

Verandercommunicatie: hoe breng je een organisatie in beweging?

Hoe bereik je dat medewerkers een veranderproces omarmen en actief gaan meebouwen aan vernieuwing? Daarover hebben we de afgelopen dertig jaar veel geleerd binnen de vakgebieden veranderkunde en communicatie. In deze whitepaper zetten we vooral de lessen op het gebied van communicatie op een rij, deels aan de hand van voorbeelden uit de praktijk. Onze scope is hierbij: de grotere, geplande strategische veranderingen en transformaties. Maar de lessen gelden vaak ook bij meer afgebakende veranderingen.

2024 © Involve BV



Heldere richting, interactief proces

Communicatieprofessor Jan van Cuilenburg wees vaak op de twee verschillende oorspronkelijke betekenissen van het woord communicatie. Het woord gaat terug op communicatio; het overbrengen van een boodschap. Maar ook op communicare, wat zoveel betekent als gemeenschappelijk maken. Wij geloven dat goede verandercommunicatie beide aspecten omvat.

Eenzijds is het belangrijk dat medewerkers begrijpen waar de leiding naartoe wil met de organisatie. Een van de redenen waarom mensen organisatieverandering lastig vinden, is dat het tot veel onduidelijkheid leidt. Onduidelijkheid over prioriteiten, over rollen en taken, over de stappen in het veranderproces. Daardoor loopt het werk niet meer lekker, gaat de samenwerking tussen afdelingen stroever en lekt er veel energie weg. Dat komt niet per se door de verandering zelf maar

door de manier waarop hier leiding aan wordt gegeven.

Idealiter is er gedurende het veranderproces voor iedereen continu duidelijkheid over:

1. Wat is het doel, waar gaan we heen, en hoe is het als we daar zijn?
2. Wat betekent dat voor ieders prioriteiten, waar moeten we ons vandaag op richten?
3. Hoe ziet het veranderproces eruit: wat is de reis, welke stappen gaan we wanneer zetten en waar staan we op dit moment? Dit vraagt om een heldere boodschap van de leiding.

Dat is echter niet voldoende om te zorgen dat er een gemeenschappelijk beeld ontstaat en medewerkers op elk niveau gaan meebouwen aan de verandering. Vanuit de groepspsychologie weten we dat een gemeenschappelijk beeld van de Hun beelden groeien naar elkaar toe. In de meeste organisaties is er wel veel uitwisseling binnen de verschillende lagen, maar niet daartussen. Daardoor zien we vaak dat de 'top' en de 'vloer' in verschillende werkelijkheden leven; elk in hun eigen bubble.

Bij grote veranderingen is het daarom belangrijk om een communicatieaanpak te kiezen waarbij er ruimte is voor dialoog binnen en tussen de verschillende lagen.

Leidinggevendens spelen daarbij een sleutelrol. Zij moeten continu in gesprek zijn met hun mensen over het veranderproces. Om te luisteren wat er leeft, te helpen duiden wat er gebeurt en hun suggesties voor aanscherping of verbetering mee te nemen. Maar ook om duidelijkheid te geven over de koers, te concretiseren en prioriteiten voor het team aan te geven, nieuwe normen te stellen, voorbeeldgedrag te laten zien. Het zijn twee kanten van dezelfde dialoog, die ervoor zorgt dat het veranderproces een gemeenschappelijk proces wordt.

Wat als een van die twee elementen (leiderschap en dialoog) ontbreekt? Dan verlopen veranderingen vaak zeer moeizaam en niet zelden lopen ze vast of doven ze uit. Als heldere leiderschapscommunicatie ontbreekt missen medewerkers het gevoel van richting. Er wordt misschien wel veel in beweging gebracht maar medewerkers zien niet goed waar dat toe moet leiden. Ze hebben last van de onduidelijkheid en de moeizame samenwerking met andere afdelingen die ook in beweging zijn. Als er wel duidelijke leiderschapscommunicatie is maar de interactie ontbreekt, vergroot dat de kloof tussen de top en de vloer. Medewerkers voelen zich het object van de verandering en geen deelnemer aan het veranderproces. Ze zullen minder snel verantwoordelijkheid nemen en actief meebouwen aan vernieuwing. Bovendien mist de leiding de reality check: kan dit wel werken? Kortom: beide situaties leiden op z'n minst tot vertraging maar vaker tot mislukking van veranderprocessen.

Haastige spoed...

Het cao-team van een grote retailer was erg gelukkig. In enkele weken zijn ze supersnel met verschillende vakorganisaties tot een prachtig voorstel gekomen met een set aan maatregelen die vriendelijk zijn voor de mensen en toch duurzaam besparen. Hoewel niet alle vakorganisaties even enthousiast zijn delen ze het voorstel online met de collega's. Overtuigd van de schoonheid van het voorstel komt er weinig toelichting, het spreekt immers voor zich. Ze schrikken zich dan ook rot als er honderden zeer negatieve reacties komen, vol onbegrip over wat er nu in het voorstel staat en dat er geen ruimte lijkt om er iets van te vinden, wat meer over te horen etc.

