige factor. Het management met de keuzes voor besturing en persoonlijk voorbeeldgedrag en HR spelen een erg belangrijke rol in een succesvolle verandering. De gemaakte keuzes dienen consistent te zijn met de interne communicatiestrategie (of andersom): zorg ervoor dat expliciete communicatie ( wat je zegt) en impliciete communicatie (wat je doet en waar je op stuurt) consistent zijn met elkaar. Bij een verandering is het belangrijk om in kaart te brengen hoe de betrokkenen staan tegenover de verandering, wat zijn hun motivaties en wat zijn de belemmeringen. Interne communicatie kan een rol spelen in het verkrijgen van elkaars inzichten. Wanneer men deze met elkaar deelt en rekening houdt met elkaars inzichten in de realisatie van gedragsverandering, kun je een verandering tot een succes maken (Involve, 2012).

### 3. Onderzoek

#### 3.1 Probleemanalyse

VvAA maakt in de komende drie jaar een reorganisatie/transitie door. Een reorganisatie kan leiden tot onrust binnen de organisatie, want zij zorgt per definitie voor onzekerheid over de toekomst. Dat wordt versterkt wanneer het perspectief niet duidelijk is en over het perspectief geen gelijkgerichtheid bestaat. Dit is een strategische top-down taak vanuit de leiding van de organisatie, ondersteund door parallelle communicatie. Vervolgens moeten de managers de dialoog aangaan met hun mensen om invulling te geven aan de veranderingen op tactisch en uitvoerend niveau. Te veel communicatie belemmert de voortgang, te weinig communiceren leidt tot onzekerheid.

Van de managers wordt verwacht dat zij hun collega's informeren, motiveren en gelegenheid bieden om de reorganisatie/transitie gestalte te geven. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen in hoeverre managers zich voldoende toegerust voelen om de verandering vanuit communicatief oogpunt te realiseren.

Ondanks dat VvAA veel ondersteuning biedt aan managers tijdens de transitie, wil de afdeling Corporate communicatie (en dan met name Interne Communicatie) weten of deze ondersteuning voldoende is voor de managers om te doen wat van hen verwacht wordt.

#### Centrale vraag

Binnen het onderzoek staat de volgende vraag centraal:

**Hoe kan de afdeling Corporate Communicatie bijdragen aan de verbetering van de informatievoorziening en -behoefte van de managers tijdens de transitie?**

#### Deelvragen

Om antwoord te geven op de centrale vraag heb ik de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Welke soort informatie hebben managers nodig om goed te kunnen communiceren?

##### Motivatie

##### Eindoel

2. Door welke ondersteunende partijen (HR, Communicatie, Finance, eigen manager) willen de managers graag ondersteund worden?
3. Is er een eenduidig beeld over het waarom en het doel van de verandering van VvAA? Met andere woorden: is er sprake van gelijkgerichtheid?
4. Weten de managers wat ze te doen staat om de veranderingen voor hun team te realiseren? Met andere woorden: is de managementinformatie voldoende?

##### Inspiratie door voorbeeldgedrag

5. Hoe ervaren managers het voorbeeldgedrag (en 'doen wat je zegt') van hun leidinggevende?
  - a) Is het inderdaad mogelijk om Klare Taal te spreken? Is de cultuur 'veilig' genoeg?
  - b) Hoe gaat men bij VvAA om met kritische vragen en hoe gaan ze om met fouten?

##### Capaciteit

6. Wat hebben managers nodig om goed te communiceren? (behoefte en kwaliteiten)
7. Wat missen zij in de ondersteuning tijdens de transitie?
8. Is in de ogen van de managers de ingezette parallelle communicatie voldoende 'rijk' om alle collega's te bereiken?

### Gelegenheid

9. Ervaren managers voldoende ruimte om te doen wat ze moeten doen?
10. Vinden managers dat zij (op tijd en) voldoende informatie bezitten om te communiceren met hun collega's?
11. Kunnen managers voorbeeldgedrag vertonen in lijn met de VvAA-waarden?

### Werkelijke cultuur

Congruentie van symbolen en beslissingen die genomen worden waar het gaat om tijd, geld of andere schaarse middelen met gewenste cultuur: 'do we walk our talk'?

12. Stuurt VvAA daadwerkelijk op ledentevredenheid, of heersen als puntje bij paaltje komt toch de financiële doelstellingen?

## Definiëring van begrippen

### **Transitie**

Er zijn verschillende definities van het begrip transitie:

- *"Transitie (Latijn: transitio. trans: voorbij, achter, aan andere zijde) is een overgang, verandering naar een nieuwe (liefs betere en stabiele) toestand. (uwiki, 2012)*
- *Een transitie is een structurele verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld economie, cultuur, technologie, instituties en natuur en milieu. (wikipedia, 2013)*
- *Overgang (van der Sijs, 2010)*

### **Reorganisatie**

Volgens de online encyclopedie betekent reorganisatie: *"Veel gebruikte term om aan te geven dat een bedrijf maatregelen gaat nemen met personele gevolgen. Vaak is een reorganisatie het gevolg van een slechte financiële situatie, maar een reorganisatie kan ook het gevolg zijn van een overname, bedrijfssluiting of bedrijfsverhuizing."* (encyclo, 2007)

### *Communicatie en reorganisatie*

Volgens Wigman (2011) is er bij de communicatie tijdens een reorganisatie vaak een lange tijd veel onzekerheid. Er gaat veel tijd overheen voordat er informatie kan worden verstrekt. Zo moeten plannen eerst nog goedgekeurd worden door de OR en doordat de positie van leidinggevende soms op de tocht staat, is een belangrijk informatiekanaal van de medewerker opeens wat minder betrouwbaar of bereikbaar.

Inspraak van medewerkers over besluiten bij een reorganisatie is vaak niet aan de orde, het besluit wordt genomen door de directie. Wel kunnen medewerkers, wanneer daar de gelegenheid voor geboden wordt, inspraak hebben op deelaspecten zoals de aanpak van de nieuwe invulling van de organisatie (Wigman, 2011).

Volgens Wigman is het belangrijk om tijdens een reorganisatie duidelijk te zijn over het proces en zichtbaar te maken waar we staan. Ook als er even niets te communiceren valt, is het belangrijk dat er gecommuniceerd wordt. Bijvoorbeeld dat er nog geen besluit genomen is of dat er nog geen nieuws is. Dit zorgt ervoor dat mensen weten waar ze zich in het proces bevinden en wanneer ze informatie kunnen verwachten (Wigman, 2011).

### **Transitie en reorganisatie**

In dit adviesrapport gebruik ik beide begrippen. Wanneer in dit adviesrapport gesproken wordt over 'transitie', bedoel ik beide elementen. Tenzij anders vermeld.

### **Motivatie**

De definitie van motivatie volgens Rob Vinke is (Vinke, 1999):

“Motivatie betreft het bepaald-zijn van het gedrag door motieven. Het gaat daarbij om het geheel van factoren en aandriften waardoor het gedrag gericht wordt.” Maar hij zegt ook “Motivatie betekent ook het van argumenten voorzien, gronden aanvoeren voor, met redenen omkleden; motivatie geven, stimuleren en prikkelen. Het begrip motivatie is van Latijnse oorsprong en betekent 'het in beweging brengen'.”

Volgens Vinke (1999) wordt de motivatie van een medewerker afgeleid uit het waarneembare gedrag, de concrete prestatie die geleverd wordt. Deze prestatie hangt volgens hem af van het 'willen' (motivatie) en het 'kunnen' (capaciteit/competenties) van de medewerker. Deze twee aspecten zijn van groot cruciaal belang.

Dus wanneer er in dit rapport gesproken wordt over motivatie, bedoel ik de beweegredenen om een bepaald gedrag te vertonen.

## 3.2 Onderzoekverantwoording

Voor het onderzoek over de informatievoorziening en -behoefte van managers tijdens de transitie is er gebruik gemaakt van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit observatie, deskresearch en groepsdiscussies. Voor het kwantitatieve onderzoek heb ik een korte enquête gebruikt.

### *Kwantitatief onderzoek*

#### **Methode**

Het kwantitatieve deel van het onderzoek is via een digitale enquête verlopen. De respondenten kregen per e-mail een link toegestuurd die hen naar de enquête leidde. Ik heb voor een enquête gekozen om zoveel mogelijk managers van VvAA te bereiken.

#### **Steekproef**

De enquête heb ik uitgezet naar alle managers binnen VvAA. Dit zijn 49 personen. Hiervan hebben 30 personen de enquête geheel ingevuld.

#### **Interviewperiode**

Alle enquêtes heb ik afgenomen van 25 april 2014 tot en met 4 mei 2014.

#### **Vragenlijst**

De vragenlijst die gebruikt is voor het onderzoek staat in bijlage VII

#### **Verwerking open vragen**

In bijlage VIII staan de antwoorden die gegeven zijn op de open vragen.

#### **Respons bevorderende maatregelen**

Om de respons te verhogen heb ik gebruikt gemaakt van een vooraankondiging. Deze heb ik een dag van te voren per e-mail verstuurd naar alle managers. In de periode dat de enquête ingevuld kon worden heb ik tweemaal een herinnering verstuurd. De vooraankondiging en de herinnering staan in bijlage IX.

### *Kwalitatief onderzoek*

#### **Methode**

Voor het kwalitatieve deel van het onderzoek heb ik gekozen voor een groepsdiscussie. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek heb ik gebruikt als leidraad voor deze discussie. Is men het eens met de resultaten? Waarom wel en waarom niet? Ik heb gekozen voor de vorm van een groepsdiscussie om inzicht te krijgen in de mening en de achterliggende motivatie van de respondenten.

#### **Steekproef**

Aan het einde van de enquête konden managers aangeven of zij verder wilden praten over dit onderwerp. In totaal hebben 11 managers aangegeven verder te willen praten. Uiteindelijk hebben er acht managers deelgenomen aan de groepsdiscussie.

#### **Interviewperiode**

Op woensdag 7 mei en op donderdag 8 mei vonden er in totaal twee groepsdiscussies plaats.

#### **Vragenlijst/checklist**

In bijlage X is de vragenlijst voor de groepsdiscussie te vinden.

## 4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk beschrijf ik de uitkomsten van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek. De resultaten heb ik verwerkt aan de hand van een aantal onderwerpen uit de enquête. Deze onderwerpen heb ik opgesteld aan de hand van eerder beschreven theorie. Uitgebreide resultaten staan in bijlage XI.

### 4.1 Resultaten enquête

#### Communicatie en transitie

Over het algemeen hebben de respondenten alle soorten informatie nodig tijdens de transitie. In de enquête zijn de volgende soorten informatie gevraagd: algemene informatie over doelstellingen, HR-informatie op teamniveau, HR-informatie op individueel niveau, Financiële informatie en (sturings-)informatie van de eigen manager. Wat opvalt uit de enquêtes is dat HR-informatie op individueel niveau als minst belangrijk wordt aangegeven, met een score van 64%. Als belangrijkste informatie wordt 'Algemene informatie over doelstellingen van de transitie' aangegeven met een score van 96%.

	Wel nodig (1)		Niet nodig (2)		M	Weging (%)
	Σ	%	Σ	%		
Algemene informatie over doelstellingen van de transitie	29x	96,67	1x	3,33	96%	
HR informatie op teamniveau	28x	93,33	2x	6,67	80%	
HR informatie op individueel niveau	25x	83,33	5x	16,67	64%	
Financiële informatie	26x	86,67	4x	13,33	80%	
(sturings)informatie van je manager	29x	96,67	1x	3,33	82%	
Inspiratie vanuit Hoofdirectie/Directieteam	28x	93,33	2x	6,67	86%	

#### Perceptie van begeleiding tijdens de transitie

Om te achterhalen hoe de managers de ondersteuning ervaren van verschillende ondersteunende partijen heb ik drie vragen gesteld. De ondersteunende partijen hierbij zijn Corporate communicatie, HR algemeen, Transferteam, Finance en de eigen manager. Het merendeel van de respondenten geeft aan slecht tot

	Meer (1)		Minder (2)		Niet veranderen (3)	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Corporate Communicatie	17x	56,67	-	-	13x	43,33
HR algemeen	13x	43,33	-	-	17x	56,67
Transferteam	20x	66,67	-	-	10x	33,33
Finance	18x	60,00	-	-	12x	40,00
Je manager	12x	40,00	-	-	18x	60,00

onvoldoende ondersteund te worden door de volgende partijen: Corporate communicatie met ruim 56%, het Transferteam met 60% en Finance met 70%. Wat opvalt, is dat HR algemeen en de eigen manager voldoende tot goed beoordeeld worden, met beide ruim 63%.

