

Whitepaper

Welkom in de wereld van veranderingen

Co-creatie om medewerkers mee
te nemen in veranderingstrajecten

Niet informeren, maar co-creëren

Hoe zorg je ervoor dat eigen medewerkers de verandering vormgeven?

Hoe neem je medewerkers mee in een periode van grote veranderingen? Een periode waarin nieuwe vormen van dienstverlening worden geïntroduceerd die de werkwijze van sommige medewerkers ingrijpend gaat veranderen? Alleen informatie zenden zou niet werken, was de aanname bij Slachtofferhulp Nederland toen de implicaties van een compleet vernieuwd platform een jaar geleden duidelijk werden. Wat dan wel? Medewerkers met co-creatie zelf centraal zetten.

"Tell me and I forget. Teach me and I remember. Involve me and I learn", zei Benjamin Franklin ooit over het vermogen van mensen om te leren. Het inzicht van de Amerikaanse wetenschapper kwam goed van pas toen het team van Slachtofferhulp Nederland 2.0 op het punt stond de eerste pagina's voor de nieuwe website live te zetten. De centrale vraag luidde: hoe betrekken we de eigen medewerkers?

Een nieuw digitaal loket

Commitment van de medewerkers van Slachtofferhulp Nederland is van groot belang. Met de nieuwe site is een nieuwe vorm van dienstverlening beschikbaar gekomen voor slachtoffers en nabestaanden. De site is feitelijk een digitaal loket dat slachtoffers rechtstreeks hulp aanbiedt. Iedereen die online zelf op zoek gaat naar antwoord op een hulpvraag, kan hier terecht.

De website opereert in eerste instantie parallel aan de reguliere dienstverlening. Toch moeten medewerkers weten wat er online aan steun wordt aangeboden. Zo kunnen

zij slachtoffers met wie zij via de telefoon of chat contact hebben naar juiste online tools en testen leiden. Met name de digitale tools kunnen de medewerkers helpen hun werk voor slachtoffers beter uit te voeren. Ook kunnen slachtoffers zich eerst online georiënteerd hebben voordat ze met een hulpverlener te maken krijgen. Dan is het goed als een hulpverlener weet welke informatie iemand al tot zich kan hebben genomen.

Nu is Slachtofferhulp Nederland niet zomaar een 'bedrijf' waar ingrijpende veranderingen met één oekaze van bovenaf

**Tell me and I forget.
Teach me and I remember.
Involve me and I learn.**

- Benjamin Franklin



worden geregeld. De kracht van de organisatie schuilt mede in het fijnmazige netwerk. In het hele land zijn locaties, waardoor altijd een hulpverlener dichtbij is. De keerzijde daarvan: een wijdverbreide structuur.

Slachtofferhulp Nederland verschilt op nog een andere manier van reguliere organisaties: er werken veel vrijwilligers. Dat zijn zonder uitzondering bijzonder gemotiveerde mensen die op parttime basis slachtoffers bijstaan. De tijd die ze hebben voor Slachtofferhulp Nederland willen ze effectief – aan slachtoffers – besteden en niet bezig zijn met organisatorische besommeringen. Bij het implementeren van veranderingen moet daar rekening mee worden gehouden.

Mijn Slachtofferhulp Online

Toen de voorbereidingen voor de livegang in volle gang waren, was er nog een andere reden om medewerkers bekend te maken met het online platform. Het platform krijgt namelijk een Mijn Slachtofferhulp Online (MSO) omgeving. Op deze portal kunnen slachtoffers bijvoorbeeld adviezen van online tests bijhouden en raadplegen. In de toekomst komen hierin ook gespreksverslagen met medewerkers in te staan zodat slachtoffers en nabestaanden kunnen nalezen wat er is besproken. Op het moment dat deze omgeving er is gaan de online en offline werelden steeds meer in elkaar

overlopen. Dat heeft invloed op het werk van medewerkers die daar vanzelfsprekend op voorbereid moeten worden.

Commitment van medewerkers voorop

Er waren kortom vele redenen om commitment van medewerkers voorop te stellen. Om een succesvolle implementatie van het platform te borgen, werd een ambitieuze doelstelling geformuleerd:

“Alle medewerkers zijn in staat online dienstverlening toe te passen in hun werk en zijn in staat de cliënt hierop te attenderen”.