Er wordt wat gerepareerd in termen van infosessies en meer achtergrond en beloften over doorrekenen voor iedere medewerker. Het kwaad is al geschied, het voorstel overleeft de achterbanstemming niet.

De gekozen en gehoopte snelheid brengt deze retailer terug bij af of eigenlijk nog veel verder van huis. Eerst moeten de gemoederen maanden afkoelen om daarna helemaal opnieuw te beginnen. Dit keer met een strak en duidelijk proces waar steeds ruimte is per kleiner stapje om toe te lichten, te raadplegen, input op te halen en te verwerken. Met een nauw aangesloten serie leidinggevendens en HRMers die de inhoud begrijpen en daar zelf goed over in gesprek kunnen. Dit proces van 5 maanden leidt tot een vrijwel unaniem aannemen van het nieuwe voorstel.

Haastige spoed bleek, ook in dit geval, niet heel erg goed. Sterker nog, het hele proces heeft veel meer tijd gekost dan dat er meteen was gekozen voor een proces van duidelijkheid en samen vormgeven.

Fasen

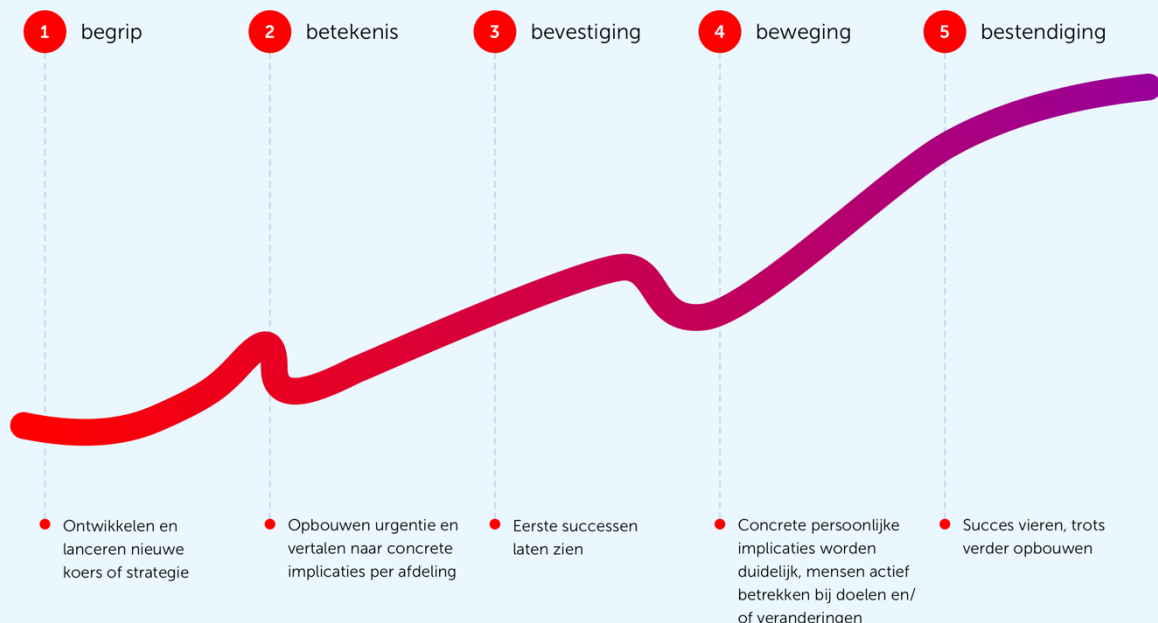
De kunst van effectieve verandercommunicatie is om in elke fase van een veranderproces te zorgen voor een duidelijke richting vanuit de leiding en een interactief proces om de verandering gemeenschappelijk te maken.

Wij onderscheiden vijf fasen in verandercommunicatie, met elk een ander doel: Begrip van de nieuwe koers of strategie, zorgen dat mensen de betekenis voor hun eigen praktijk zien, Bevestiging dat de ingeslagen weg de juiste is, Beweging creëren op individueel niveau, Bestemming van de verandering. Deze indeling heeft te maken met het natuurlijke tempo waarin een organisatie grote veranderingen kan realiseren.

Bij de lancering is een strategie of nieuwe koers per definitie nog vrij abstract. Daarom volgt er

meestal een uitwerkingsfase waarin de verschillende afdelingen en onderdelen de strategie vertalen naar meer specifieke plannen en projecten. Vervolgens gaan ze die uitvoeren, waarbij de nadruk ligt op praktische zaken, het laaghangend fruit. De echt lastige zaken, zoals een nieuwe structuur, een verandering in de manier van werken of het ontwikkelen van nieuw gedrag volgen vaak pas later. Dit zijn de zaken die echt impact hebben op individueel niveau. Het kost vaak tijd om hiervoor de geesten rijp te maken en dit is ook de moeilijkste fase om doorheen te komen. Als dat lukt volgt vaak een versnelling van het veranderproces en wordt als het goed is het gewenste resultaat gerealiseerd.