De partijen die slecht tot onvoldoende beoordeeld worden mogen ook meer ondersteuning bieden volgens de respondenten (zie afbeelding). De partijen die voldoende tot goed beoordeeld worden mogen van merendeel van de respondenten gelijk blijven in de ondersteuning, maar vooral niet minder. Ook voelen de respondenten zich door dezelfde ondersteunende partijen, HR algemeen en de eigen manager, ondersteund.

Naast deze meerkeuzevragen heb ik ook een open vraag gesteld om inzicht te verkrijgen waarin de respondenten meer ondersteuning zouden willen krijgen. Uit alle antwoorden zijn er twee punten die meerdere malen terug komen. Het eerste punt is: 'Meer duidelijkheid krijgen over het gewenste doel dat we willen bereiken, waar gaan we naar toe?'. Dit antwoord is in soortgelijke vorm door totaal vier

respondenten gegeven. Het tweede punt dat meerdere malen terug komt in de open vraag is: 'Helderheid krijgen over wat er nou precies gaat gebeuren en wat dit voor impact heeft op de collega's'. Dit antwoord is in soortgelijke vorm door totaal zeven respondenten gegeven.

De respondenten konden ook aangeven wat zij op dit moment missen in de ondersteuning. Bij deze vraag valt op dat de respondenten vooral vaker geïnformeerd willen worden over de stand van zaken, waar staan we nu, en wat is er tot nu toe gedaan? Dit antwoord is in soortgelijke vorm door zeven respondenten gegeven.

Om een beter beeld te krijgen waarom er op een bepaalde manier geantwoord is, is er een aantal vragen met elkaar gekruist. Zo heb ik de vraag of men meer of minder ondersteuning zou willen van de partijen gekruist met of men zich ondersteund voelt door de bepaalde partijen. Omdat bij deze twee vragen 'HR algemeen' en 'Eigen Manager' uitsprongen in percentages, heb ik alleen van deze antwoorden kruisingen gemaakt.

Uit de kruisingen van de manager valt op dat 56,7% van de respondenten zich wel ondersteund voelt door zijn/haar eigen manager en dat de ondersteuning daardoor

Manager	Meer ondersteuning		niet veranderen	
Wel ondersteund	20 %	6	56,7 %	17
niet ondersteund	20 %	6	3,3 %	1
	40 %	12	60 %	18

niet hoeft te veranderen. En verder valt op dat 20% van de respondenten wel meer ondersteuning wenst, ondanks dat men zich wel ondersteund voelt door zijn of haar manager.

Uit de kruisingen van HR algemeen valt op dat 53.3% van de respondenten zich wel ondersteund voelt door HR en dat de ondersteuning daardoor niet hoeft te veranderen. En verder valt op dat 36,7% van

HR algemeen	Meer ondersteuning		niet veranderen	
Wel ondersteund	36,67 %	11	53,33 %	16
niet ondersteund	6,67 %	2	3,33 %	1
	43,33 %	13	56,67 %	17

de respondenten wel meer ondersteuning wenst, ondanks dat men zich wel ondersteund voelt door HR.

### Informatievoorziening en -behoefte tijdens de transitie

Over het algemeen zijn de respondenten positief over de informatievoorziening door hun manager. Wel valt op dat meer dan een kwart van de respondenten (26%) vindt dat zij niet goed geïnformeerd worden door hun manager over de transitie. Van de informatie die de respondenten krijgen, vindt een derde van de respondenten (33%) dat deze informatie niet duidelijk genoeg is. De informatie die hun leidinggevende geeft wordt door ruim een derde van de respondenten (36%) niet als op tijd beschouwt. Wat verder opvalt is dat alle respondenten (100%) weten hoe zij een moeilijke boodschap over moeten brengen, hoewel 20% daar geen ervaring mee heeft.

	Ja (1)		Nee (2)	
	Σ	%	Σ	%
Mijn manager informeert mij voldoende over de transitie	22x	73,33	8x	26,67
Ik krijg op tijd informatie van mijn manager over de transitie	19x	63,33	11x	36,67
De informatie die ik van mijn manager krijg is duidelijk genoeg	20x	66,67	10x	33,33
Ik heb ervaring met het vertellen van moeilijke boodschappen	24x	80,00	6x	20,00
Ik weet op welke manier ik een moeilijke boodschap moet vertellen	30x	100,00	-	-

Als open antwoord melden de respondenten dat zij behoefte hebben aan regelmatige updates over de voortgang van de transitie: hoe staan we er op dit moment voor, wat is er gebeurd en wat kunnen we op korte termijn verwachten? Dit antwoord is in soortgelijke vorm door acht respondenten gegeven.



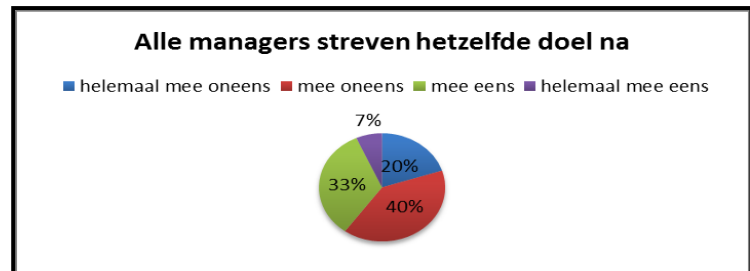
Om een beter beeld te krijgen van de informatiebehoefte van de managers heb ik antwoordmogelijkheden gekruist met elkaar. Zo is de antwoordmogelijkheid 'Mijn manager informeert mij voldoende over de transitie' gekruist met 'De informatie die ik krijg van mijn manager is duidelijk genoeg'. Uit deze kruising blijkt dat 56,7% van de respondenten vindt dat de informatie die ze krijgen voldoende is en ook duidelijk genoeg. Daarentegen vindt 16,7% dat zij onvoldoende informatie krijgen en dat de informatie ook niet duidelijk genoeg is.

	voldoende ja		Voldoende nee	
Duidelijk ja	56,67 %	17	10 %	3
Duidelijk nee	16,67 %	5	16,67 %	5
	73,33 %	22,00	26,67 %	8,00

### Doel transitie, gelijkgerichtheid en veiligheid

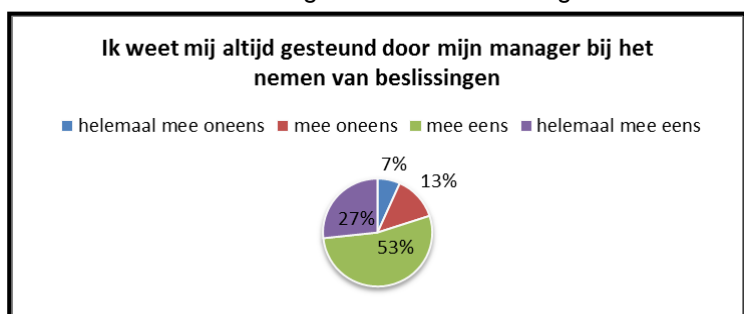
Bij dit onderwerp heb ik acht stellingen voorgelegd aan de respondenten waarbij zij aan konden geven in hoeverre zij het eens waren met de stelling (een viertrapsschaal van helemaal mee oneens tot helemaal eens).

Wat opvalt uit de antwoorden is dat bijna alle respondenten vinden dat zij een goed beeld hebben van het doel en het waarom van de transitie, 90% is het eens tot helemaal eens met deze stelling. Ook vindt 93% van de respondenten aan dat zij weten wat hen te doen staat om de veranderingen met hun team te realiseren.



De stellingen over gelijkgerichtheid zijn minder positief ingevuld. Zo is 43% het niet eens met de stelling dat het Directieteam met één mond spreekt en heeft 60% niet het gevoel dat alle managers hetzelfde doel nastreven. Ook of het ledenbelang voorgaat doelstellingen beoordeelt men niet positief, 53% is het oneens tot helemaal oneens met deze stelling.

De eigen manager wordt goed beoordeeld bij deze stellingen. Zo voelt 80% zich altijd gesteund door zijn of haar manager bij het nemen van beslissingen en geeft ruim 96% aan het eens te zijn met de stelling dat zij het aan kunnen geven bij hun eigen manager als ze het ergens niet mee eens zijn.





### In-companytrainingen

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt niet een sterke behoefte aan een bepaalde training. Bij de meeste trainingen zijn de meningen sterk verdeeld, hierbij geeft ongeveer de helft aan wel behoefte te hebben.

Wat opvalt is dat er aan 'Overbrengen van lastige boodschappen' en 'het geven van een elevatorpitch' geen behoefte is om daar een training in te krijgen, hier is respectievelijk 77% en 67% het antwoord 'nee' op gegeven.

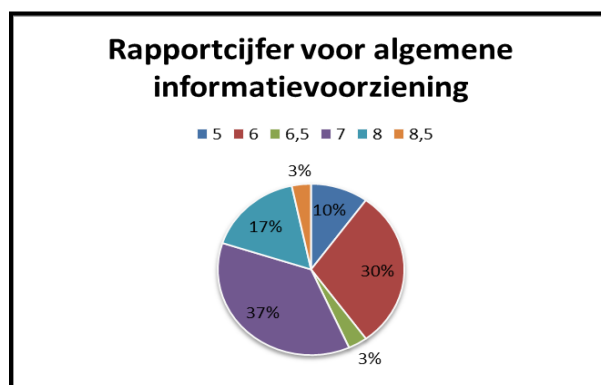
	Ja (1)		Nee (2)	
	Σ	%	Σ	%
Overbrengen van lastige boodschappen	7x	23,33	23x	76,67
Effectief/overtuigend/inspirerend presenteren	15x	50,00	15x	50,00
Geven van een elevator-pitch	10x	33,33	20x	66,67
Omgaan met klachten, emoties en agressie	16x	53,33	14x	46,67
Effectief communiceren	13x	43,33	17x	56,67
Tactisch optreden	16x	53,33	14x	46,67

### Rapportcijfer

De algemene informatievoorziening tijdens de transitie wordt met een 6,7 gemiddeld beoordeeld.

### Achtergrondvragen

Om een beter beeld te krijgen om wat voor soort managers het gaat, heb ik een aantal achtergrondvragen gesteld. Alle respondenten geven leiding aan een team collega's, verder zijn er nog vier respondenten die ook leiding geven aan andere managers. Alle respondenten bevinden zich in de leeftijdscategorie 25 jaar tot en met 65 jaar. De meeste respondenten (83%) bevinden zich in de leeftijdscategorie 36 jaar tot en met 55 jaar. Daarnaast is 60% van de respondenten langer dan zes jaar in dienst bij VvAA.



## 4.2 Resultaten groepsdiscussie

Tijdens de groepsdiscussie zijn de opvallendste resultaten van de enquête besproken. Verder zijn er nog verdiepende vragen gesteld, deze zijn terug te vinden in bijlage X. In deze paragraaf beschrijf ik de meest opvallende resultaten van de twee groepsdiscussies. In bijlage XI vindt u de uitgebreide resultaten. N.B. de deelnemers van de groepsdiscussie duid ik aan als 'deelnemers' en mensen die de enquête hebben ingevuld als 'respondenten'.