Betrokken medewerkers formuleren het zelf - in een latere fase – op de volgende manier: “We hebben gereedschap ontwikkeld en ingezet waardoor collega’s door middel van denken, doen, voelen en experimenteren enthousiast aan de slag gaan met het nieuwe online platform.”

Hoe krijg je medewerkers mee zonder dat ze het gevoel hebben dat hen iets wordt opgelegd? Wat vooral niet moest gebeuren: doelstellingen opleggen, werkprocessen beschrijven, communiceren via de reguliere lijnen en communicatie- en andere middelen bedenken op het hoofdkantoor.

> **'Nog meer mensenwerk'**

De medewerkers van Slachtofferhulp Nederland hebben in een relatief korte periode te maken met een scala aan veranderingen: een reorganisatie, het herschikken van regionale vestigingen en wisselingen in het management. En daar komt dan een nieuw online platform bij dat op termijn een deel van het dagelijkse werk gaat veranderen.

Onder het motto 'Nóg meer mensenwerk' mochten de medewerkers zelf aan de slag. Op een manier die zeker voor Slachtofferhulp Nederland vernieuwend was. Er werd gekozen voor een aanpak die in de innovatietheorie

van Rodgers wordt beschreven. Deze theorie beschrijft op welke wijze technologie succesvol kan worden geadopteerd. Volgens Rodgers zijn er bij veranderingen vijf groepen mensen van belang: innovators, pioniers, voorlopers, achterlopers en achterblijvers. Door zorgvuldig te segmenteren en de mensen uit de juiste doelgroep te betrekken, inspireren zij de mensen uit de aansluitende doelgroepen. Innovators beïnvloeden de pioniers, pioniers op hun beurt de voorlopers en zo verder - als de bal eenmaal de juiste kant op rolt, dan verkopen producten of diensten zichzelf, volgens Rodgers.

"Alle medewerkers zijn in staat **online dienstverlening toe te passen in hun werk** en zijn in staat de client hierop te attenderen."



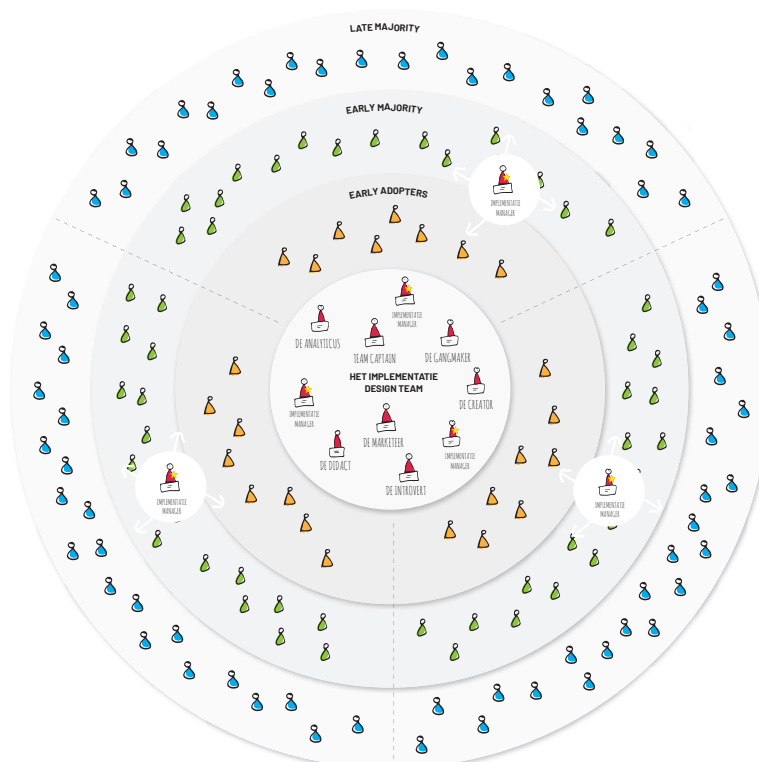
Slachtofferhulp Nederland
stip op de horizon (2019/2020)

"Nóg meer mensenwerk."