Vijf fasen in verandercommunicatie



Fase 1 - Ontwikkelen en lanceren van een nieuwe koers of strategie

Soms begint verandercommunicatie al vóór de lancering van een nieuwe koers of strategie, bij de ontwikkeling ervan. Het maken van strategische keuzes is weliswaar een top-down proces, het is belangrijk om daarin ook het perspectief van medewerkers in de verschillende afdelingen en teams mee te nemen. Dat vraagt dus om een vorm van interactie bij het ontwikkelen van plannen en dat zien we ook steeds vaker gebeuren.

Toch sluit een nieuwe strategie meestal niet direct aan bij de dagelijkse werkelijkheid van medewerkers, omdat deze in de eerste plaats de managementagenda beschrijft. Maar wat betekent dat voor medewerkers?

Dat is vaak niet bij voorbaat helder. Om medewerkers te raken en te mobiliseren is het daarom belangrijk om de strategie verder uit te werken tot een helder veranderverhaal. Dit verhaal beschrijft de ambities van de organisatie in de vorm van een aantrekkelijk toekomstbeeld. En het maakt duidelijk hoe de organisatie als geheel die ambities gaat realiseren. Wat moet er veranderen, hoe doen we dat? Wat betekent dat voor onze gemeenschappelijke prioriteiten?

Een effectief veranderverhaal is inspirerend én geeft daadwerkelijk richting aan de organisatie.

Het uitwerken hiervan is geen trucje van de communicatieadviseurs. Het is belangrijk dat je hier als bestuur of MT zelf aan werkt, want een geloofwaardig verhaal weerspiegelt je echte overtuigingen en drijfveren. De kunst is om hierover samen goed op één lijn te komen. Het begeleiden van dit alignmentproces is misschien wel de meest essentiële (en onderschatte) rol die wij als adviseurs kunnen vervullen.

Overigens geldt bij het ontwikkelen van een veranderverhaal nog sterker dat het belangrijk is om ook medewerkers te betrekken, en te laten zien dat hun prioriteiten ook worden geadresseerd. Dat betekent niet een grootschalig democratisch proces, want daar komt meestal geen helder verhaal uit. Beter is het om kleinschalige dialoogsessies te beleggen met verschillende groepen. De bedoeling hiervan is uitwisseling waardoor er ruimte ontstaat om de verschillende beelden van de werkelijkheid bij elkaar te brengen.

Als leiding krijg je zo meer zicht op het perspectief van medewerkers: Waar zijn zij trots op, waar hebben zij last van, waar maken zij zich zorgen over? De betrokken medewerkers leren het strategische perspectief kennen. En samen ontdekken ze waar die twee werelden bij elkaar komen. Deze ervaringen neemt de leiding vervolgens mee in het verder uitwerken van het veranderverhaal.



Interactie aan het begin: Medewerkers denken mee over het veranderplan

De Raad van Bestuur van een groot ziekenhuis heeft een veranderplan uitgewerkt om de besturing en samenwerking binnen de organisatie te verbeteren. Zoals in elk ziekenhuis bestaat de organisatie uit veel aparte eenheden en daarbinnen zijn er veel verschillende groepen professionals. Doel van het veranderplan is om meer dwarsverbanden te organiseren en meer vanuit gezamenlijke doelen te gaan samenwerken. Dat is een uitdaging in een organisatie waar managers en professionals per definitie veel autonomie hebben.

De Raad van Bestuur geeft leiding aan dit proces vanuit een krachtige visie, waarin het doel en de noodzaak heel duidelijk en voor iedereen herkenbaar naar voren komen. Er is veel druk op de ketel nodig om het management van de eenheden in beweging te brengen ten behoeve van het 'grotere geheel'. Maar vervolgens is er juist veel ruimte om samen het HOE te bepalen.

De managers werken in verschillende bijeenkomsten samen met de RvB uit hoe zij effectief beter gaan samenwerken binnen de nieuwe structuur. Gedurende dit proces ontstaat binnen de groep steeds meer onderling vertrouwen en eigenaarschap voor de nieuwe manier van samenwerken.

Tegelijk denken professionals uit alle lagen en onderdelen mee over gewenste cultuur en het gedrag dat nodig is om beter samen te werken. Daarvoor wordt onder andere een 'one day kaizen' georganiseerd. Een groep van ruim 100 medewerkers meldt zich aan om gedurende een dag concrete oplossingen te bedenken voor belangrijke vragen. Bijvoorbeeld: Onder welke omstandigheden zien we dat professionals de focus op hun eigen deelgebied en deelbelang loslaten ten behoeve van het gezamenlijke doel? Hoe zorgen we daar concreet voor in teams? En wat zou ik zelf nodig hebben om hierin een eerste concrete stap te zetten? De bijeenkomst is in een open ruimte in het centrale gedeelte van het ziekenhuis zodat iedereen kan zien wat daar gebeurt. Er wordt na afloop breeduit verslag gedaan in de interne media, zodat alle medewerkers kunnen zien dat hun eigen collega's zelf oplossingen hebben aangedragen.