### Communicatie en transitie

#### - Is de algemene informatie voldoende rijk om alle collega's te bereiken?

Uit de antwoorden van de deelnemers blijkt dat het verhaal van de algemene informatie op zich wel goed is, maar dat het niet iedereen zal bereiken. Een deelnemer noemde het "een ver-van-mijn-bed-show" voor sommige collega's. Wat verder opviel uit de antwoorden van de deelnemers was dat het lastig is om uit de algemene informatie op te maken wat er op dit moment belangrijk is, wat over een paar maanden en wat over vijf jaar. Men mist de stip op de horizon.

*"De algemene informatie is voor sommige medewerkers echt een ver-van-mijn-bed-show"*

Een ander belangrijke opmerking die ook vaker terug komt bij de open velden van de enquête, was dat er behoefte is aan geïnterpreteerde informatie, wat is nou de relevantie voor mij?

#### - Sturingsinformatie van de manager

Onder ondersteuning verstaan de managers niet alleen informatievoorziening, maar juist ook ondersteuning in de doorvertaling van de transitiedoelstellingen naar de eigen afdelingsdoelstellingen. Een aantal deelnemers zou graag hierbij wat meer ondersteuning krijgen van de eigen manager.

#### - HR-informatie op individueel niveau

In de enquête werd HR-informatie op individueel niveau als minst belangrijk gewaardeerd met 65% (alle andere partijen werden met 80% of hoger gewaardeerd). De deelnemers van de groepsdiscussie herkennen dit beeld. Op dit moment heeft men deze informatie nog echt niet nodig.

#### - Overige opmerkingen

Wat verder ter sprake kwam tijdens de groepsdiscussies bij het onderwerp 'Communicatie en transitie' was dat men niet goed wist waar men bepaalde informatie moet halen, wie gaat waar over?

Ook de informatie die vanuit de top komt, wordt niet goed doorvertaald. De deelnemers denken dat dit komt doordat iedereen er een andere visie op heeft en dat het nu niet helemaal duidelijk is wat de informatie precies inhoudt op operationeel niveau. "Op het podium wordt A verteld en een slag later ontstaan andere besluitvormingen. Waar moet je nou je pijlen op richten als het verschillende kanten opgaat? Waar haal je dan het net op zodat je allemaal dezelfde kant op loopt?"

Verder blijkt uit de opmerkingen van de deelnemers dat het niet duidelijk is welke kant VvAA nou precies op wil gaan. Er worden geen duidelijke keuzes gemaakt. Een voorbeeld hiervan is: "Bij de

*"Bij het sturen van een organisatie moet je kiezen voor zwart of wit, VvAA kiest voor grijs!"*

*beroepsgroepenteams moeten we kiezen of we nou gaan sturen op uren of sturen op dat ze alle verzekeringsproducten moeten doen? Op dit moment maken we geen keuze dus doen we het eigenlijk maar allebei."* Een andere deelnemer vult aan: "Bij het sturen van een organisatie moet je kiezen voor zwart of wit, wij sturen bij VvAA op grijs. Hiermee bedoel ik dat wij soms een beetje naar wit en soms een beetje naar

*zwart sturen. We blijven schuiven, waardoor het niet duidelijk is. Ik vind dat je een keuze moet maken. En als je dan bijvoorbeeld zwart kiest, dan kan dat achteraf wel fout zijn, maar dan heb je wel een duidelijke richting gekozen. Het is nu te vaag."*

Daarnaast wordt ook aangegeven dat het DT en HD in het begin sterk begonnen zijn, maar men mist nu de daad bij het woord. Een opmerking van een deelnemer was: *“In december werd gezegd dat men alle informatie zou vertellen, ook wanneer er nog geen informatie zou zijn. Daarnaast zou dan verteld worden wanneer de informatie dan wel bekend zou zijn. En dat is nu helemaal niet zo.”*

### *Perceptie van begeleiding tijdens de transitie*

De deelnemers kregen te zien dat Corporate communicatie, het Transferteam en Finance onvoldoende tot slecht beoordeeld waren in de enquête. Hierbij vielen het Transferteam en Finance met hoge percentages erg op. Volgens de deelnemers heeft dit verschillende oorzaken.

#### **- Corporate communicatie**

Bij Corporate communicatie denken de deelnemers dat het percentage te wijten valt aan de onduidelijkheid over ‘What’s in it for me?’. Vooral bij ‘massa’ communicatie zoals intranet is het erg lastig om te bepalen: *“wat heb ik er aan, of wat heeft mijn team er aan?”* Dit komt doordat de verhalen vaak erg lang zijn. Verder merkt men opdat Corporate communicatie ervoor moet zorgen dat het gezamenlijke doel, eenduidig wordt uitgedragen en dit ervaren zij als onvoldoende. Corporate communicatie moet continu proberen een eenduidig beeld neer te zetten.

*“Als er geen nieuwe informatie is, geef dan in ieder geval nog procesinformatie!”*

Daarnaast ervaren de deelnemers dat de angst om procesinformatie te verspreiden en te delen erg hoog is. Maar deze procesinformatie is volgens de deelnemers juist heel belangrijk. Dit blijkt ook uit de open opmerkingen van de enquête. Toen de deelnemers van de groepsdiscussie hiermee geconfronteerd werden konden zij dit alleen maar beamen. *“Het is belangrijk dat je met regelmaat vertelt wat er aan de hand is, ook al weet je sommige dingen nog niet, zeg dat dan maar!”* Over de voortgang van veranderprogramma’s zoals P24 mist men ook regelmatige updates, een deelnemer zij daarover: *“Als er geen nieuwe informatie is, geef dan in ieder geval nog procesinformatie!”*

#### **- Finance**

Uit de enquête bleek dat 70% van de geënquêteerden de ondersteunende rol van Finance met een onvoldoende tot slecht beoordeelt. De deelnemers van de groepsdiscussies geven verschillende redenen aan waardoor dit kan komen. Wat opvalt is dat specifieke afdelingsinformatie vaak ontbreekt. De begrotingen die men krijgt zijn niet gespecificeerd op de eigen afdeling. Ook tijdens de transitie ontbreekt de rol van Finance: *“Ik heb een nieuwe afdeling gekregen maar hoe het nu qua budget zit en zo, daar heb ik geen idee van!”* Een andere reden die door de deelnemers wordt aangegeven, is dat men zelf om financiële overzichten moet vragen omdat men deze anders niet krijgt.

Ook hierbij geldt: *“Het is belangrijk dat je informatie krijgt waar je wat aan hebt, dat is in het reguliere proces al zo, maar zeker nu in de transitie”.*

#### **- Transferteam**

De deelnemers van de groepsdiscussie geven aan dat zij denken dat het Transferteam laag scoort omdat niet iedereen ermee te maken heeft.

#### **- Eigen manager**

De ondersteuning van de eigen manager beoordeelt 63% van de respondenten voldoende tot goed. Dit vinden de deelnemer van de groepsdiscussie over het algemeen erg laag. Een deelnemer geeft aan dat hij ook een lage score heeft gegeven omdat hij erg weinig informatie van zijn manager krijgt. *“Mijn manager heeft geen tijd om mij continu op de hoogte te houden van ontwikkelingen. Dat begrijp ik wel, maar zorg er dan wel voor dat ik de informatie in ieder geval op tijd krijg.”*

- **'Meer of minder ondersteuning gewenst' en 'ik voel me ondersteund door'**

Bij dezen twee stellingen vallen een aantal dingen op. Een deelnemer geeft aan dat ze het op vindt vallen dat 40% meer ondersteuning wenst van de eigen manager maar dat 77% zich wel ondersteund voelt door de eigen manager, ze vraagt zich af hoe dat komt.

De stelling die voorgelegd is aan de deelnemers: *"Ik mis in deze transitie een bepaalde inspiratie van de top om de mensen te enthousiasmeren voor de verandering"* wordt door iedereen herkend. Een deelnemer zegt hierop: *"Een verandering kan je pas doorvoeren door het te laten dragen door de mensen die het moeten doen"*.

Verder vinden de deelnemers dat het verhaal en de doelstellingen niet consistent worden verteld. *"Nu het complex wordt, gaan ze terugkrabbelen en komen we in het 'grijze' gebied. Als je communiceert wat je doelstellingen zijn, kan je niet telkens beslissingen nemen die daar niet aan bijdragen en daarmee in conflict zijn"*. Om mensen enthousiast te maken voor de verandering is het volgens de deelnemers ook belangrijk dat je succesverhalen deelt: *"Succesverhalen creëren geloof in de transitie"*.

*"Succesverhalen creëren geloof in de transitie."*

- **Overige opmerking**

De deelnemers geven aan dat de ondersteuning niet altijd een logisch proces is. Deelnemers halen bepaalde informatie of ondersteuning niet, omdat zij denken dat ze die krijgen. *"Ik verwacht dat ik ondersteuning krijg zodat ik weet wat ik moet gaan doen, en dat heb ik nu niet"*. De deelnemers vinden dat sommige partijen een erg lage score hebben gekregen. Zij wijten dit aan het feit dat de transitie waarschijnlijk sommige afdelingen (nog) niet raakt, waardoor zij ook geen ondersteuning nodig hebben.

*"Moet ik informatie halen, of wordt het mij gebracht? Dat is nu erg onduidelijk."*

Wat ook bij dit onderwerp terugkomt is dat men ondersteuning mist bij het doorvertalen van de transitiestrategie op afdelingsniveau. Een aantal deelnemers was van mening dat een 'transitieteam' hen zou kunnen helpen hierbij. In het 'transitieteam' zit een aantal dat met de lijnmanager om tafel gaat zitten en vertelt wat voor impact een bepaalde beslissing heeft op de afdeling en wat er van de manager verwacht wordt. Dit 'transitieteam' is er nu niet en dat vinden de deelnemers vreemd. Een deelnemer zei hierop: *"Als je je huis verbouwt is het goed om daar een architect bij te hebben. Het transitieteam is eigenlijk de architect die de verbouwing leidt."*

**Informatievoorziening en -behoefte**

Alle deelnemers vinden dat zij over het algemeen onvoldoende geïnformeerd worden. *"Er kan nooit genoeg geïnformeerd worden"*. Een aantal deelnemers vindt de verschillende percentages erg laag. Zij veronderstellen dat sommige vragen sociaal-wenselijk zijn beantwoord. Zij hebben namelijk niet het idee dat de informatie voor zoveel mensen duidelijk is, een opmerking van een deelnemer hierover: *"Het kan ook zijn dat het voor hen wel duidelijk is, maar of dit het juiste is wat wij ook bedoelen? Dat kan natuurlijk anders zijn"*. De deelnemers zijn het niet eens met de uitkomst van de tijdigheid van informatie. Zij vinden namelijk niet dat zij altijd op tijd informatie krijgen want zij krijgen vragen uit hun team waar zij niet altijd het antwoord op weten. Ook geeft een deelnemer aan: *"Je krijgt bepaalde informatie ook niet te horen, dat vind ik erg vervelend"*.

- **Overige opmerkingen**

De deelnemers geven bij dit onderwerp aan dat de informatie niet altijd duidelijk is. Men mist namelijk informatie over welke kant VvAA nou precies op wil en er moet een duidelijke keuze gemaakt worden. *"Op dit moment staan we stil op een kruispunt, want we weten niet of we linksaf of rechtsaf moeten"*.

*"Op dit moment staan we stil op een kruispunt, we weten niet of we linksaf of rechtsaf moeten."*

### Doel, gelijkgerichtheid en veiligheid

#### - Doel

De deelnemers vinden de percentages van de stellingen over het doel van de transitie erg hoog. Ook het percentage dat men weet wat hen te doen staat om de verandering met hun team aan te kunnen, vinden zij erg hoog. Zij vinden namelijk dat het door vertalen van het doel van de transitie naar de eigen teams niet goed gebeurt.