31Volts

emotioneel ↗

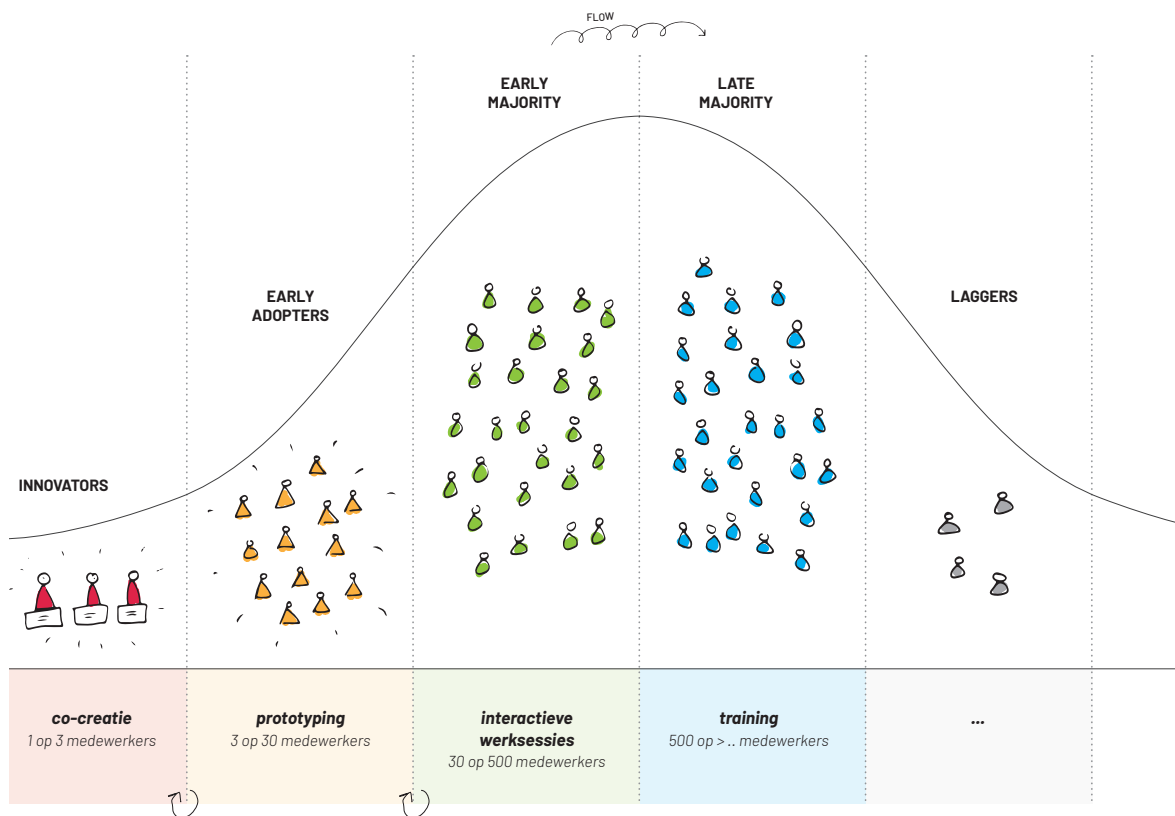
Het Implementatie Design Team



Geen marketingtruc

Belangrijk was de Rodgers-methode niet te zien als een marketingtruc om snel resultaat te krijgen, maar als een goede manier om duurzaam resultaat te krijgen. De pioniers bij Slachtofferhulp Nederland zouden bijvoorbeeld de nieuwe digitale tools van het online platform snel omarmen, was de gedachte, waarna zij hun enthousiasme op collega's konden overbrengen die liever de kat uit de boom kijken.

Absolute voorwaarde daarvoor was medewerkers serieus te nemen en hun input en ideeën ook daadwerkelijk te gebruiken. Involve me and I learn, zei Franklin immers. Het betrekken van een kleine groep innovators en in een latere fase een wat grotere groep pioniers moest ervoor zorgen dat medewerkers het online platform zouden omarmen. In een relatief korte periode van zes maanden zou zo tenminste een derde van de 1.500 medewerkers van Slachtofferhulp Nederland bereikt en betrokken kunnen worden.