Resultaat van deze aanpak: Een beter veranderplan en meer vertrouwen bij de implementatie.

Vervolgens is de eerste grote communicatiegolf gericht op het lanceren van de nieuwe koers. Het doel in deze fase is dat managers en medewerkers de nieuwe koers in grote lijnen begrijpen.

Waar veel vakgenoten betogen dat de 'cascade' niet meer van deze tijd is, hebben wij de ervaring dat het in deze fase juist essentieel is dat het strategieverhaal laag voor laag besproken wordt door managers en medewerkers. Zo ontstaat

immers de uitwisseling tussen de lagen. In interactieve sessies delen managers het strategieverhaal met hun medewerkers, waarna er ruimte is voor dialoog en het adresseren van vragen en eventuele zorgen. Dat hoeft niet in de vorm van een ouderwetse PowerPoint-presentatie, vaak is het effectiever om het verhaal samen te 'ontdekken' aan de hand van visuals of andere hulpmiddelen.

Het doel van deze interactie is om te zorgen dat iedereen het verhaal beter verwerkt en gaat begrijpen. En dat de leiding een beeld krijgt van de inzichten van hun team en de vragen en zorgen die er leven.

Om dit proces goed te laten verlopen is het vaak noodzakelijk om managers toe te rusten om de juiste rol te vervullen.

Dat betekent: hen helpen om het veranderverhaal zelf te doorleven, persoonlijk te maken en een effectieve dialoog met medewerkers te voeren.

In de meeste gevallen is de feedback in deze fase vaak gematigd positief maar ook terughoudend: klinkt mooi maar wat gaan we nu concreet doen? En wat betekent dat voor mij? Dat zijn de vragen die in de volgende fase moeten worden beantwoord.



Het verhaal ontdekken

Een Europees werkende groothandel stelt een strategie en kernwaarden op. Vanwege de snelle groei is er behoefte aan een heldere richting en houvast. De tekst is lang en het resultaat van vele interactieve sessies in alle landen. Vandaar de keuze om te focussen en vooral te visualiseren. Een tekenaar werkt met een gedetailleerde briefing en diverse rondes met leiders en alle landen voor het ophalen van voorbeelden en herkenning. Er ontstaat een visualisatie met zowel historie, de hele keten en alle afdelingen (met hun systemen), facts & figures (prestaties tot nu toe), ontwikkelingen in de omgeving en bij klanten en leveranciers. En natuurlijk de keuzes en doelen voor de toekomst. Het bespreken en steeds verfijnen van de visualisatie levert gezamenlijkheid en herkenning op al tijdens het ontwikkelen.

Daarna krijgen de leidinggevenden een grote print van een visualisatie op een white board van een digitale versie van de visualisatie met doorkliks en achtergronden bij de verschillende elementen. En een set van vragenkaarten om hun team op ontdekking te nemen door de visualisatie die als learningmap werkt. Een vraag is bijvoorbeeld 'wanneer kwam je binnen in de organisatie en hoe was het toen'. En ook: 'Wat zie jij gebeuren bij klanten?' en 'wat valt je op, waar wil je meer over weten?'. Medewerkers kunnen dat aangeven door het plakken van een pijltje met hun naam op verschillende plekken op de learningmap.

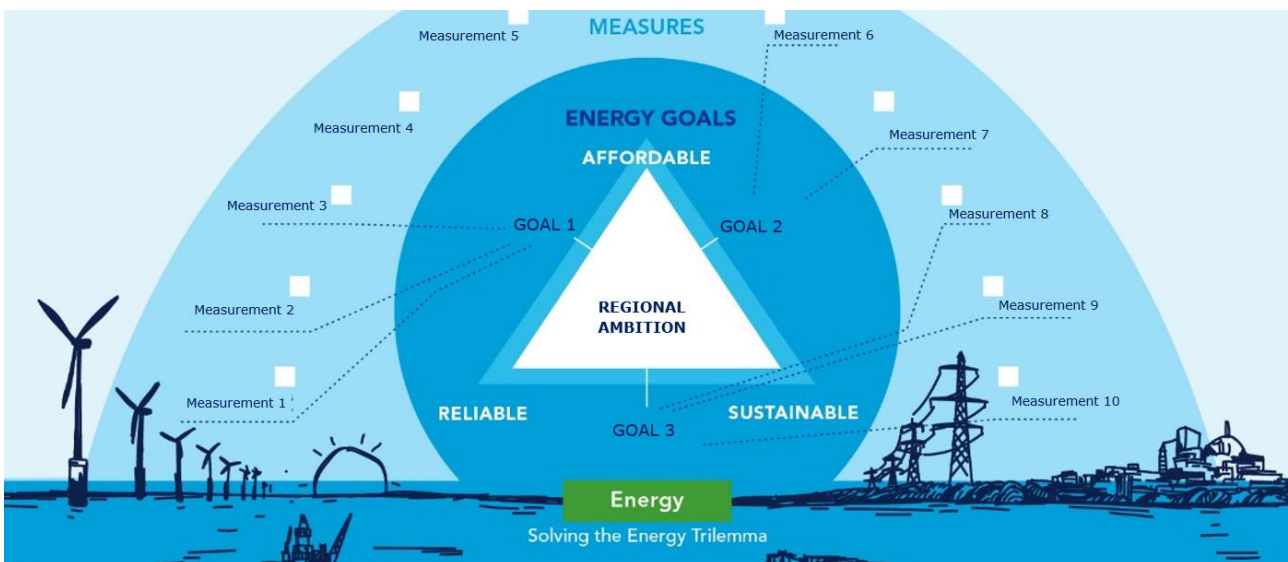
De 120 leidinggevenden ervaren de werking van de learningmap zelf onder leiding van de RvB en landenmanagers, die op hun beurt zelf een oefening deden vooraf. Vervolgens gaan de leidinggevenden hetzelfde doen met hun team. De reacties zijn onverdeeld positief: 'geen langdradige PowerPoint, maar samen ontdekken en in gesprek zijn over de gekozen richting, maakt dat mensen meer begrip hebben en er gevoel bij krijgen.