#### - Gelijkgerichtheid

Dat 40% van de respondenten vindt dat alle managers hetzelfde doel nastreven, is volgens de deelnemers van de groepsdiscussie een erg hoog percentage. Dit beeld herkennen zij helemaal niet, het gevoel heerst dat de doelen van de eigen winkel voor gaan, want *“daar ben je nou eenmaal verantwoordelijk voor”*. Verder hebben de deelnemers ook niet het gevoel dat er een gelijk beeld is waar VvAA naartoe wil. Een deelnemer zegt hierop: *“Ik vraag mij af wanneer je aan drie managers vraagt wat de doelstellingen ‘eenvoud en gemak’ en zakelijk kompas’ inhouden, of je dan niet drie verschillende antwoorden krijgt.”*

Verder vinden de deelnemers dat de gelijkgerichtheid in ledenbelang ook verschillend is: *“Wat is nu ledenbelang, dat één lid tevreden is en de laagst mogelijke premie krijgt? Of dat 40.000 leden die dezelfde polis afnemen en een lage premie krijgen?”*

#### - Veiligheid

De deelnemers van de groepsdiscussie herkennen zich in het percentage dat zij het met hun manager kunnen bespreken als zij het ergens niet over eens zijn. Maar zij voelen zich niet altijd gesteund door HD/DT. Zo vertelt een deelnemer: *“Soms geef je je mening en dat wordt dan niet gewaardeerd of het wordt van tafel geveegd”*.

#### - Overige opmerkingen

De deelnemers vinden dat er veel ruimte is voor ‘hazenpaden’: ontsnappingsroutes. *“Er hangt een cultuur hier dat je zelf mag bepalen welke kant je op gaat en dat wordt ook nog goed gevonden. Als er wordt gezegd ‘we gaan die kant op’, zijn er altijd mensen die het daar niet mee eens zijn dus een andere kant opgaan”*. De resultaten van de stelling ‘het DT spreekt met één mond’ (67% eens), vinden de deelnemers opmerkelijk. Zij vinden dat het DT met meer monden spreekt en denken dat deze vraag sociaal wenselijk is beantwoord.

### Wat missen jullie nog

Aan de deelnemers heb ik gevraagd wat zij echt missen in de informatievoorziening. Hier kwam wederom uit dat zij structurele procesinformatie missen. Ook mag de ondersteuning pro-actiever worden aangeboden. Verder mist men informatie vanuit het DT wat zij voor doelen hebben voor de afdelingen. Er mag meer gedeeld worden wat de criteria zijn op grond waarvan de eigen manager vindt dat het jaar geslaagd is. *“Wanneer je die informatie hebt, dan kan je dat ook door vertalen naar leidinggevenden en naar collega’s: dit zijn de doelen die we met ons team moeten behalen, en dit is de bijdragen die ik daaraan moet leveren om het resultaat te behalen.”*

“Structurele procesinformatie mis ik echt”

### Rapportcijfer:

De deelnemers van de groepsdiscussie vinden het gemiddelde rapportcijfer van een 6,7 vrij hoog wanneer je kijkt naar de antwoorden die zijn gegeven.

### Opmerkingen over enquête

De enquête duurt langer dan zes minuten. Waarschijnlijk als je de open velden niet invult ben je wel binnen zes minuten klaar. De optie ‘minder ondersteuning gewenst’ mag uit de enquête, want mensen willen altijd meer ondersteuning en meer informatie tijdens veranderingen.

## 5 Conclusies

In dit hoofdstuk trek ik conclusies aan de hand van de resultaten van het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek. De conclusies beschrijf ik als antwoorden op de deelvragen. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt de centrale vraag beantwoord.

### Deelvraag 1: Welke soort informatie hebben managers nodig om goed te kunnen communiceren tijdens de transitie?

Uit de enquête blijkt dat de managers alle soorten informatie nodig hebben tijdens de transitie. Wel gaven 29 van de 30 respondenten aan 'algemene informatie over de doelstellingen van de transitie' en '(sturings-)informatie van de eigen manager' het meeste nodig te hebben en deze werden ook als meest belangrijk gewaardeerd. De deelnemers van de groepsdiscussie waren het eens met deze resultaten.

De algemene informatie is vooral erg belangrijk, maar bereikt niet iedereen. Dit komt doordat managers en collega's niet goed uit het grote verhaal kunnen halen wat dit nu voor hen persoonlijk betekent. De deelnemers van de groepsdiscussie zijn van mening dat tussentijdse updates en meer geïnterpreteerde informatie hierbij zal helpen.

De managers hebben alle soorten informatie nodig, maar het is niet altijd duidelijk waar zij de informatie kunnen halen. Zij weten niet goed bij wie zij terecht kunnen voor bepaalde informatie.

***Antwoord deelvraag 1: De managers van VvAA hebben alle soorten informatie nodig, maar de 'Algemene informatie over de doelstellingen van de transitie' en '(sturings-) informatie van de eigen manager' worden beoordeeld als meest belangrijk. Doordat de managers niet altijd weten waar zij informatie kunnen halen, hebben zij soms een tekort aan informatie, waardoor zij hun team niet goed kunnen aansturen.***

### Deelvraag 2: Door welke ondersteunende partijen (HR, Corporate Communicatie, Finance en eigen manager) willen de managers graag ondersteund worden?

De managers geven aan dat zij door alle partijen graag ondersteund willen worden. Er is géén één partij die minder mag ondersteunen. Hierbij valt op dat Finance met 60% (18 van de 30 respondenten) en Corporate communicatie met 57% (17 van de 30 respondenten) meer ondersteuning mogen bieden tijdens de transitie. Verder valt op dat merendeel van de managers (77%) zich ondersteund voelt door de eigen manager, hierdoor verlangen zij ook niet meer ondersteuning maar mag deze gelijk blijven.

***Antwoord deelvraag 2: De managers willen door alle ondersteunende partijen ondersteund worden. Maar Finance en Corporate communicatie mogen meer ondersteunen. Omdat deze ondersteuning op dit moment niet voldoende is weten de managers bijvoorbeeld niet wat hun nieuwe afdelingsbudget is. Daarnaast is de consequentie van onvoldoende ondersteuning door Corporate communicatie dat managers niet goed weten wat nu de stip op de horizon is.***



**Deelvraag 3: Is er een eenduidig beeld over het waarom en het doel van de verandering van VvAA? Met andere woorden: is er sprake van gelijkgerichtheid?**

In de enquête hebben 18 van de 30 respondenten aangegeven dat zij niet vinden dat alle managers hetzelfde doel nastreven. Dit heeft verscheidene oorzaken.

Iedereen heeft een andere visie op de informatie die vanuit de top komt. Dit komt doordat het niet helemaal duidelijk is wat de informatie precies inhoudt op operationeel niveau. Het gaat dus mis bij het doorvertalen van de informatie. Ook is de richting waar VvAA op wilt niet duidelijk genoeg, er bestaan hierover verschillende meningen en het is niet duidelijk bij wie je welke informatie moet halen zodat je allemaal dezelfde kant op gaat. De hoogte van het percentage zal te maken hebben met het feit dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen afdeling. De doelen van de 'eigen winkel' gaan voor. Verder vinden de managers dat er geen gelijkgerichtheid bestaat over wat nou ledenbelang inhoudt.

Daarnaast geven 13 van de 30 respondenten aan dat zij vinden dat het DT niet met één mond spreekt. De groepsdiscussie bevestigt dit en zij denken dat in werkelijkheid veel meer mensen die vinden. Een andere oorzaak is dat er veel ruimte is voor hazenpaden. De managers mogen zelf bepalen welke kant ze op willen gaan en worden niet teruggefloten.

***Antwoord deelvraag 3: Nee, er is geen sprake van gelijkgerichtheid onder de managers van VvAA. Er bestaan verschillende visies en er is ruimte voor het kiezen van hazenpaden. Hierdoor is er geen eenduidige vorm van leidinggeven wat verwarrend kan zijn voor de collega's. Daardoor zal het einddoel van de transitie niet goed of niet op tijd behaald worden.***

**Deelvraag 4: Weten de managers wat ze te doen staat om de veranderingen voor hun team te realiseren? Met andere woorden: is de managementinformatie voldoende?**

Uit de enquête blijkt dat 28 van de 30 respondenten vindt dat hij/zij weet wat ze moeten doen om de veranderingen met hun team aan te kunnen. De leden van de groepsdiscussie zijn het hier echter niet mee eens. Men vindt de managementinformatie namelijk niet voldoende, zij missen de stip op de horizon. Het is lastig om uit de algemene informatie te halen wat op dit moment belangrijk is, maar ook wat er belangrijk is over drie maanden of over drie jaar. Daarnaast willen de managers vaker procesinformatie ontvangen over de verschillende veranderprogramma's.

Onder ondersteuning verstaat men niet alleen informatie maar ook ondersteuning in de doorvertaling van de transitiedoelstellingen naar de eigen afdelingsdoelstellingen. Hier willen de managers graag meer ondersteuning bij. De managers hebben behoefte aan meer ondersteuning hoe zij de strategie moet doorvertalen naar de eigen afdeling.

***Antwoord deelvraag 4: Nee, de managementinformatie is niet voldoende. Men mist de stip op de horizon en de ondersteuning bij het doorvertalen van de transitiestrategie op de afdelingsdoelstellingen. Hierdoor weten de managers niet goed wat zij moeten doen. Zij doen wat zij denken dat het beste is maar het kan zijn dat dit niet de juiste keuze is en hierdoor maken de managers ook niet de zelfde keuzes. Daarnaast wil men meer procesinformatie over de verschillende veranderprogramma's.***

### **Deelvraag 5: Hoe ervaren managers het voorbeeldgedrag (en 'doen wat je zegt') van hun leidinggevende?**

Het Directieteam en Hoofddirectie zijn in het begin van de transitie sterk begonnen, maar men mist op dit moment de daad bij het woord. In het begin hebben DT en HD duidelijk gezegd dat zij over alles transparant communiceren, ook wanneer er nog geen informatie is, zullen zij dat melden. Dit is nu echter niet het geval. Ook is de richting waar VvAA naar toe wil onduidelijk. Er wordt niet één kant op gestuurd, hierdoor gaan managers hun eigen weg wat leidt tot onduidelijkheid. Daarnaast vinden de managers dat DT/HD met meer monden spreken. Ook vinden de managers de lijn van het verhaal niet consistent. De beslissingen die HD/DT nemen, sluiten niet altijd aan bij wat er in het begin gezegd is.

***Antwoord deelvraag 5: De managers vinden het voorbeeldgedrag van hun leidinggevende onvoldoende. De lijn in het verhaal is niet consistent. De consequentie hiervan is dat het onduidelijk wordt voor de managers, zij weten niet goed welke kant zij moeten opgaan. Doordat het voorbeeldgedrag van het Directieteam en de Hoofddirectie onvoldoende is, kunnen de managers het gewenste gedrag niet voortzetten.***

### **Deelvraag 5a: Is het inderdaad mogelijk om Klare Taal te spreken? Is de cultuur veilig genoeg?**

Het is voor de managers mogelijk om tegen hun leidinggevende te zeggen als zij het ergens niet mee eens zijn, dit geven 29 van de 30 respondenten aan in de enquête. In de groepsdiscussie wordt dit bevestigd. Daarnaast geven 24 van de 30 respondenten aan dat zij zich altijd gesteund voelen door de eigen manager, maar daarentegen voelen 16 van de 30 respondenten zich niet altijd gesteund door het DT/HD. Dit komt doordat de mening van de managers niet altijd gewaardeerd wordt door DT of HD, of de meningen van de managers worden van tafel geveegd.

***Antwoord deelvraag 5a: Ja, de managers hebben het gevoel dat zij tegen hun leidinggevende kunnen zeggen als zij het ergens niet mee eens zijn. Maar zij hebben ook het gevoel dat hun mening bij Directieteam en Hoofddirectie niet altijd gewaardeerd wordt. De belangrijkste consequentie hiervan is dat de managers tegen het Directieteam en Hoofddirectie niet altijd hun mening zullen geven, wat kan resulteren in beslissingen van DT of HD die op de werkvloer niet (goed) uitvoerbaar zijn. Een andere consequentie is dat de managers niet aangeven als er onduidelijkheden zijn.***



### **Deelvraag 5b: Hoe gaat men bij VvAA om met kritische vragen en hoe gaan we om met fouten?**

Er worden geen duidelijke keuzes gemaakt. Het is niet duidelijk welke kant VvAA nou precies op wil gaan. De managers weten niet goed welke kant ze nu op moeten sturen. Zij vinden dat de HD sterk is begonnen, maar missen nu de daad bij het woord. De managers hebben liever dat er een keuze wordt gemaakt ook al blijkt deze keuze achteraf fout te zijn.