De toepassing

Verschillende fases om een verandering te borgen

In de eerste helft van 2018 werd deze methode in een aantal

> stappen uitgerold:

• Co-creatie

Mensen zelf laten ervaren wat het online platform behelst. In deze fase werden uit de hele organisatie tien mensen geselecteerd, de innovators. Medewerkers die openstaan voor verandering, kritisch meedenken en eigen initiatief tonen. Met hen werden meerdere ontwerpdagen en werksessies georganiseerd met als doel communicatiematerialen te ontwerpen die collega's aanzetten te werken met het online platform. Alles wat werd ontwikkeld, legden de innovators voor aan hun achterban van collega's. Zo werd er een serie video's gemaakt, maar niet voordat er een prototype werd gemaakt met een mobiele telefoon. De boodschap van die video bleek over te komen, waarna met een professionelere camera en een script video's werden gemaakt.



• Communiceren

De beste ideeën werden ook daadwerkelijk uitgevoerd. In deze fase werden ook pioniers betrokken. Zo werd er een naslagboekje ('Het Bijdehandje') gemaakt waarin to the point werd beschreven wat er op de site te vinden is en welke zelfhulptools slachtoffers kunnen gebruiken. Ook werd er een serie laagdrempelige video's gemaakt waarin de medewerkers van Slachtofferhulp Nederland 2.0 aan een van de innovators uitlegden waar ze zoal mee bezig waren. Medewerkers kregen zo stap voor stap inzicht in de inhoud van de website, uitleg over webcare en chat, de vormgeving en andere zaken die voor hen relevant zijn.



• Borgen

Informatie rondsturen alleen is niet voldoende om medewerkers ervan te overtuigen dat het online platform hen kan helpen met hun werk. Beter is in gesprek te gaan met medewerkers. In een serie interactieve workshops door het hele land werden medewerkers ingelicht over het online platform. Daarin werd hen ook duidelijk gemaakt dat het platform geen bedreiging vormt maar vooral een aanvullend middel is om andere groepen slachtoffers te bereiken. De roadshows, bestaande uit korte presentaties tijdens lunch of vergadering, werden bijzonder gewaardeerd.

Resultaten: 600 à 650 medewerkers direct bereikt, een veelvoud indirect

De 40 early adopters en innovators hebben gedurende de hele periode naar schatting tussen de 100 en 150 mensen geïnformeerd over en betrokken bij het online platform. Daarnaast hebben er in totaal zo'n 500 medewerkers deelgenomen aan de roadshows en workshops die in het hele land werden georganiseerd. Zij hebben via face-to-face bijeenkomsten kennigemaakt het platform. Tenslotte zijn er via verschillende kanalen andere middelen (video's, quickguides en andere tools) ingezet om alle medewerkers te bereiken.



Inzichten

Betrek medewerkers in een vroeg stadium. In het geval van Slachtofferhulp.nl werd een implementatieplan geschreven nog voordat het online platform live stond. Dat was vroeg, maar door tijdig te starten konden medewerkers wel meedenken en meewerken aan de implementatie.

- ▶ Leg verandertrajecten niet eenzijdig van bovenaf op maar houd rekening met heersende sentimenten.
- ▶ Kritische medewerkers kunnen de beste ambassadeurs worden mits de kritiek voorkomt uit passie. Door ze te betrekken in besluitvorming en ze vooral serieus te nemen kunnen juist zij uitstekende ambassadeurs worden.
- ▶ Focus vooral op de manier waarop collega's met een verandering willen kennismaken, minder op de inhoud van die verandering. Door goed om te gaan met weerstand, enthousiasme en trots zijn mensen eerder tot adoptie van veranderingen bereid.
- ▶ Betrek mensen op een creatieve manier. Door ze creatieve opdrachten te geven, raken medewerkers gemotiveerd en zijn ze graag bereid om mee te denken. De innovators bleken daadwerkelijk in staat andere en slimmere methoden te ontwikkelen om hun collega's te betrekken.
- ▶ Tot en met het inzetten van de early adopters en het bereiken van de early majority loopt het plan van Slachtofferhulp Nederland volgens schema Het bereiken en meenemen van de laatste groepen is vooral een kwestie van tijd, geduld en volharding.

Het programma Slachtofferhulp Nederland 2.0 wordt uitgevoerd
in opdracht van het Ministerie van Justitie & Veiligheid.

Heeft u vragen naar aanleiding van deze whitepaper?
Dan kunt u contact opnemen met:

Evy Khouw

Communicatie Slachtofferhulp Nederland 2.0

06 23 15 28 06

E.Khouw@slachtofferhulp.nl

Slachtofferhulp Nederland
Landelijk kantoor
Pallas Athenedreef 27
3561 PE Utrecht