Fase 2: Opbouwen urgentie en uitwerken implicaties per afdeling of onderdeel

De betekenis van een nieuwe koers wordt concreet door de uitwerking in concrete projecten/programma's en in plannen van afdelingen en onderdelen. Deze stap volgt dan ook in de meeste gevallen direct op de lancering. Veranderprogramma's zijn meestal de overkoepelende initiatieven, bijvoorbeeld rondom de hoofdstructuur van de organisatie, nieuwe systemen, werkprocessen en soms ook cultuur.

Daarnaast vertalen bedrijfsonderdelen en afdelingen de nieuwe strategie ook naar hun eigen doelen en naar specifieke acties.

Hierbij vindt als het goed is top-down coördinatie en horizontale afstemming plaats: afdelingsplannen worden getoetst aan de strategie en onderling afgestemd tussen de leiding en het senior management en soms tussen afdelingen onderling. Dit is een interactief proces dat ook een grote communicatieve waarde heeft. Hier ontstaat tussen de top en de bovenste lagen van de organisatie een gedeeld beeld over de concrete betekenis (en impact) van de nieuwe strategie en het veranderproces.



Gerichte vertaalhulp

Voor een wereldwijd opererend ingenieursbureau is een nieuwe strategische koers gelanceerd die alle teams nu concreet in acties moeten omzetten. Dat klinkt eenvoudig, maar direct leidinggevendenden geven aan dat best lastig te vinden. Zeker omdat de strategie nog vrij abstract is. Door per hoofdafdeling de doelen (in KPI's) concreet te maken ontstaat per afdeling een infographic. Deze infographic wordt uitgewerkt in een A3 invul-template dat de basis vormt voor 'vertaalsessies' per team. In die interactieve bijeenkomsten praat de leidinggevende het team door de strategie en bespreekt vervolgens de KPI's: hoe dragen we nu al bij aan het realiseren van de doelen en wat is er aan extra activiteiten nodig? En welke activiteiten kunnen stoppen? Zo maakt elk team een concreet actieplan, dat aan de leiding wordt gepresenteerd en waarmee het team direct aan de slag kan.

De leidinggevendenden worden goed toegerust voor de rol die zij hierin spelen. Ze worden vooraf getraind via een 'train-de-trainer' proces. Er zijn voorbeeldfilmpjes om te laten zien hoe je in zo'n vertaalsessie effectief in gesprek gaat met je mensen. En de leidinggevendenden ervaren ook het invul-template als zeer behulpzaam.

Met andere woorden: door deze interactie vindt alignment plaats, waardoor senior-managers met een gezamenlijk en consistent verhaal naar hun teams gaan. Zij zijn nu in staat om duidelijkheid te geven over hoe het veranderproces er voor de hele organisatie uit gaat zien en wat dat betekent voor hun specifieke afdeling of onderdeel.

Idealiter is de communicatie naar de teams in deze fase wel centraal gecoördineerd (timing, overkoepelende verhaal, ondersteuning via interne media) maar is de uitvoering meer decentraal. De vorm is gelijk aan de lancering: interactieve sessies waarin leidinggevenden hun verhaal vertellen en waarin vervolgens ruimte is voor dialoog. Het doel van interactie gaat nu verder dan bij de lancering: medewerkers kunnen al meedenken over de inrichting van het veranderproces. Hoe gaan we onze doelen en prioriteiten in de praktijk aanpassen?

Waar botst dat met de huidige prioriteiten en hoe lossen we dat op? Hoe gaan we nieuwe projecten en acties in gang zetten? Ook hier is het belangrijk om managers goed te ondersteunen bij hun rol. Hierbij worden slimme werkvormen en dialoogtools vaak zeer gewaardeerd, niet alleen door managers maar ook door hun teams.