Daarnaast geven bijna alle managers aan dat zij tegen hun manager kunnen zeggen als zij het er niet mee eens zijn. Daarentegen vinden de managers dat zij niet goed hun mening kunnen geven tegen DT of HD. De managers hebben het gevoeld dat hun mening niet altijd gewaardeerd wordt of dat deze van tafel wordt geveegd.

***Antwoord deelvraag 5b: Het maken van fouten in de transitie wordt vermeden. Volgens de managers zijn DT en HD bang om keuzes te maken. De managers willen liever dat er een, achteraf gezien, foute keuze gemaakt wordt dan helemaal geen. Daarnaast gaan het DT en de HD niet goed om met kritische vragen. De managers hebben het gevoel dat hun mening niet gewaardeerd wordt of dat deze van tafel wordt geveegd. Hierdoor zullen de managers minder snel hun mening geven omdat zij niet serieus genomen worden. De consequentie hiervan is dat de beslissingen van DT/HD niet (meteen) geaccepteerd worden door de managers.***

### **Deelvraag 6: Wat hebben managers nodig om goed te communiceren (behoefte en kwaliteiten)?**

Uit de enquête maar ook uit de groepsdiscussies blijkt dat er een grote behoefte is aan duidelijkheid. Hoe staat VvAA er op dit moment voor en waar gaan we nu precies naartoe? De doelen van de transitie worden door iedereen anders vertaald dus is er een verschil in de visie op de transitie. Door deze onduidelijkheid staan we stil of gaan we niet dezelfde kant op. De managers geven aan graag tussentijdse updates te krijgen over het proces van de transitie. Ook missen de managers een proactieve ondersteuning van de ondersteunende partijen.

Alle managers geven aan in de enquête dat zij weten hoe zij een moeilijke boodschap moeten vertellen, hierbij hebben zij dus geen ondersteuning nodig.

Verder is er niet direct behoefte aan een bepaalde in-companytraining. Aan de trainingen 'omgaan met klachten, emoties en agressie' en 'tactisch optreden' is de meeste behoefte, beide door 17 van de 30 respondenten aangekruist.

***Antwoord deelvraag 6: De managers hebben vooral duidelijkheid nodig, op dit moment gaan zij niet dezelfde kant op of staan zij stil tot er meer duidelijkheid is. Verder is er een grote behoefte aan procesinformatie, waar gaan we nu precies naar toe? Omdat de managers dit nu niet weten kunnen zij de veranderingen met hun team niet goed verwezenlijken. Verder weten de managers wel goed hoe zij een moeilijke boodschap over moeten brengen.***

### Deelvraag 7: Wat missen zij in de ondersteuning tijdens de transitie?

De managers geven in de enquête aan dat zij slecht tot onvoldoende ondersteund worden door:

- Corporate communicatie (17 van de 30 respondenten);
- Finance (21 van de 30 respondenten);
- Transferteam (18 van de 30 respondenten).

Bij Corporate communicatie ligt dit aan het 'overkoepelende' karakter van de parallelle 'massacommunicatie', daarbij is het erg lastig te bepalen wat een lijnmanager er aan heeft. Finance heeft laag gescoord omdat zij niet zichtbaar zijn tijdens de transitie. Wanneer managers een nieuwe afdeling krijgen, hebben zij geen (nieuwe) financiële informatie. Wanneer dit wel zo is hebben zij hier zelf om moeten vragen. Zij missen de proactieve ondersteuning van Finance.

De ondersteuning van de eigen manager beoordelen 19 van de 30 respondenten voldoende tot goed. Een kanttekening hierbij is dat de managers te weinig ondersteuning ervaren bij het doorvertalen van de transitiestrategie naar hun eigen team of afdeling. De managers verwachten dit van hun eigen manager of een speciaal daarvoor aangesteld 'transitieteam'.

Daarnaast is het voor de managers niet altijd duidelijk of zij informatie en/of ondersteuning moeten halen of dat ze die krijgen. Hierdoor lopen zij soms achter de feiten aan.

***Antwoord deelvraag 7: Managers missen vooral regelmatige procesinformatie. Wat gebeurt er op dit moment en hoe zien de komende maanden eruit? Daarnaast missen zij ondersteuning bij het doorvertalen van de transitiestrategie op afdelingsniveau. Hierdoor staan zij stil in het veranderproces of lopen zij achter de feiten aan.***

### Deelvraag 8: Is in de ogen van de managers de ingezette parallelle communicatie voldoende 'rijk' om alle collega's te bereiken?

Uit de enquête blijkt dat Corporate communicatie niet erg hoog scoort. De ondersteuning wordt door 17 van de 30 respondenten onvoldoende tot slecht beoordeeld en slechts de helft van de respondenten voelen zich ondersteund door Corporate communicatie. De deelnemers van de groepsdiscussie zijn het eens met deze cijfers. De ingezette parallelle communicatie zoals intranet is te abstract voor de meeste medewerkers, ook zijn de teksten op intranet te lang. Het is lastig om uit de algemene informatie te halen wat het nu precies voor impact heeft op jou als persoon.

***Antwoord deelvraag 8: Nee, de parallelle communicatie bereikt niet alle collega's. Daar is deze te abstract voor. Collega's kunnen niet uit de algemene informatie halen wat de relevantie voor henzelf is. Ook voor de managers is het lastig om uit de algemene informatie te halen wat precies de impact is. De consequentie hiervan is dat DR en HD denken dat zij goed communiceren, maar dat het bij de managers en andere collega's niet aankomt en dus niet duidelijk is.***

**Deelvraag 9: Ervaren managers voldoende ruimte om te doen wat ze moeten doen?**

Het merendeel van de managers (24 van de 30 respondenten) geeft aan dat zij zich altijd gesteund voelen door hun manager bij het nemen van beslissingen. De deelnemers van de groepsdiscussie zijn het hier mee eens. Ook kunnen bijna alle managers (29 van de 30 respondenten) het tegen hun manager zeggen als ze het ergens niet mee eens zijn.

De managers geven aan dat de ondersteuning van de ondersteunende partijen pro-actiever mag, op dit moment is het niet duidelijk wanneer zij informatie moeten halen en wanneer die gebracht wordt. De managers worden niet tegengewerkt, maar krijgen ook niet echt medewerking. Ruim een derde van de managers (11 van de 30 respondenten) geeft aan dat zij niet op tijd informatie krijgen van hun eigen manager. In de groepsdiscussie werd dit bevestigd, de deelnemers vinden dat zij niet op tijd informatie krijgen.

***Antwoord deelvraag 9: De managers voelen voldoende ruimte om te doen wat ze moeten doen, maar zouden graag wat pro-actievere ondersteuning krijgen. Doordat de managers niet goed weten of zij de informatie moeten halen of dat deze gebracht wordt staat men op dit moment stil. Of de informatie komt te laat waardoor de managers achter de feiten aan lopen.***

**Deelvraag 10: Vinden managers dat zij (op tijd en) voldoende informatie bezitten om te communiceren met hun collega's?**

In de enquête geeft ruim een derde van de managers (11 van de 30 respondenten) aan niet op tijd informatie te krijgen van de eigen manager. De leden van de groepsdiscussie vonden dit percentage erg laag, want zij vinden dat zij niet op tijd geïnformeerd worden. Ze krijgen vragen uit hun team waar ze nog geen antwoord op hebben of hebben informatie te laat gekregen waardoor zij nu achter de feiten aan lopen.

De informatie die de managers krijgen, vindt een kleine meerderheid (17 van de 30 respondenten) voldoende en duidelijk genoeg. Daarentegen vinden vijf van de 30 respondenten de informatie onvoldoende en de informatie die zij krijgen is ook niet duidelijk genoeg. Het proces van informatievoorziening is niet logisch, sommige managers verwachten dat zij informatie krijgen maar moeten dit halen.

Daarnaast vinden de managers dat er nooit genoeg geïnformeerd kan worden. Dit blijkt ook uit de enquête, hier heeft niemand aangegeven minder ondersteuning te willen ontvangen.

***Antwoord deelvraag 10: Nee, er kan nooit genoeg informatie verstrekt worden. Ook wordt de informatie en ondersteuning niet altijd op tijd gegeven, hierdoor lopen de managers achter de feiten aan en kunnen zij hun team niet goed ondersteunen tijdens de transitie.***

### **Deelvraag 11: Kunnen managers voorbeeldgedrag vertonen in lijn met de VvAA waarden?**

De managers geven aan dat er geen gelijkgerichtheid bestaat onder de managers. Dit komt doordat DT en HD niet consistent zijn in het nemen van besluiten en dat er ruimte mensen zelf mogen bepalen welke kan ze op willen gaan. Ook wordt er in de enquête door 18 van de 30 respondenten aangegeven dat zij niet vinden dat de managers hetzelfde doel nastreven.

Daarentegen geven bijna alle de managers in de enquête aan wel te weten hoe ze de veranderingen met hun team moeten realiseren. Deze stelling wordt ontkracht in de groepsdiscussie, zij vinden namelijk dat zij te weinig ondersteund worden om de strategie van de transitie door te vertellen naar hun eigen afdeling.

***Antwoord deelvraag 11: Nee, niet voldoende. Er is geen sprake van gelijkgerichtheid onder de managers over het doel van de transitie en de managers missen ondersteuning in de doorvertaling van de strategie naar afdelingsniveau. Doordat zij niet goed voorbeeldgedrag kunnen vertonen, ontstaat er onduidelijkheid onder de collega's over de strategie van de transitie. De collega's waar de managers leiding aan geven worden hierdoor niet eenduidig gestuurd.***

### **Deelvraag 12: Stuurt VvAA daadwerkelijk op ledentevredenheid of heersen als puntje bij paaltje komt toch de financiële doelstellingen?**

DT en HD hebben geen duidelijke lijn in het aansturen van de transitie, volgens de managers spreken zij niet met één mond. Ook is er een discrepantie tussen het wel ondersteund voelen door de eigen manager en het niet ondersteund voelen door DT en HD. Die kiezen daarnaast niet voor een duidelijke richting waardoor managers zelf kiezen welke kant ze op gaan. Wanneer de gekozen kant niet de juiste keuze is, worden de managers hier niet op aangesproken. Er is dus veel ruimte voor het kiezen van hazenpaden.

Daarnaast geven 16 van de 30 respondenten in de enquête aan dat zij niet vinden dat het ledenbelang voorgaat op andere doelstellingen. In de groepsdiscussie wordt hieraan toegevoegd dat er geen gelijkgerichtheid is in het ledenbelang. De ene manager kiest voor het gezamenlijk belang van de 40.000 leden en de andere voor het belang van dat ene lid dat aan de telefoon hangt.

Verder is de gelijkgerichtheid over de doelen van de transitie onvoldoende. In de enquête geven 18 van de 30 respondenten aan dat zij niet vinden dat de managers hetzelfde doel nastreven. De discrepantie tussen het wel ondersteund voelen door eigen manager en het niet ondersteund voelen door DT/HD is hierbij ook belangrijk.

***Antwoord deelvraag 12: Nee, de managers vinden dat het ledenbelang niet altijd voorgaat op doelstellingen. Ook is er een verschil van mening in wat ledenbelang precies is. Daarnaast spreken DT/HD volgens de managers niet met één mond wat hier niet aan bijdraagt. De consequentie hiervan is dat er niet consistent gecommuniceerd wordt waardoor er onduidelijkheid zal ontstaan. Daardoor zullen de managers op verschillende manieren de strategie van de transitie vertellen waardoor het voor de collega's niet meer duidelijk is waar VvAA naartoe wil.***

### *Beantwoording van centrale vraag*

De deelvragen zijn voortgekomen uit de volgende centrale vraag:

**Hoe kan de afdeling Corporate communicatie bijdragen aan de verbetering van de informatievoorziening en -behoefte van de managers tijdens de reorganisatie/transitie?**

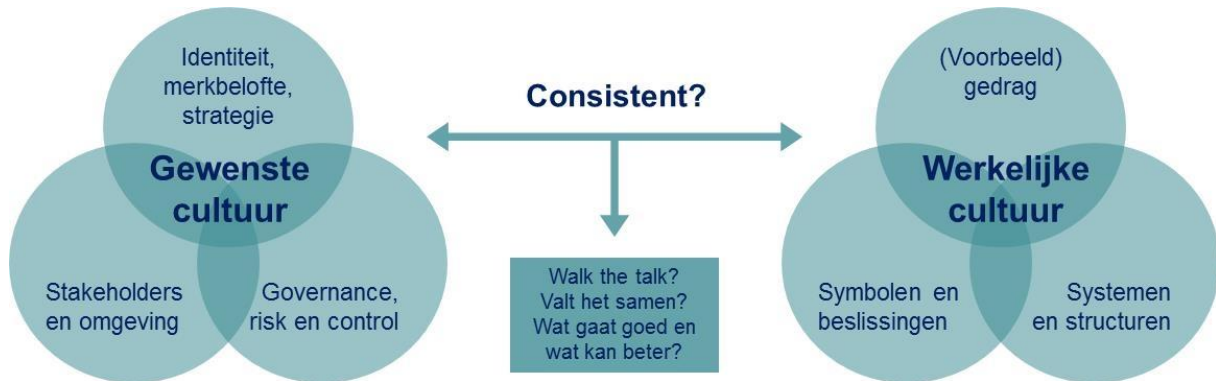
#### **Het antwoord op deze vraag luidt:**

De algemene parallelle communicatie is op dit moment niet voldoende om alle collega's te informeren over de transitie. Corporate communicatie kan hierin een ondersteunende rol vervullen door de informatie behapbaarder te maken voor de collega's. Daarnaast kan Corporate communicatie ervoor zorgen dat de (proces)informatie over de transitie met regelmaat gegeven wordt. Er bestaat onvoldoende gelijkgerichtheid over het doel en waarom van de transitie onder de managers. Door regelmatig 'de koppen bij elkaar te steken' zal dit verbeteren, Corporate communicatie kan hierin faciliteren.

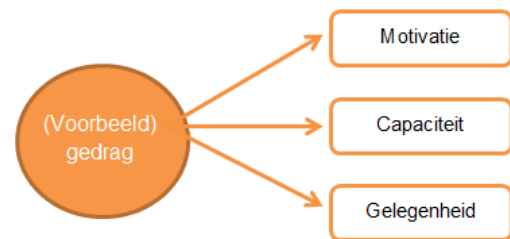
Verdere uitleg over de rol van Corporate communicatie in het verbeteren van de informatievoorziening en -behoefte van de managers tijdens de transitie, beschrijf ik in de aanbevelingen.

## 6 Aanbevelingen

Volgens Olof Bik (Bik, 2013) dient de werkelijke cultuur consistent te zijn aan de gewenste cultuur. Onder de werkelijke cultuur vallen: 'Voorbeeldgedrag', 'Symbolen en beslissingen' en 'Systemen en structuren'. Deze dienen consistent te zijn aan de doelen van de transitie en de waarden van VvAA om de transitie succesvol te laten verlopen. Dus je moet doen wat je zegt (walk the talk), anders zal je nooit de gewenste cultuur bereiken (Bik, Bollenmodel gewenste en werkelijke cultuur (powerpoint), 2013).



Volgens Poiesz (Poiesz, 1999) bestaat (voorbeeld) gedrag uit drie componenten namelijk: motivatie, capaciteit en gelegenheid. Alle drie de componenten moeten aanwezig zijn om het gewenste gedrag te kunnen realiseren.



Het voorbeeldgedrag van de leidinggevende bij VvAA is op dit moment niet voldoende. DT en HD doen niet wat ze zeggen te gaan doen. Daarnaast nemen zij niet altijd beslissingen die consistent met de strategie van de transitie. Daarentegen hebben zij wel al de structuur aangepast en zijn zij begonnen om de managementlaag passend te maken op de gewenste nieuwe organisatie.

Om de werkelijke cultuur consistent aan de gewenste cultuur te laten zijn is het van belang dat het voorbeeldgedrag en de beslissingen die worden genomen in lijn zijn met de transitiestrategie.

Uit onderzoek blijkt dat de managers vooral duidelijkheid missen. Duidelijkheid over het doel van de transitie, duidelijkheid over waar VvAA op dit moment staat maar ook duidelijkheid over waar men informatie vandaan kan halen. Om duidelijkheid te creëren is er een communicatieplanning gemaakt: waarover moeten we wat en wanneer communiceren?

Deze communicatieplanning is opgedeeld in wekelijkse acties, maandelijkse acties, acties per kwartaal en acties waarover continu gecommuniceerd moeten worden. Daarnaast wordt er per actie beschreven op welk niveau deze acties plaats vinden.

Het is belangrijk dat de communicatieplanning bekend is bij elke lijnmanager en dat men elkaar op kan aanspreken wanneer acties niet plaatsvinden.

Op de volgende pagina vindt u de communicatieplanning voor de transitie en de bijbehorende uitleg. Daarna zal de nieuwe transitie-monitor beschreven worden.

<b>Transitie communicatie planning</b>				
	<b>Wanneer</b>	<b>Wat</b>	<b>Wie</b>	<b>Eigenschappen</b>
<b>Communicatie en transitie</b>	Continu	'Transitiepagina' maken op intranet en vullen met transitieberichten.	Corporate communicatie (CC)	Onder elk bericht impact ervan voor collega's beschrijven
	Maandelijks	Procesinformatie verschaffen: via subpagina 'transitiepagina'	Aanspreekpunt/ projectleiders veranderprogramma's	CC houdt toezicht
<b>Motivatie</b>	Maandelijks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactieve ondersteuning</li> <li>- In dialoog voor gelijkgerichtheid</li> <li>- Duidelijke keuzes maken d.m.v. dialoogsessies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finance en Corporate Com</li> <li>- Managers</li> <li>- Directie Team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HR en CC faciliteren</li> <li>- Max 15 pers per dialoogsessie</li> </ul>
	Per kwartaal	Transitiestrategie doorvertalen naar afdelingsdoelstellingen	Managers met eigen leidinggevende	
	Continu	DT en HD gelijkgericht sturen op strategie	DT en HD	D.m.v. deelname 'dialoogsessies'
<b>Capaciteit</b>	Per kwartaal	Trainingen aanbieden aan managers	HR	
<b>Gelegenheid</b>	Elke week Maandelijks	'Whats new' e-mailbericht 'Whats new' gesprekken	Lijnmanager met eigen leidinggevende	
	Maandelijks	Dialoogsessies: meer gelijkgerichtheid bevordert voorbeeldgedrag	Managers en DT	DT stuurt op strategie en doelstellingen
	Halfjaarlijks	Transitiemonitor inzetten	Corporate communicatie	
	Continu	Blijven ondersteunen	Leidinggevende van lijnmanager	

## 6.1 Communicatieplanning

### *Communicatie en transitie*

#### **De algemene informatie over de transitie behapbaar maken** (continu)

Uit onderzoek blijkt dat de algemene informatie te abstract is om alle collega's te bereiken. Het is dus een taak voor Corporate communicatie om de algemene informatie meer behapbaar te maken voor alle collega's.

Het is belangrijk dat managers (en andere collega's) weten waar zij informatie vandaan kunnen halen die betrekking heeft op de transitie. Daarom stel ik voor dat er op intranet een 'transitiepagina' gemaakt worden. Op deze pagina komen alle berichten over de transitie, die via de algemene communicatie verspreid kunnen worden. Daarnaast adviseer ik dat er onder elk bericht een kleine samenvatting komt wat dit bericht nu precies betekent voor de collega's en welke impact dit heeft.



### **Procesinformatie verschaffen** (maandelijks)

Er is een groot tekort aan procesinformatie over de verschillende veranderprogramma's. Tussentijdse updates over wat er op dit moment speelt binnen een veranderprogramma is belangrijk. Het bestaande maandelijkse intranetbericht 'VvAA in Verandering' krijgt uitbreiding. Elke maand komt er procesinformatie over de verschillende veranderprogramma's. Deze communicatie staat op de 'transitiepagina' op intranet, op een subpagina voor de updates in de veranderprogramma's. Een echte 'update'-pagina dus. Op deze pagina komt kort en overzichtelijk te staan: waar staan we nu? Wat gaan we de komende maand doen? Wat willen we de volgende maand communiceren (doelstelling)?

Een belangrijk punt hierbij is, dat er elke maand een bericht op deze 'update' pagina geplaatst wordt. Ook wanneer er geen nieuwe informatie is, is het belangrijk dat je hierover informeert. Wanneer dit niet gebeurt zoals aangegeven in de planning, spreekt Corporate communicatie diegene daarop aan.

Extra actiepunt: daarnaast stel ik voor dat er per veranderprogramma iemand aangewezen wordt die het aanspreekpunt is, waar managers hun vragen aan kunnen stellen en informatie vandaan kunnen halen. Het is belangrijk dat er expliciet bekend gemaakt wordt wie dit aanspreekpunt is. Deze persoon fungeert als een soort 'poortwachter' en zal vragen doorspelen naar de juiste persoon.

### *Motivatie*

#### **Pro-actiever ondersteunen** (maandelijks)

Uit het onderzoek blijkt dat Finance en Corporate communicatie meer mogen ondersteunen. Bij Finance gaat het vooral om het pro-actiever aanbieden van financiële informatie aan afdelingen. Finance zal maandelijks per afdeling een financiële update geven. Lukt dit niet, dan vertelt Finance aan de desbetreffende lijnmanager wanneer zij de update kunnen verwachten. Corporate communicatie zal vaker procesinformatie communiceren. Procesinformatie wordt maandelijks gecommuniceerd via de 'update pagina' op de 'transitiepagina' op intranet. Corporate communicatie zorgt ervoor dat zij op tijd procesinformatie bezit om dit op intranet te plaatsen. Elke laatste maandag van de maand verschaffen de verantwoordelijke projectmanagers van de veranderprogramma's in het kort procesinformatie over de stand van zaken bij hun programma. Elke eerste maandag van de nieuwe maand zorgt Corporate communicatie dat deze informatie op 'transitiepagina' te lezen is.

#### **Meer met elkaar in dialoog voor gelijkgerichtheid** (maandelijks)

Managers moeten meer met elkaar in dialoog. Mensen kunnen op verschillende manieren kijken naar een onderwerp of gebeurtenis. Volgens Reijnders (Reijnders, 2006) is het belangrijk dat mensen met elkaar blijven praten om zo duidelijk te krijgen wat er precies bedoeld wordt. Hierdoor verminderen de verschillende visies op de transitie en ontstaat er meer gelijkgerichtheid. De parallelle informatie blijkt onvoldoende duidelijkheid te scheppen. Daarom adviseer ik dat de managers met regelmaat (bijvoorbeeld maandelijks) met elkaar in gesprek gaan over het doel en het waarom van de transitie. Corporate communicatie faciliteert deze gesprekken samen met een HR-collega. Tijdens deze bijeenkomsten is het belangrijk dat er tenminste één lid van het Directieteam (DT) aanwezig is. Dit om ervoor te zorgen dat de gelijkgerichtheid van de managers ook consistent is aan de visie van het DT over de transitie.

Omdat er ongeveer 50 managers zijn worden er per maand vier dialoogsessies gehouden, zodat de groepen nooit groter zijn dan 15 personen.

#### **Duidelijke keuzes maken**

Het maken van fouten in de transitie wordt vermeden. Volgens de managers zijn Directieteam (DT) en Hoofddirectie (HD) bang om moeilijke keuzes te maken. De managers missen daardoor een duidelijke sturing. Tijdens een verandering is het belangrijk om duidelijkheid te verschaffen. Maak keuzes die in lijn zijn met de strategie en zorg dat je je hieraan houdt.

Dit is een taak van het DT. Door deel te nemen aan de dialoogsessies kan het DT ervoor zorgen dat de keuzes die gemaakt worden in lijn zijn met de strategie en wie hier van afwijkt erop kunnen worden aangesproken.



### **Meer communicatie over hoe de managers de transitiestrategie kunnen doorvertalen naar afdelingsdoelstellingen** (eens per kwartaal)

De managers van VvAA weten niet goed hoe zij de transitiestrategie moeten doorvertalen naar eigen afdelingsdoelstellingen. De eigen leidinggevende moet hen hierbij beter ondersteunen. Zoals Erik Reijnders het noemt is de 'smeerfunctie' van interne communicatie niet voldoende. De 'smeerfunctie' van interne communicatie houdt in dat door middel van interne communicatie mensen ervan op de hoogte zijn wat ze moeten doen (Reijnders, Basisboek Interne Communicatie, 2006).

Om de lijnmanager te ondersteunen adviseer ik dat de eigen leidinggevende elk kwartaal een gesprek in zal plannen met de lijnmanager. In dit gesprek bespreken de leidinggevende en de lijnmanager: waar VvAA op dit moment staat, waar gaan we naar toe en wat heeft dit voor impact op de afdelingsdoelstellingen? Dat zijn de drie belangrijkste punten van dit gesprek. De lijnmanager weet aan het einde van dit gesprek:

- welke informatie hij/zij nodig heeft om de doelstellingen te behalen
- waar hij of zij deze informatie krijgt of haalt.

### **Het Directieteam gaat onderling gelijkgerichter te spreken, ook stuurt men duidelijker en consistentere welke kant VvAA opgaat** (continu)

Doordat DT/HD niet met één mond spreken en de lijn van het verhaal niet consistent wordt uitgedragen, is er veel ruimte voor het kiezen van hazenpaden.

Managers nemen of zelf beslissingen of er wordt helemaal niets besloten, waardoor men als het ware stil staat op een kruispunt. Dit zorgt voor veel onduidelijkheid. Volgens de theorie is het belangrijk om tijdens een verandering te zorgen dat interne communicatie consistent is met de veranderingsstrategie. Het is hierbij belangrijk dat wat je zegt consistent is aan wat je doet en waar je op stuurt. (Involve, 2012). Olof Bik noemt dit ook wel Voorbeeldgedrag. (Bik & Wink, gedrag en cultuur, 2011)

Het kader is geschetst, maar nu de uitwerking nog. Om het kiezen van hazenpaden te verminderen is het belangrijk dat DT en HD op de hoogte zijn van de beslissingen die de managers nemen. Wanneer deze beslissingen niet bijdragen aan de doelstellingen van de transitie moeten de managers hierop aangesproken worden. Dit is een continu proces. Uit onderzoek blijkt dat er een dringende urgentie is dat DT met regelmaat hoofdboodschappen met elkaar afstemt.

Daarnaast kunnen zij door deel te nemen aan de maandelijkse dialoogsessies van de managers op de hoogte blijven van de beslissingen die de managers nemen. Tijdens deze dialoogsessies moet het lid van het DT de managers erop aanspreken wanneer zij beslissingen nemen die niet in lijn zijn met de transitiestrategie.

### **Capaciteit**

*Poiesz (Poiesz, 1999) vertelt ons dat de managers bepaalde eigenschappen, vaardigheden en instrumenten moeten bezitten om een bepaald gedrag te vertonen.*

### **Vaardigheden en trainingen** (per kwartaal)

Uit onderzoek blijkt dat alle managers weten hoe zij een moeilijke boodschap moeten vertellen. Maar de meningen zijn wel verdeeld over of zij wel of geen training nodig hebben voor bepaalde vaardigheden. Eens per kwartaal biedt de HR-afdeling de managers de mogelijkheid om aan bepaalde trainingen deel te nemen.

## Gelegenheid

*Volgens Poiesz (Poiesz, 1999) wordt de gelegenheid bepaald door de mate waarin tijd en de omstandigheden het gewenste gedrag (communicatie over de transitie) bevorderen of belemmeren.*

### **Meer en meer tijdige informatie geven** (wekelijks)

Managers vinden dat de informatie niet op tijd komt. Er mag eerder gecommuniceerd worden. De managers moeten eerder worden geïnformeerd over wanneer er veranderingen plaatsvinden. De leidinggevende stellen de eigen managers elke week op de hoogte van ontwikkelingen door een 'what's new'-e-mail. Daarbij kunnen zij de managers op de hoogte stellen waar verdere informatie te halen valt. Wekelijks hebben de leidinggevende en de lijnmanager een werkoverleg. Tijdens dit werkoverleg kunnen de managers aan hun leidinggevende vragen stellen over de ontwikkelingen. Dit is een punt wat standaard op de agenda van het werkoverleg komt.

### **Dialogosessies: meer gelijkgerichtheid bevordert voorbeeldgedrag** (maandelijks)

Wanneer er meer gelijkgerichtheid bestaat over het doel van de transitie zullen de managers beter voorbeeldgedrag kunnen vertonen in lijn met de VvAA waarden. DT en HD mogen duidelijker sturen op de strategie. Waar gaan we nu precies naar toe? Wat is de stip op de horizon? Wanneer dit bij iedere lijnmanager duidelijk is, zullen zij beter voorbeeldgedrag kunnen vertonen. Door de maandelijkse dialogosessies zullen de managers gelijkgericht worden in wat het doel en het waarom van de transitie. De al bestaande managers-bijeenkomsten zijn cruciaal voor de gelijkgerichtheid. Deze managers-bijeenkomsten mogen vaker georganiseerd worden.

### **Transitiemonitor** (elk half jaar)

Omdat VvAA op dit moment midden in de transitie zit, is het belangrijk om elk half jaar te meten of de informatievoorziening en -behoefte van de managers verbeterd is. Om dit te meten dient elk half jaar dezelfde 'transitiemonitor' ingezet te worden. De transitiemonitor bestaat uit 10 korte vragen en komt later in dit rapport terug. Door deze transitiemonitor halfjaarlijks in te zetten kan Corporate communicatie meten wat beter gaat en wat nog aandacht nodig heeft. Dit om de informatievoorziening en -behoefte van de managers te optimaliseren. De uitkomsten van deze transitiemonitor worden teruggekoppeld aan de managers tijdens de managers-bijeenkomsten.

### **Blijven ondersteunen** (continu)

Uit onderzoek blijkt dat de managers voldoende ruimte ervaren om te doen wat zij moeten doen. Zij voelen zich gesteund bij het nemen van beslissingen door leidinggevend en kunnen het aangeven als ze het ergens niet mee eens zijn. De eigen leidinggevende gaat daarom door met het bieden van dezelfde ondersteuning maar mag meer en vaker informatie verstrekken. De leidinggevende houdt de eigen lijnmanager, door middel van 'what's new'-gesprekken, op de hoogte van ontwikkelingen.

## 6.2 Transitiemonitor

Op basis van de terugkoppeling van de managers heb ik de Transitiemonitor zo aangepast dat deze makkelijk herhaald kan worden en minder tijd kost voor de managers. De transitiemonitor is gevormd aan de hand van de resultaten van het onderzoek en bestaat uit 10 vragen. Deze vragenlijst wordt elk half jaar ingezet om te meten of de veranderingen effect hebben en waar nog de aandachtspunten liggen. Hieronder heb ik de vragenlijst weergegeven:

### 6.2.1 De vragenlijst:

1. *De algemene communicatie over de transitie (via algemene kanalen) geef ik het rapportcijfer:*  

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
  
2. *Procesinformatie over de verschillende veranderprogramma's geef ik het rapportcijfer:*  

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
  
3. *De informatie over de transitie vanuit mijn eigen manager is voldoende en krijg ik op tijd:*  
 Helemaal mee oneens  
 Mee oneens  
 Mee eens  
 Helemaal mee eens
  
4. *Ik kan de transitiestrategie goed doorvertalen naar eigen afdelingsdoelstellingen:*  
 Helemaal mee oneens  
 Mee oneens  
 Mee eens  
 Helemaal mee eens
  
5. *De (proactieve) ondersteuning van de volgende partijen geef ik het rapportcijfer:*  
 Corporate communicatie:  

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Finance:  

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 HR:  

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
  
6. *Alle managers streven hetzelfde doel na:*  
 Helemaal mee oneens  
 Mee oneens  
 Mee eens  
 Helemaal mee eens
  
7. *Het Directieteam spreekt met één mond:*  
 Helemaal mee oneens  
 Mee oneens  
 Mee eens  
 Helemaal mee eens
  
8. *Het Directieteam stuurt continu op de doelstellingen van de transitie:*  
 Helemaal mee oneens  
 Mee oneens  
 Mee eens  
 Helemaal mee eens
  
9. *De genomen beslissingen zijn in lijn met de doelstellingen van de transitie:*  
 Helemaal mee oneens  
 Mee oneens  
 Mee eens  
 Helemaal mee eens
  
10. *In de communicatie over en/of ondersteuning tijdens de transitie mis ik nog: (optioneel)*

### 6.2.2 De 0-meting

Om de aanbevelingen concreter te maken geef ik hieronder de resultaten van de 0-meting van de transitie-monitor weer. De antwoorden van deze 0-meting zijn gebaseerd op de conclusies van het onderzoek naar informatievoorziening- en behoefte van de managers. De 0-meting ziet er als volgt uit:

1. *De algemene communicatie over de transitie (via algemene kanalen) geef ik het rapportcijfer:*  
5
2. *Procesinformatie over de verschillende veranderprogramma's geef ik het rapportcijfer:*  
5
3. *De informatie over de transitie vanuit mijn eigen manager is voldoende en krijg ik op tijd:*  
0 Mee oneens
4. *Ik kan de transitiestrategie goed doorvertalen naar eigen afdelingsdoelstellingen:*  
0 Mee oneens
5. *De (proactieve) ondersteuning van de volgende partijen geef ik het rapportcijfer:*  
Corporate communicatie:  
5  
Finance:  
5  
HR:  
7
6. *Alle managers streven hetzelfde doel na:*  
0 Mee oneens
7. *Het Directieteam spreekt met één mond:*  
0 Mee oneens
8. *Het Directieteam stuurt continu op de doelstellingen van de transitie:*  
0 Mee oneens
9. *De genomen beslissingen zijn in lijn met de doelstellingen van de transitie:*  
0 Mee oneens

### 6.2.3 Concrete aanbevelingen na 0-meting

Vraag 1:

Om het cijfer van de algemene communicatie over de transitie te verhogen is het belangrijk dat er een speciale 'Transitiepagina' op intranet komt, gevuld met:

- o Alle berichten over de transitie met daaronder altijd samenvattend wat dit bericht betekent voor de collega's. Wat heeft het voor impact?
- o Een overzicht van wie er aanspreekpunt is voor veranderprogramma's.
- o Een overzicht bij wie collega's terecht kunnen voor vragen

Dit is de taak van Corporate communicatie. Samen met het maandelijkse intranetbericht 'VvAA in verandering' vormt deze een soort naslagwerk waar collega's informatie kunnen terugvinden

Vraag 2:

Om het cijfer van de procesinformatie over de verschillende veranderprogramma's te verhogen leveren de verschillende veranderprogramma's maandelijks procesinformatie aan Corporate communicatie. In deze procesinformatie staat kort en krachtig beschreven:

- Waar staan we op dit moment?
- Wat gaan we de komende maand doen?
- Wat willen we volgende maand communiceren?

Het is de taak van Corporate communicatie om erop toe te zien dat zij elke maand in de laatste week van de maand procesinformatie krijgen van de verschillende veranderprogramma's. De aangeleverde procesinformatie wordt op een speciale 'update' pagina op de 'transitiepagina' geplaatst.

**Vraag 3:**

Om ervoor te zorgen dat de managers voldoende en tijdig informatie krijgen over de transitie van hun eigen leidinggevende, versturen die elke week op vrijdag een 'what's new' e-mail.

In deze email komt te staan:

- Wat zijn op dit moment de ontwikkelingen?
- Welke impact kunnen deze hebben voor de afdeling?
- Waar moet de lijnmanager overige informatie halen?

Om de lijnmanager de gelegenheid te geven voor het stellen van vragen over de transitie komt er als vast punt op de agenda van het werkoverleg tussen de lijnmanager en leidinggevende dat de lijnmanager vragen kan stellen over ontwikkelingen of over de 'whats new'-e-mail.

**Vraag 4:**

Om ervoor te zorgen dat de managers de strategie van de transitie door kunnen vertalen naar eigen afdelingsdoelstellingen adviseer ik dat de lijnmanager en de leidinggevende eens per kwartaal in gesprek gaan. In dit gesprek bespreken zij:

- Waar staat VvAA op dit moment?
- Waar gaan we naar toe?
- Wat heeft dit voor impact op de afdelingsdoelstellingen?
- Van wie krijgt de lijnmanager overige informatie, of waar moet hij of zij deze halen?

Het is de taak van de leidinggevende van de lijnmanager om dit in te plannen.

**Vraag 5:**

Om het cijfer van de (proactieve) ondersteuning van de verschillende partijen te verhogen stel ik voor het volgende te doen:

- Corporate communicatie:
  - o Procesinformatie verschaffen via intranet
  - o Faciliteren van dialoogsessies tussen managers
  - o Procesbewaker zijn in communicatie over transitie
- Finance:
  - o Elke maand standaard een financiële update geven aan alle afdelingen
- HR:
  - o Scoren op dit moment goed, vooral doorgaan met dezelfde ondersteuning

**Vraag 6:**

Om ervoor te zorgen dat alle managers hetzelfde doel nastreven is het belangrijk dat zij de dialoog aangaan met elkaar. Zij bespreken elke maand in een dialoogsessie met elkaar wat de doelen zijn van de transitie, waar VvAA op dit moment staat en wat voor impact dit volgens hen heeft op de afdelingen. Het is de taak van Corporate communicatie en HR om deze dialoogsessies te faciliteren. Het is de taak van het Directieteam om tijdens deze dialoogsessies ervoor te zorgen dat iedereen dezelfde kant op gaat.

**Vraag 7:**

Om ervoor te zorgen dat het Directieteam gelijkgericht gaat spreken, is het belangrijk dat zij regelmatig de hoofdboodschappen met elkaar bespreken. De belangrijkste doelstelling hierbij is dat alle beslissingen die zij nemen bij moeten dragen aan de transitie strategie.

De leden van het Directieteam nemen maandelijks deel aan de dialoogsessies voor de managers.

Wanneer er beslissingen gemaakt worden die niet in lijn zijn met de strategie spreken de leden van het Directieteam de managers daar op aan.

**Vraag 8:**

Om ervoor te zorgen dat het Directieteam zichtbaarder stuurt op de doelstellingen van de transitie is het belangrijk dat zij actief mee doen in de dialoogsessies. De rol van Corporate communicatie hierin is dat zij procesbewaker zijn.

**Vraag 9:**

De beslissingen die genomen worden moeten altijd in lijn zijn met de doelstellingen van de transitie. Het Directieteam begint hiermee en zullen de managers er op aan te spreken wanneer zij dat niet doen. Het Directieteam doet dit onder andere tijdens de maandelijksse dialoogsessies.

## Bibliografie

- adviestarievergelijker. (2013). *provisieverbod*. Opgeroepen op 02 07, 2014, van adviestarievergelijker: <http://www.adviestarievergelijker.nl/pages/content/114/17>
- Adviestarievergelijker. (2013). *provisieverbod wat verandert er*. Opgeroepen op februari 12, 2014, van adviestarievergelijker: <http://www.adviestarievergelijker.nl/over-financieel-advies/provisieverbod-wat-verandert-er>
- ArtsenZeker.nl. (2014). *artsenzeker*. Opgeroepen op 02 17, 2014, van artsenzeker: <http://www.artsenzeker.nl/index.php>
- Bik, O. (2013). *Bollenmodel gewenste en werkelijke cultuur (powerpoint)*. Breukelen, Nyenrode Universiteit: Nyenrode Universiteit.
- Bik, O. (2013, april 18). *Sturen op kernwaarden, cultuur en gedrag. Ppt Sturen op kernwaarden, cultuur en gedrag*. Utrecht: Neyenrode universiteit.
- Bik, O., & Wink, N. (2011). *gedrag en cultuur*. Opgeroepen op 03 06, 2014, van seminars op maat: <http://www.seminarsopmaat.nl/nieuws/gedrag-en-cultuur.pdf>
- de Moor, W. (2014, 03 03). *De nieuwe structuur maakt eenslagvaardiger VvAA mogelijk. 't Hart, VvAA personeelsblad*, pp. 12-13.
- encyclo. (2007). *begrip*. Opgeroepen op 02 07, 2014, van encyclo: <http://www.encyclo.nl/begrip/Reorganisatie>
- Fons-Vernooij. (2008, juli 31). *bedrijfseconomische begrippen*. Opgeroepen op 02 11, 2014, van fons-vernooij: [http://www.fons-vernooij.nl/bb-site/hoofdi.html#intrinsieke\\_motivatie](http://www.fons-vernooij.nl/bb-site/hoofdi.html#intrinsieke_motivatie)
- Hofstede, G. (2004). *Allemaal andersdenkenden*. Amsterdam: Olympus.
- Hofstede, G. (2004). *Allemaal andersdenkenden*. Amsterdam: Olympus.
- Involve. (2012, april). *Stappenplan bij veranderen*. Opgeroepen op 03 07, 2014, van involve.com: [www.involve.eu/knowledge/download/id/13](http://www.involve.eu/knowledge/download/id/13)
- justitia.nl. (2013). *provisieverbod*. Opgeroepen op februari 7, 2014, van justitia.nl: <http://www.justitia.nl/huurrecht/hypotheke-provisieverbod.html>
- Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie bij verandering*. In H. Koeleman, *Interne communicatie bij verandering, van middelen- naar interventiedenken* (p. 27). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie bij verandering*. In H. Koeleman, *Interne communicatie bij verandering, van middelen- naar interventiedenken* (p. 122). Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Kremer, D. (2011, oktober 18). *de opdrachtgever en zijn gedrag*. Opgeroepen op februari 07, 2014, van eestum: <http://www.eestum.eu/pubmenu/56-de-opdrachtgever-en-zijn-gedrag>

Libbenga, J. (2013, juni 1). *verzekeringsmarkt zwicht digitale druk*. Opgeroepen op februari 07, 2014, van emerge.nl: <http://www.emerge.nl/nieuws/verzekeringsmarkt-zwicht-digitale-druk>

Managementbijeenkomst VvAA. (2013, november 29). Managementbijeenkomst. *Managementbijeenkomst VvAA*. Utrecht: VvAA.

Michels, W. (2009). *Handboek Communicatie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Nieuwenhuis, M. (2003-2010). *cultuur en essentie, the art of managment*. Opgeroepen op 03 14, 2014, van 123 management.nl: [http://123management.nl/0/030\\_cultuur/a300\\_cultuur\\_01\\_essentie.html](http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_01_essentie.html)

Poiesz, P. (1999). *gedragsmanagement*. Wormer: Inmerc bv.

Reijnders, E. (2000). *samenveranderen*. Opgeroepen op 03 11, 2014, van Reijnders advies en ontwikkeling: <http://www.samenveranderen.nl/lijncommunicatie/lijncommunicatie/>

Reijnders, E. (2006). *Basisboek interne communicatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Reijnders, E. (2006). Basisboek Interne Communicatie. In E. Reijnders, *Basisboek Interne Communicatie* (p. 122). Assen: Koninklijke van Gorcum BV.

Rijksoverheid. (2013, april 03). *nieuws*. Opgeroepen op februari 07, 2014, van rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/04/03/dijsselbloem-breidt-provisieverbod-uit.html>

Sibbing, & Wateler. (2014). *Sibbing*. Opgeroepen op 05 13, 2014, van <https://www.sibbing.nl/>

uwiki. (2012, 01 9). *uwiki*. Opgeroepen op 03 06, 2014, van uwiki: <http://www.uwiki.nl/wiki/Transitie>

Van den Hurk, G. (2012, maart). Afstudeerscriptie interne communicatie middelen VvAA. *Afstudeerscriptie interne communicatie middelen VvAA*. Utrecht, Utrecht: Gabrielle van den Hurk.

van der Linden, H. (2014, januari 7). *nieuwe inrichting en aansturing*. Opgeroepen op februari 05, 2014, van intranet vvaapunt.: <http://intranet/overvvaapunt/Nieuws/Pages/Nieuwe-inrichting-en-aansturing.aspx>

van der Sijs, N. (2010). *transitie*. Opgeroepen op 03 11, 2014, van etymologiebank: <http://www.etymologiebank.nl/trefwoord/transitie>

van Griensven, B. (2013, juni). Scriptie Correspondentie kwaliteit. *Scriptie Correspondentie kwaliteit*. Utrecht: VvAA .

Verbond van Verzekeraars. (2014). *provisieverbod*. Opgeroepen op 02 12, 2014, van alles over verzekeren: <http://www.allesoververzekeren.nl/themas/provisieverbod>

Verduin CRM consultants. (2012). *begrippenlijst*. Opgeroepen op 03 12, 2014, van verduin: <http://www.verduin.nl/crm-kennisbank/wiki/bid/159876/Customer-intimacy>



- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Viecon. (2014). *viecon*. Opgeroepen op 02 17, 2014, van viecon: <http://www.viecon.nl/>
- Viisi N.V. (2014). *Viisi*. Opgeroepen op 02 17, 2014, van Viisi.nl: <http://www.viisi.nl/>
- Vinke, R. (1999). *Motiveren van medewerkers*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- VvAA. (2013). *samenwerking en intermediair*. Opgeroepen op 02 12, 2014, van vvaa.nl: <http://www.vvaa.nl/samenwerking-en-intermediair>
- VvAA. (2013). *Werken vanuit het hart, in dienst van de leden. brochure over VvAA, 16,17.*
- VvAA. (2014). *over vvaa*. Opgeroepen op februari 13, 2014, van vvaa.nl: <http://intranet/overvvaa/Pages/default.aspx>
- VvAA Collegapresentatie. (2013, december 9). Collegapresentatie. *Collegapresentatie*. utrecht: VvAA.
- VvAA Cultuurkaart. Cultuurkaart. *Cultuurkaart 2011*. VvAA, Utrecht.
- VvAA Historie. (2013). *historie*. Opgeroepen op 03 06, 2014, van vvaa: <http://www.vvaa.nl/historie>
- VvAA Missie en Visie. (2013). *visie en missie*. Opgeroepen op 02 04, 2014, van vvaa.nl: <http://www.vvaa.nl/visie-en-missie>
- VvAA Organogram. (2013, augustus). *organogrammen*. Opgeroepen op 03 05, 2014, van intranet: <http://intranet.vvaa.local/Afdelingen/HRM/Pages/Organogrammen.aspx>
- VvAA ppt nieuw bedrijfsmodel. (2014, 03 04). *Nieuw bedrijfsmodel, nieuwe structuur VvAA. Nieuw bedrijfsmodel, nieuwe structuur VvAA powerpoint*. Utrecht, Utrecht: VvAA.
- VvAA Strategiekaart. Strategiekaart. *Strategiekaart 2011*. VvAA, Utrecht.
- VvAA Vereniging. (2013). *vereniging VvAA*. Opgeroepen op 03 05, 2014, van vvaa.nl: <http://www.vvaa.nl/vereniging-vvaa>
- Wigman, M. (2011). *Regel jij het draagvlak, een praktisch handboek over verandercommunicatie*. Uitgeverij De communicatie praktijk.
- wikipedia. (2013, 09 27). *transitie*. Opgeroepen op 03 11, 2014, van wikipedia: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Transitie>