

‘De rol van communicatieprofessionals is vaak (veel) groter dan ze zelf denken’



Het is een van de tijdloze wijsheden van natuurwetenschapper Charles Darwin: niet de sterkste of meest intelligente soort overleeft, maar degene die zich het beste kan aanpassen. Dat deze wetmatigheid ook voor organisaties opgaat, heeft de coronapandemie wel duidelijk gemaakt. “Om als organisatie relevant te blijven, moet je je voortdurend weten aan te passen aan een veranderende context”, stellen Beate Aarnoutse en Marianne Jaarsma van communicatiebureau PROOF in hun nieuwe boek *Happy Change*. Hun geheime ingrediënt om op succesvolle wijze met zo’n voortdurende staat van verandering om te gaan? Blij en wendbare medewerkers.

Het is niet de eerste keer dat de veranderexperts van PROOF in de pen klimmen om hun inzichten en adviezen in boekvorm te delen. De afgelopen jaren verschenen er al vijf andere werken over verandermanagement en werkgeluk. “Je kan *Happy Change* eigenlijk ook niet los van die boeken zien”, zegt Jaarsma. “Zo ging *Alignment 2.0* uit 2016 vooral over de uitdaging om je medewerkers *alig-*

ned te houden op de strategie van je organisatie. In *De Employee Journey* ging het meer om de vraag hoe je medewerkers een optimale ervaring bezorgt vanaf het eerste contact als ze nog niet in dienst zijn, tot het moment dat ze bij je werken en uiteindelijk weer vertrekken. De afgelopen jaren merken we steeds vaker dat opdrachtgevers worstelen met de vele veranderingen in de wereld om hen heen. En aan ons vragen hoe ze hun medewerkers optimaal wendbaar krijgen en houden. Zo is het idee voor *Happy Change* ontstaan.”

Hoe zijn jullie bij het schrijven van dit boek te werk gegaan?

Aarnoutse: “We zijn allereerst op zoek gegaan naar de belangrijkste beïnvloedingsfactoren van een *employee journey*. Dat draait met name om leiderschap en interne communicatie, zo blijkt uit het vele onderzoek dat hierover is gedaan. We zijn met ons team die research ingedoken en hebben daarnaast dertien diepte-interviews gevoerd met experts: vakgenoten uit de communicatie of HR, maar bijvoorbeeld ook wetenschappers die zich richten op organisatiepsychologie. Het boek is daarmee primair bedoeld voor communicatie- en HR-professionals, maar is eigenlijk interessant voor iedereen die succesvol wil zijn in het doorvoeren van organisatieveranderingen.”

Wat is een opvallende les uit de gesprekken met experts die jullie is bijgebleven?

Jaarsma: “Dan denk ik als eerste aan ons gesprek met Tom van Laarhoven, hoofd Concerncommunicatie bij UWV. Met hem bespraken we het belang van weten, willen en kunnen. Dat medewerkers weten wat de verandering inhoudt en willen en kunnen bijdragen. Hij vulde aan: het durven is minstens zo belangrijk. Dat klopt: als je als medewerker al jarenlang hetzelfde doet, moet je ook het lef hebben om die patronen te doorbreken. Daarbij is een bepaalde mate van veiligheid in de organisatie cruciaal. Dat gaat om zaken als werksfeer, organisatiecultuur en ook om leiderschap.”

Wat moeten leidinggevendenden doen om die veiligheid te creëren?

Aarnoutse: “Zeventig procent van het werkgeluk van medewerkers hangt van hun leidinggevende af, zo laat onderzoek zien. De rol die leidinggevendenden – van managementlaag tot directieniveau – bij organisatieveranderingen spelen, is dan ook enorm. Ze moeten het goede voorbeeld geven, keuzes maken en die helder toelichten. En ervoor zorgen dat teams sterk genoeg zijn om vervolgens met de benodigde veranderingen om kunnen gaan. Maar lang niet elke leidinggevende is zich van die rol bewust. Ons advies: luister naar je medewerkers en geef ze de ruimte. Zij staan in direct contact met de

klant en kunnen als voelsprietten van je organisatie fungeren. Daarnaast is het zaak om goed zicht te hebben op de verschillende doelgroepen in je organisatie. Wie zijn de voorlopers? En waar zitten de mensen die misschien wat meer moeite met verandering hebben? Die verschillende doelgroepen verdienen elk hun eigen benadering. En daarbij speelt de communicatieprofessional een grote rol.”

Hoe kunnen communicatieprofessionals bijdragen aan het werkgeluk en de wendbaarheid van medewerkers?

Aarnoutse: “Zoals een marketeer dat extern doet, moet een communicatieprofessional intern te werk

gaan. Met welke doelgroepen heb je te maken en hoe kan je die het beste betrekken? Waar zit hun werkgeluk of juist de weerstand? Dat is voor iedereen verschillend. Voor elke medewerker geldt: je staat niet op om chagrijnig naar je werk te gaan. Ook met die weerstand moet je dus iets doen. Jaarsma: “Er ligt voor communicatieprofessionals vaak een grotere rol dan ze zelf denken. Van het faciliteren van leidinggevendenden tot het nauwer samenwerken met de collega’s van HR. Hoe zorg je ervoor dat er echt naar medewerkers wordt geluisterd? En dat wat ze te zeggen hebben ook daadwerkelijk in de boardroom terecht komt? Daar ligt een hele mooie uitdaging.”



BEA AARNOUTSE EN MARIANNE JAARSMa