Afdelingsspeeddate

De 15 teams van een groot adviesbureau in energie zijn klaar met hun businessplannen waarin een groot aantal veranderingen en innovaties in het marktaanbod een plek moeten krijgen. Om zeker te weten dat de plannen passen in de gekozen koers neemt de leiding twee acties:

- *Er wordt een 'meetlat' ontwikkeld om te beoordelen of de teamplannen gericht bijdragen aan de in gang gezette veranderingen. De directie gebruikt deze meetlat in bijeenkomsten met elk team.*
- *Er wordt een speeddate georganiseerd tussen de teams, om te leren van elkaars aanpak en ideeën en te zoeken naar synergie. Ieder team spreekt minimaal drie andere teams met wie ze het meest te maken hebben. Dit leverde naast veel energie en inspiratie ook concrete nieuwe gezamenlijke producten of en voorkwam veel dubbel werk.*

Fase 3: Eerste resultaten laten zien

In deze fase beginnen teams om zich in hun dagelijks werk aan te passen aan de nieuwe koers. Daarbij gaat het in eerste instantie om het aanpassen van doelen of targets en het uitvoeren van korte termijn verbeteracties. Het doel van communicatie is in deze fase *bevestiging*: het streven is dat teams de eerste concrete resultaten van de nieuwe koers gaan zien en dat de overtuiging groeit dat de organisatie de juiste richting is ingeslagen. Communicatie is hierbij een continuproces dat zowel in de teams als top-down en via de interne media plaatsvindt.

Binnen de teams vindt een doorlopende dialoog plaats over het veranderproces. De leidinggevende heeft hierbij een dubbelrol. Enerzijds het bevestigen van de nieuwe doelen en prioriteiten en het opbouwen van urgentie. Anderzijds het luisteren naar wat er leeft en het adresseren van eventuele zorgen en problemen. Belangrijk is dat hierbij de geluiden uit de teams ook door blijven klinken in de andere lagen van de organisatie. Zo blijft de uitwisseling tussen de lagen in stand en daarmee het gemeenschappelijke beeld van de werkelijkheid. Bezoeken van de leiding aan de teams of 'luistersessies' kunnen hierin ook een belangrijke rol spelen.

Een realitysoap als brandstof voor dialoog

Een grote bank werkt aan een transformatie met als een van de belangrijke doelen: 'de klant centraal stellen'. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. De veranderingen gaan niet alleen over een andere bediening door mensen met direct klantcontact. Het gaat ook over processen en procedures gemakkelijker maken, producten eenvoudiger maken en slimmer omgaan met technologie. Dat betekent dat elke medewerker wel op een of andere manier betrokken is bij de vele programma's, projecten en acties. Het betekent ook dat het lastig is om het 'grote plaatje' te blijven zien.

De uitdaging voor communicatie is om te zorgen voor een gemeenschappelijk beeld van het veranderproces en een breed gedragen gevoel dat 'we allemaal aan hetzelfde doel werken'. Om dat te realiseren wordt besloten om een reality soap te maken, waarin twee teams en hun klanten worden gevolgd tijdens het veranderproces. Elke maand verschijnt er een nieuwe aflevering waarin te zien is hoe medewerkers omgaan met de veranderingen en hoe klanten dat beleven. Dat levert een eerlijk beeld op van successen en concrete verbeteringen. Maar ook van worstelingen, dilemma's en van goedbedoelde verbeteringen die toch niet blijken te werken.

Alle teams in de organisatie bekijken tijdens hun werkoverleg de maandelijkse afleveringen en voeren daarna een dialoog over de thema's die aan bod komen. Daarbij worden ze geholpen door een dialoogtool waarmee ze telkens de thema's uit een aflevering vertalen naar hun eigen dagelijkse praktijk. Deze aanpak blijkt goed gekozen: De afleveringen zijn spannend en aantrekkelijk om te bekijken en ze leiden als vanzelf tot intensieve gesprekken in de teams. Door die gesprekken krijgen medewerkers meer zicht op het 'grote plaatje' en meer grip op hun eigen rol in het veranderproces.



De rol van interne media is om het veranderproces zichtbaar te maken en ontwikkelingen te duiden. Door concrete veranderingen te laten zien en steeds in de context van de nieuwe koers te plaatsen. Dat kan vaak ook interactief, door medewerkers uit te nodigen hun voorbeelden en successen online te delen. Daarnaast kunnen interne media en top-down communicatie helpen om het urgentiebesef te verhogen als dat nodig is. Bijvoorbeeld door zichtbaar te maken wat er in de buitenwereld gebeurt, bij concurrenten, klanten, de markt. En tot slot kunnen interne media helpen om managers te ondersteunen in hun rol en steeds weer nieuwe 'brandstof' te leveren voor de dialoog in teams.

Na verloop van tijd zullen de eerste resultaten zichtbaar worden en kan langzamerhand draagvlak voor de gekozen richting groeien. Dat betekent niet dat iedereen juichend op de banken staat voor alle consequenties van de nieuwe koers. Wel dat er consensus ontstaat dat er iets moet veranderen en dat de gekozen richting een juiste is. Daarmee ontstaat er ruimte om te gaan praten over de meer fundamentele veranderingen met een grotere impact.

Alternatieve vormen van interactie

In onze benadering gaan we ervan uit dat de meeste interactieve communicatie via 'de lijn' plaatsvindt, tussen leidinggevenden en hun teams. Maar in sommige gevallen is het ook mogelijk om juist buiten de structuur om initiatieven op te zetten waarin medewerkers betrokken worden. Denk aan verbeterteams met medewerkers die op eigen initiatief samen voorstellen uitwerken.



Fase 4: Persoonlijke implicaties worden duidelijk, teams actief betrekken bij verandering

In deze fase worden de lastige zaken aangepakt, zoals veranderingen in functies en structuren, in de manier van werken of in cultuur en gedrag. Het zijn vaak de veranderingen die op individueel niveau moeten plaatsvinden of die de individuele medewerker raken. Wij omschrijven het doel van communicatie in deze fase als *beweging*: de fundamentele veranderingen kunnen niet tot stand komen zonder dat medewerkers zelf in beweging komen. Communicatie moet dus mobiliseren.

De rol van top-down leiderschapscommunicatie is om heldere nieuwe normen te stellen en deze ook in woord en daad uit te dragen. Dat geldt voor het hoogste management (dat dit vooral via de interne media zal doen) maar ook voor alle andere leidinggevenden. Essentieel is dat medewerkers consistentie zien tussen de boodschappen die zij horen en de praktijk die zij ervaren.

Dat gaat verder dan het directe voorbeeldgedrag van leiders, het gaat bijvoorbeeld ook om het

aanpassen van KPI's of regels die overduidelijk in strijd zijn met de nieuwe doelen.

Interactie is in deze fase essentieel om medewerkers te betrekken bij het realiseren van de veranderingen. Zeker als die met cultuur en gedrag te maken hebben. Elke afdeling moet zelf bepalen wat zo'n verandering in haar specifieke geval betekent en welk nieuw gedrag het van medewerkers vraagt. Maar ook als de verandering meer van buitenaf wordt bepaald, bijvoorbeeld door een nieuw systeem of een nieuwe procedure,

is het vaak heel goed om medewerkers te betrekken bij de invoering. Zij kunnen beter dan wie dan ook bepalen hoe de bedoeling van zo'n systeem of procedure het best kan worden gerealiseerd in de dagelijkse praktijk. We zien nu vaak dat dit soort veranderingen door specialisten in een project worden bedacht en dan worden 'uitgerold'. Door mensen uit de praktijk al te betrekken bij het bedenken van het plan is de implementatie vaak veel effectiever.



High Performance cultuur

De ontwikkeling van een high performance cultuur is een belangrijke pijler in de nieuwe strategie van een middelgrote onderneming. Dat wil zeggen: hogere ambities, heldere individuele afspraken over te behalen resultaten en een open feedbackcultuur waarin medewerkers niet worden beoordeeld op hun inspanningen maar op hun resultaten. Bij de introductie spreekt dat medewerkers wel aan, omdat ze het idee hebben dat er eindelijk oog is voor hun individuele prestaties. Een jaar later is de eerste beoordelingsronde en blijken managers het bijzonder lastig te vinden om hun mensen daadwerkelijk op resultaten aan te spreken en te belonen. Ze hebben tenslotte allemaal hard gewerkt...

Om toch deze stap te maken, gaat de directie samen met leidinggevenden in bijeenkomsten aan het werk om te leren hoe zij het 'beoordelen op resultaten' in de praktijk kunnen brengen. Daardoor voelen managers zich gesteund en kunnen ze hun eigen mensen beter meenemen in deze lastige fase van hun veranderproces. Cultuurverandering gaat niet over woorden maar over gedrag en dat moet je samen leren.

Fase 5: Successen vieren, trots opbouwen

Als de organisatie in beweging is gekomen om de lastige veranderingen te realiseren is er vaak ruimte voor versnelling. De belangrijkste psychologische drempels zijn overwonnen en er ontstaat nieuwe energie in het veranderproces. De kunst is om die energie ten volle te benutten om de verandering met succes te volbrengen. Het doel van communicatie is *bestendinging*: de versnelling aanjagen en de successen zichtbaar maken, zodat de verandering slaagt en ook breed zo wordt beleefd.

De rol van top-down leiderschapscommunicatie is om consistent te blijven sturen op het afmaken van de verandering.

Dat is een uitdaging omdat senior-managers in deze fase de neiging hebben om hun focus los te laten en over de volgende ambities na te gaan denken. In hun communicatie moeten ze echter consistent blijven sturen op de oorspronkelijke ambities en prioriteiten. Dat geldt uiteraard weer voor het hoogste management en voor alle andere leidinggevendenden.

Interne media kunnen in deze fase veel toevoegen, met name door successen zichtbaar te maken. Hierbij verschuift de aandacht als het goed is langzaam van intern (onze eigen verandering) naar extern (het positieve effect voor onze klanten en onze resultaten).

Zo bestendigt de organisatie de veranderingen en bouwt zij, ook na lastige veranderingen, weer aan motivatie en trots.

Samen oogsten

Een dienstverlener is vergevorderd met het realiseren van een aantal ingrijpende veranderingen in de organisatie en de manier van werken. Onderdeel van de verandering is een reductie van het aantal medewerkers en het uitbesteden van activiteiten naar het buitenland. Geen wonder dat de focus enkele jaren vooral naar binnen is gekeerd, op het eigen veranderproces. Dat is wel op een goede manier gedaan, met veel respect en actieve betrokkenheid van medewerkers. Daardoor zijn de overgebleven medewerkers zeer gemotiveerd om te zorgen dat de veranderingen ook tot meer succes voor de onderneming leiden.

In de laatste fase wil het bestuur alle medewerkers betrekken bij het oogsten van de resultaten. Om dat voor elkaar te krijgen wordt er aan het begin van het jaar één grote gezamenlijke doelstelling geformuleerd: een recordaantal nieuwe klanten werven. Dat doel is met normale marketing- en salesinspanningen niet haalbaar. Daarom wordt aan alle teams gevraagd een plan te maken om bij te dragen aan het behalen van de doelstelling. Ook de teams van het hoofdkantoor en de backoffice. De leidinggevendenden krijgen een toolkit waarmee ze het team helpen en inspireren om samen tot originele acties te komen. En er komt een digitale marktplaats waar frontofficeteams commerciële acties kunnen plaatsen waarbij ze wel wat hulp kunnen gebruiken van de andere collega's. Zo ontstaat er ook een levendige uitwisseling tussen teams.

Tijdens dit programma blijkt wel dat medewerkers het, ondanks hun grote betrokkenheid bij het merk, lastig vinden om aan de buitenwereld uit te leggen hoe 'hun merk' zich onderscheidt van de concurrentie. Daarom worden ook hiervoor hulpmiddelen ontwikkeld waarmee teams zelf leren om het verhaal van hun organisatie uit te dragen. Zo wordt in korte tijd de grote betrokkenheid bij het interne veranderproces omgebogen naar betrokkenheid bij het succes van de onderneming.

Bewaken van voortgang en consistentie

We hebben nu gezien dat in elke fase van een veranderproces de juiste mix nodig is van heldere leiderschapscommunicatie en een interactief proces om medewerkers te betrekken. Het zal duidelijk zijn dat regie en consistentie hierin essentieel zijn. Hier ligt een belangrijke rol voor communicatiemensen.

Inhoudelijke consistentie: De leiding moet gedurende het hele proces herkenbaar blijven communiceren *en handelen* vanuit het oorspronkelijke veranderverhaal. Hierbij kunnen communicatiemensen de consistentie tussen boodschap en realiteit (KPI's, regels, procedures, investeringen) bewaken en tijdig knelpunten signaleren.

Tegelijk moet dat verhaal in de loop van de tijd steeds concreter worden en telkens goed inspelen op wat er leeft in de organisatie. Dat vraagt een actieve rol van communicatiemensen om de leiding te helpen bij het luisteren naar de organisatie en het door-ontwikkelen van het verhaal.

Regie op het proces: Bij grote transformaties zijn er al heel snel veel verschillende partijen die communiceren. Niet alleen in de lijn, ook alle projecten en andere initiatieven hebben behoefte om in contact te treden met de organisatie. Bij elkaar vormt dat al snel een regenbui aan boodschappen. Vanuit medewerkers levert dat een chaotisch en versnipperd beeld op. Ook hier ligt een rol voor communicatiemensen, om het communicatieproces te stroomlijnen (meer gebundeld dan via losse acties) en de verschillende actoren te helpen bij het vervullen van de juiste communicatierol.

En tot slot is het verstandig om de kwaliteit en effectiviteit van het communicatieproces goed te monitoren, zodat tijdig kan worden bijgestuurd. Zeker in de eerste fasen is het niet overdreven om op kwartaalbasis gegevens te verzamelen, bijvoorbeeld via een steekproefsgewijze meting (pulse check, verandermonitor).

Auteurs

Deze whitepaper is het resultaat van een samenwerking met alle Involvers, geleid door Michiel van Delden, managing partner.

Over Involve

Wat is het geheim van organisaties die zich met succes vernieuwen en steeds weer inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving? Voor ons zijn dat: medewerkers die zich verbonden voelen met waar de organisatie voor staat. En die meebewegen en meebouwen om hun gezamenlijke ambitie elke dag samen waar te maken.

Wij helpen organisaties al ruim 30 jaar om te vernieuwen door een communicatie- en veranderaanpak die werkt. Met meer dan 25 gedreven professionals op het gebied van change, communicatie, leiderschap en programmamanagement leveren we alle expertise en ervaring die nodig is om organisaties écht in beweging te brengen.

Involve

Bezoekadres

Jan de Bakkerstraat 13-15
3441 ED Woerden

Postadres

Albertus Perkstraat 88
1217 NW Hilversum

T: 024 – 323 77 39

E: info@involve.eu

W: www.involve.eu

Volg ons ook op sociale media:

