

Veranderen.
Zo communiceer je dat!



VERANDEREN. ZO COMMUNICEER JE DAT!

Waardevolle interne communicatie
bij verandertrajecten

Vincie van Gils

Inhoud

| | | |
|----------|---|----|
| | Inleiding | 7 |
| 1 | Het veranderproces | 9 |
| 1.1 | Veranderingen in strategie, structuur of cultuur | 9 |
| 1.2 | Verbeteren en vernieuwen | 12 |
| 1.3 | Geplande versus ontwikkelingsgerichte verandering | 13 |
| 1.4 | Rol van de communicatie bij veranderingen | 15 |
| 1.5 | Veranderen in fasen | 17 |
| 2 | Reorganisatie | 22 |
| 2.1 | Reorganisatieproces | 22 |
| 2.2 | Herplaatsing van medewerkers | 28 |
| 2.3 | Ondernemingsraad en vakorganisaties | 31 |
| 2.4 | Van losmaken naar verankeren | 32 |
| 2.5 | Soorten communicatie bij reorganisaties | 34 |
| 3 | Het verhogen van de veranderingsbereidheid | 36 |
| 3.1 | Inspelen op weerstanden | 36 |
| 3.2 | Vormen van individuele weerstand | 37 |
| 3.3 | Adoptiecategorieën | 38 |
| 3.4 | Veranderingsstrategieën van Ezerman | 40 |
| 3.5 | Het weerstandsstrategiemodel van Ezerman | 43 |
| 3.6 | Keuze veranderingsstrategie van Ezerman | 44 |
| 3.7 | Participatie bij veranderingen | 46 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 4 | Rol van de leidinggevenden | 49 |
| 4.1 | Cruciale rol leidinggevenden | 49 |
| 4.2 | Slechtnieuwsgesprek | 51 |
| 4.3 | Uitingsvormen van weerstand in een gesprek | 52 |
| 4.4 | Omgaan met weerstanden in een gesprek | 53 |
| 4.5 | Weerstand in groepsverband bespreekbaar maken | 55 |
| 5 | Veranderaanpakken en interventies | 56 |
| 5.1 | Soorten interventies | 56 |
| 5.2 | Bepalen van de juiste interventies | 57 |
| 5.3 | Kleurdrukdenken | 58 |
| 5.4 | Theory U | 63 |
| 5.5 | Appreciative Inquiry | 66 |
| 5.6 | Storytelling | 70 |
| 5.7 | Best practices | 76 |
| 5.8 | Ambassadeurs | 77 |
| 5.9 | Serious gaming en gamification | 80 |
| 6 | Communicatieplan bij verandering | 85 |
| 6.1 | Communicatieplan | 85 |
| 6.2 | Communicatiekalender | 85 |
| 6.3 | Onderdelen communicatieplan bij verandertrajecten | 87 |
| 6.4 | Tips bij het opstellen en uitvoeren van een communicatieplan | 94 |
| 6.5 | Communicatiemiddelen bij veranderingen | 95 |
| | Literatuur | 101 |
| | Over de auteur | 104 |

Inleiding

Elke organisatie maakt veranderingen door. Ingrijpend of minder ingrijpend: in veel gevallen is communicatie essentieel om een veranderingstraject tot een goed einde te brengen. Het zijn namelijk de medewerkers die een verandering vormgeven. Alleen wanneer deze medewerkers zelf willen en kunnen veranderen, weten wat van hen verwacht wordt en hun inbreng geven, kan een organisatie een verandering succesvol doorvoeren. Een goede communicatie speelt daarbij een cruciale rol en is daarmee een van de belangrijkste voorwaarden voor het doorvoeren van een organisatieverandering.

Dit boek gaat over interne verandercommunicatie. Je leest hoe je binnen organisaties veranderprocessen communicatief begeleidt. De informatie in dit boek is direct toepasbaar en heeft haar waarde in de praktijk bewezen. Je vindt diverse tips, modellen en theoretische onderbouwingen. Met dit boek als leidraad ben je in staat een wezenlijke bijdrage te leveren aan een succesvolle verandering in je organisatie.

Rol van de communicatieadviseur

In nauwe samenwerking met de veranderingsmanager of projectleider, is de rol van de communicatieadviseur bij verandertrajecten als volgt:

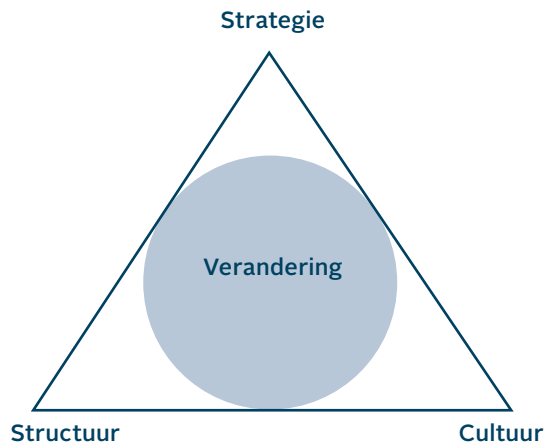
- Het bepalen wat voor soort verandering een organisatie wil doorvoeren en welke kenmerken een dergelijke verandering heeft (zie hoofdstuk 1).
- Het begeleiden van medewerkers bij reorganisaties in samenwerking met de afdeling Human Resource Management (HR) (zie hoofdstuk 2).
- Een bijdrage leveren aan het terugdringen van weerstanden en het bevorderen van participatie (zie hoofdstuk 3).
- Het ondersteunen van leidinggevendenden bij de communicatie met hun medewerkers (zie hoofdstuk 4).
- Het bepalen van de juiste veranderaanpak en passende interventies (zie hoofdstuk 5).

- Het faciliteren van de dialoog en het bieden van ruimte en gelegenheid om mee te denken over de veranderstappen en het zich eigen maken van de verandering (zie hoofdstuk 5).
- Het opstellen van een communicatieaanpak die nauw aansluit bij het veranderproces (zie hoofdstuk 6).

1 Het veranderproces

1.1 Veranderingen in strategie, structuur of cultuur

Een verandering is een ingrijpende wijziging in het functioneren van een organisatie of in het functioneren van mensen binnen een organisatie. (Wissema e.a., 1988) Als een organisatie een verandering doormaakt, kan dat betrekking



Figuur 1 Verandering in strategie, structuur of cultuur.

hebben op een kwaliteitstraject, een fusie, de invoering van een nieuw automatiseringssysteem of een reorganisatie met veel personele gevolgen. Het is verhelderend om veranderingen in te delen in wijzigingen in strategie, structuur of cultuur. (Zie figuur 1.) Bij elk van deze drie past een andere aanpak. Overigens is het goed om te beseffen dat, wanneer je één aspect in de organisatie verandert, dat invloed heeft op het functioneren van andere aspecten. Er zal dan een nieuw evenwicht moeten ontstaan.

Strategieverandering

Bij een strategieverandering vindt een wijziging plaats in de koers van de organisatie. Zo'n verandering kan heel divers zijn. Een organisatie gaat zich bijvoorbeeld naast de zakelijke markt ook richten op de consumentenmarkt. Het kan ook zijn dat een organisatie zaken gaat doen met het buitenland om via schaalvergroting de marktpositie te vergroten. Of ze opent een extra distributiekanaal door diensten via internet aan te bieden. Hoe logisch dergelijke beslissingen ook zijn: voor de mensen die niet betrokken zijn geweest bij het besluitvormingsproces

kunnen de wijzigingen onverwachts en onduidelijk overkomen. Het is daarom goed als hierbij communicatie wordt ingezet om mensen mee te nemen in het hoe en waarom van de verandering en ze waar mogelijk een rol te geven in het vormgeven ervan.

Tips:

- Maak bij een strategieverandering helder wat de nieuwe doelstellingen zijn en waarom een koerswijziging plaatsvindt. Doe dit bij voorkeur persoonlijk zodat mensen vragen kunnen stellen en erover mee kunnen praten, zodat het meer gaat leven.
- Formuleer een inspirerende, heldere en uitdagende visie. Een goede visie leeft voort in de gedachten en handelingen van mensen. Stel deze visie daarom bij voorkeur op samen met de medewerkers, zodat medewerkers het met meer kracht gaan naleven. (Zie kadertekst 1)
- Laat het topmanagement de strategie, de

missie en de visie persoonlijk en met veel overtuigingskracht uitdragen.

- Maak een vertaling naar de concrete werksituatie van de medewerkers: 'Wat betekent dat nu voor mij?'
- Maak samen met de medewerkers concrete plannen die aansluiten bij de nieuwe strategie.

Structuurverandering

Onder de structuur van een organisatie valt alles wat formeel vastgelegd en afgesproken is. Dit wordt ook wel de 'harde kant' van de organisatie genoemd. Bij een structuurverandering kun je denken aan:

- *Een wijziging in de organisatiestructuur*
Bijvoorbeeld wanneer een organisatie het aantal managementlagen vermindert of een decentralisatie doorvoert. In hoofdstuk 2 lees je meer over een bijzondere vorm van een structuurverandering: een reorganisatie.
- *Een wijziging in systemen en procedures*

Kadertekst 1 Voorbeelden van krachtige en inspirerende visies.

- **Microsoft:** Er staat op elk bureau een personal computer met Microsoft-software.
- **IKEA:** Een beter dagelijks bestaan voor zo veel mogelijk mensen.
- **Alpe d'Huzes:** Kanker van een dodelijke ziekte veranderen in een gewone ziekte.
- **Merck** (farmaceutisch bedrijf): Het beschermen en verbeteren van het menselijk leven.
- **Rioolwerkers in Parijs:** Er zwemt weer zalm in de Seine.
- **NASA** (in de jaren '60): Een man op de maan zetten.

Bijvoorbeeld wanneer een organisatie een ander computersysteem aanschaft of een tijdregistratie invoert.

- *Een bedrijfsbeëindiging of sluiting van een vestiging*

Tips:

- Verduidelijk bij een structuurverandering de reden van de verandering.
- Bied helderheid over de situatie die na de verandering ontstaat.
- Bedenk zo nodig middelen om de onzekerheid en het ongenoegen bij medewerkers te kanaliseren. Dat kan bijvoorbeeld door het instellen van een klachtenpunt of vraagbaak.

Cultuurverandering

Cultuur is volgens Edgar Schein (2012) ‘de manier waarop we hier met elkaar omgaan’. Bij een cultuurverandering vindt een wijziging plaats in de normen, waarden en overtuigingen binnen een organisatie. Een organisatie wil dat medewerkers op een andere manier gaan denken en doen. Je kunt hierbij denken aan het vergroten van het wij-gevoel, het versterken van de teamgeest, het elkaar meer aanspreken of het verbeteren van de interne klantgerichtheid. Het lastige van een dergelijk veranderingsproces is dat de vorderingen niet altijd direct zichtbaar zijn en het eindpunt onbekend is. Omdat de cultuur van een organisatie moeilijk grijpbaar is, wordt dit ook wel de ‘zachte’ kant van de organisatie genoemd.

Tips:

- Geef aan wat je van de medewerkers verwacht en doe dit zo concreet mogelijk. Besteed veel aandacht aan opleidingen en workshops waarin houding en gedrag centraal staan.
- Laat leidinggevenden het goede voorbeeld geven.
- Wil je als organisatie kernwaarden benoemen? Kies dan maximaal drie kernwaarden die aanspreken.
- Ga na of nieuwe rituelen wenselijk zijn om de nieuwe cultuur te ondersteunen. Rituelen zijn bijvoorbeeld de wekelijkse borrel, de bedrijfsuitjes, het vieren van verjaardagen en het mail- en vergadergedrag.
- Laat elke afdeling bespreken wat de eigen waarden en normen zijn die passen bij de visie van de organisatie. Maak ze waar mogelijk meetbaar. Bijvoorbeeld: ‘Wij nemen de telefoon op binnen drie keer overgaan.’
- Beloon gewenst gedrag. Maar het bestraffen van ongewenst gedrag kan ook. Doe dat laatste dan bij voorkeur in ludieke vorm, zoals: ‘Iemand die te laat komt in het werk-overleg trakteert.’
- Er is geen blauwdruk van een cultuurverandering. Iedereen kan dit op zijn eigen wijze invullen. Verzamel daarom inspirerende voorbeelden en deel deze met de rest van de organisatie. (Zie paragraaf 5.7 over best practices.)

1.2 Verbeteren en vernieuwen

Naast een onderscheid in de soort verandering (structuur, strategie of cultuur) kun je twee hoofdvormen van veranderingen onderscheiden: een verbetering en een vernieuwing. (Wegeman e.a., 1997)

Verbetering

Een organisatie voert een verbetering door wanneer ze ervan overtuigd is dat ze op de goede weg zit. De inspanningen zijn er dan op gericht om het goede te behouden en elementen daaruit nog beter te maken. De verandering vindt daarom geleidelijk plaats en kent vaak

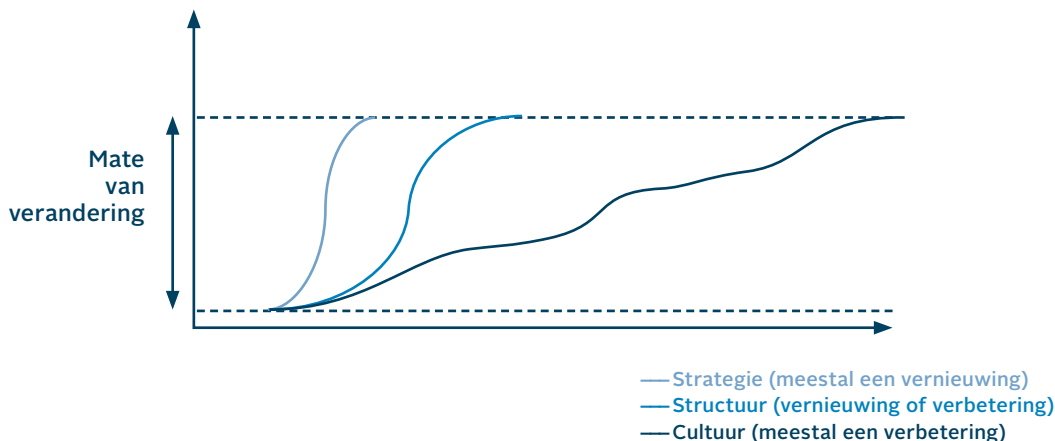
geen einddatum. Een verandering in de cultuur van een organisatie – zoals klantgerichter werken – is meestal een verbetering. Andere voorbeelden van verbeteringen zijn: een kwaliteitstraject, productiviteitsverhogingen en reguliere bezuinigingsmaatregelen.

Vernieuwing

Bij een vernieuwing vindt een organisatie dat dingen juist niet goed gaan. Er moet een grote omslag plaatsvinden om zaken anders aan te pakken. Een vernieuwingstraject is dan ook veel ingrijpender dan het doorvoeren van een verbetering. Soms is zelfs de eindbestemming niet duidelijk. Bij een vernieuwing zul je dan ook een

Figuur 2 Het verloop van veranderingen in strategie, structuur en cultuur in de tijd.

Naar: Kloosterboer (1995).



groter beroep moeten doen op medewerkers om een bijdrage te leveren. Ook worden vaak nieuwe communicatiemiddelen en -activiteiten ontwikkeld. Immers: 'Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg.' (Einstein) Een verandering in strategie of structuur is meestal een vernieuwing.

Het verloop van een verandering

Een vernieuwing (zoals een strategiewijziging) verloopt over het algemeen sneller en heftiger dan een verbetering (zoals een cultuurwijziging). Dit is goed te zien in figuur 2. De looptijd en vorm van de verandering hebben ook gevolgen voor de wijze van aansturing. Bij een relatief kleine verbetering kan de sturing het beste aansluiten bij het dagelijkse werk en dus 'in de lijn' liggen.

Bij een vernieuwing is dat anders: daar ligt het meer voor de hand om een project in te richten met duidelijk te onderscheiden fasen. (Zie paragraaf 1.5.)

1.3 Geplande versus ontwikkelingsgerichte verandering

Een andere indeling die je kunt maken is de indeling in een geplande verandering en een ontwikkelingsgerichte verandering. (Weick en Quinn, 1999; Boonstra, 2000; Ardon, 2006)

- Bij een *geplande verandering* geef je op een bewuste en planmatige wijze sturing aan de verandering. De verandering wordt 'ontworpen'. Een geplande verandering is geschikt als het probleem bekend is, relatief eenvoudig en wanneer een oplossing binnen handbereik is.
- Bij een *organisatieontwikkeling* werk je continu aan verbeteringen in of van de organisatie. De verandering ontstaat gaandeweg en is minder gepland en geprogrammeerd.

In tabel 1 vind je een aantal verschillen tussen een geplande verandering en een organisatieontwikkeling.

Er zijn veranderaars die vooral de geplande verandering aanhangen. Anderen zijn weer een voorstander van organisatieontwikkeling. De een is echter niet beter dan de ander. Beide vormen van veranderingen zullen in organisaties voorkomen, al naar gelang de aard van de verandering. En in alle gevallen zul je elementen van beide vormen toepassen. Een geplande verandering zonder elementen van een ontwikkelingsgerichte aanpak zal waarschijnlijk

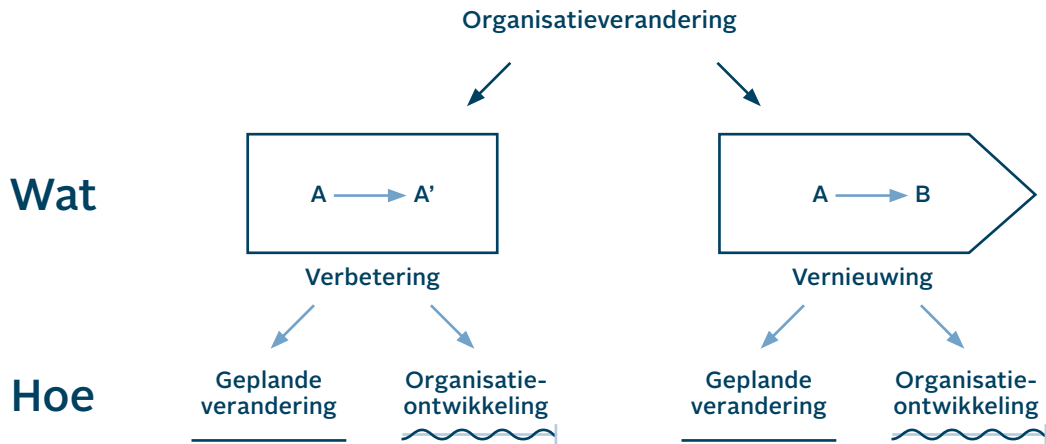
Tabel 1 *Geplande verandering versus organisatieontwikkeling.*

| Geplande verandering (planned change) | Organisatieontwikkeling |
|---|--|
| Begint met abstracte zakelijke doelen | Begint met concrete praktijkervaringen |
| Oplossingsgerichte aanpak | Probleemgerichte aanpak |
| Ontwerpen (via fasen) | Ontwikkelen |
| Verandering met stabiele eindsituatie | Continu verandering |
| Scheiding tussen ontwerp en uitvoering | Soepele overgang tussen veranderfasen |
| Aansturing verandering top-down | Uitvoeren veranderingen bottom-up |
| De organisatie als bron van gebreken | De organisatie als bron van ervaring |
| Managers gebruiken hun positie bij de sturing van veranderingen | Managers gebruiken overredingskracht en samenwerking |
| Medewerkers gemotiveerd door persoonlijk voordeel | Medewerkers gemotiveerd door zelfontplooiing |
| Veranderplan en communicatieplan | Veranderaanpak en communicatieaanpak |
| Voorbeeld: Model unfreezing-moving-refreezing (zie paragraaf 2.4) | Voorbeeld: Theory U (zie paragraaf 5.4) |

mislukken. En een organisatieontwikkeling zonder een bepaalde vorm van planning, fase-ring en aansturing kan ontaarden in een trek-tocht zonder eindbestemming. (Kleijn & Rorink, 2012)

Voor een communicatieadviseur is het daarom handig als hij zowel over planmatige vaardigheden beschikt als over de vaardigheid om ad hoc mee te gaan in de flow van de organisatie en in te spelen op situaties. Daarom vind je in dit boek zowel informatie over de geplande verandering als over organisatieontwikkeling. Zo lees je in paragraaf 3.1 over een planmatige aanpak van een reorganisatie en vind je in hoofdstuk 5

diverse interventies die hun waarde bewijzen bij een ontwikkelingsgerichte aanpak. (Zie ook figuur 3.)

Figuur 3 Elementen van organisatieverandering.

1.4 Rol van de communicatie bij veranderingen

Communicatie is belangrijk voor het slagen van een verandering. Zowel voor het creëren van een juiste beeldvorming over de wijze van veranderen, als voor het bereiken van het gewenste resultaat van de verandering. Communicatie maakt de verandering zichtbaar en draagt ertoe bij dat medewerkers de noodzaak en het belang van de verandering inzien en het resultaat accepteren. Ook is het nodig om samen aan veranderdoelen te kunnen werken.

Functies van interne communicatie

Volgens Koeleman (2014) heeft interne communicatie binnen een organisatie vier hoofdfuncties:

- *Het faciliteren van werkprocessen*
Communicatie ondersteunt in het dagelijkse werk.
- *Het optimaal gebruiken van aanwezige kennis*
Een efficiënte communicatiestructuur en een goed communicatieklimaat helpen bij het ontwikkelen, verspreiden en toepassen van kennis in de organisatie.
- *Het motiveren en (ver)binden van medewerkers*

Communicatie zorgt ervoor dat mensen zich betrokken voelen bij de organisatie, het werk en de collega's.

- *Het richten van de organisatie*
Beleidscommunicatie en verandercommunicatie dragen bij aan het bereiken van de gezamenlijke doelen van de organisatie.

Interne verandercommunicatie

Deze vier functies van interne communicatie spelen ook een rol bij het laten slagen van veranderprocessen. Daarnaast zijn er bij interne verandercommunicatie extra aandachtspunten. Vaak is de druk veel hoger dan bij reguliere communicatie en moet er in een bepaalde tijd iets gerealiseerd zijn. Of er ligt juist een ambitieus doel waarvan de weg nog niet bekend is en dat veel van medewerkers gaat vragen. Hoe pak je dat aan? Het vraagt naast organisatiekennis en communicatiekennis ook inzicht in veranderekunde, psychologie, inspirerend leiderschap en groepsdynamica. Veranderingen kunnen mensen diep raken omdat de mogelijkheid bestaat dat ze afscheid moeten nemen van bestaande routines, werkwijzen en hun positie in de organisatie. Het is goed als je als communicatieadviseur extra handvatten hebt om hierop in te spelen.

Een bruikbare definitie van interne verandercommunicatie luidt als volgt (naar: Koeleman, 2014).

Interne verandercommunicatie is de methodische aanpak van interne communicatie bij ingrijpende veranderprocessen in organisaties. Hierbij geven leidinggevend en medewerkers samen betekenis aan het veranderingsproces via samenhangende interventies, werkvormen, communicatiemiddelen, -activiteiten en -kanalen. Daarop baseren leidinggevend en medewerkers vervolgens hun keuzes die het veranderproces vormgeven.

Communicatierollen

Bij het doorvoeren van een verandering zijn diverse partijen betrokken, zoals de projectleider of verandermanager, het projectteam of veranderteam, de directie, de HR-adviseur, de ondernemingsraad, de lijnmanagers, de medewerkers en uiteraard de communicatieadviseur. In dit boek spreken we over 'communicatieadviseur', maar uiteraard kan dit ook een communicatiemedewerker of communicatiemanager zijn. En waar je 'hij' leest kun je uiteraard ook 'zij' lezen.

Een communicatieadviseur kan bij een verandertraject diverse rollen innemen. Hij kan erbij betrokken zijn als inhoudelijk expert voor de productie van communicatiemiddelen, zoals een bericht in het personeelsblad of intranet of het maken van een film. Het kan ook zijn dat de communicatieadviseur in het hart van het

verandertraject is opgenomen voor het geven van strategisch advies over de procesbegeleiding en de communicatie binnen en over het veranderproces. Dan vervult hij meer een regiefunctie. De vorm en invulling van de communicatierol zijn afhankelijk van de soort en omvang van de verandering. Bij een grote verandering is het belangrijk dat de communicatieadviseur deel uitmaakt van het veranderteam.

1.5 Veranderen in fasen

Elke verandering doorloopt een aantal fasen. Een praktische indeling zie je in figuur 4. De intensiteit en looptijd van elke fase verschillen per organisatie en per verandertraject. Wel is het verstandig om elke fase te doorlopen.

A. Oriëntatiefase

De centrale vraag luidt: wat is het probleem of de kans?

In deze eerste fase bepaalt een organisatie of en wat men wil gaan veranderen. Overigens hoeft het hier niet per se over problemen te gaan: een organisatie kan ook een kans signaleren waar zij op wil inspelen, zoals het aanboren van een nieuwe afzetmarkt. In deze fase wordt ook commitment gezocht voor het starten van een verandertraject.

Tips:

- Zorg dat een communicatieadviseur al in deze fase bij het verandertraject wordt betrokken.
- Betrek de medewerkers bij het boven water krijgen van knelpunten en problemen,

Figuur 4 Veranderen in fasen.



bijvoorbeeld in brainstormsessies, werkoverleggen en workshops.

- Doe in de interne media verslag van de zoektocht naar een oplossing of kans.

B. Startfase

De centrale vraag luidt: hoe gaan we het veranderingstraject vormgeven?

In deze fase stelt de organisatie een veranderteam aan, dat meestal in projectvorm aan de slag gaat. Dit team bereidt de voorgenomen verandering intensief voor, stelt een globaal veranderdraaiboek op en maakt zichzelf bekend aan de organisatie. Ook een communicatieadviseur maakt deel uit van het veranderteam. Een HR-adviseur sluit aan wanneer de verandering een cultuurverandering betreft of grote persoonlijke consequenties met zich meebrengt, zoals herplaatsing en gedwongen ontslagen.

Tips:

- Richt bij een groot verandertraject een deelprojectteam Communicatie op.
- Zorg voor commitment van het management, de ondernemingsraad (zie paragraaf 3.3) en de medewerkers.
- Informeer de medewerkers over de noodzaak en de urgentie van de verandering, de fasering, het doel en de wijze waarop medewerkers inbreng kunnen geven.
- Houd een kick-off bijeenkomst bij de start van een groot verandertraject.
- Geef het veranderteam bij een groot veran-

dertraject een eigen medium om verslag in te doen, zoals een periodiek verschijnende nieuwsbrief of eigen pagina's op intranet.

C. Inventarisatiefase

De centrale vraag luidt: wat zijn mogelijke oplossingen?

In deze derde fase analyseert het veranderteam de problemen. Vervolgens brengt het team de mogelijke oplossingen in kaart met hun voordelen, nadelen en consequenties. Ook besteedt het aandacht aan elementen die het veranderingsproces kunnen beïnvloeden, zoals de mate van de te verwachten weerstand. Aan het eind van de inventarisatiefase ligt een veranderplan klaar, al dan niet met verschillende opties.

Tips:

- Houd in de inventarisatiefase klankbordsessies met leidinggevenden, waarbij zij een reactie kunnen geven op de voorgestelde oplossingen. Maak hen medeverantwoordelijk voor het verandertraject.
- Laat geen radiostilte vallen. Bespreek de voorgestelde oplossingen met medewerkers en – indien nodig – de ondernemingsraad in vergaderingen en werkgroepen.
- Bied medewerkers de mogelijkheid te reageren via e-mail of het intranet.
- Zorg dat je in deze fase of direct na de besluitvorming een communicatieplan opstelt om het veranderingstraject te

begeleiden. Je kunt dit communicatieplan ook integraal deel laten uitmaken van het veranderplan dat het veranderteam opstelt. In paragraaf 6.3 zie je uit welke elementen een communicatieplan bestaat.

- Zorg ervoor dat de taken en verantwoordelijkheden van de communicatieadviseur helder zijn. Leg ook de verantwoordelijkheden vast van de verandermanager en de directie op het gebied van communicatie; bijvoorbeeld in de projectdocumentatie of in het communicatieplan.

D. Besluitvormingsfase

De centrale vraag luidt: hoe gaan we de verandering realiseren?

Aan de hand van vooraf opgestelde criteria – zoals kosten, capaciteit en doorlooptijd – maakt het veranderteam in deze vierde fase een beslisdocument op, gekoppeld aan het veranderplan. Het management kiest uiteindelijk hoe de verandering wordt vormgegeven.

Tips:

- Toets het beslisdocument bij een deel van de medewerkers voordat het voor goedkeuring wordt aangeboden.
- Maak snel nadat het besluit genomen is aan de medewerkers bekend waarom welke keuze is gemaakt. Geef ook aan wat er in de implementatiefase gaat gebeuren.
- Als het veranderteam geen eigen medium heeft en er veel te melden is, is dit een goed

moment voor het uitbrengen van een 'special'.

- Stel een woordvoerder aan voor het verandertraject. In de praktijk is dit meestal het hoofd van het veranderteam.
- Geef een belangrijke rol aan de directie. Laat zien dat de top de verandering draagt. Plaats bijvoorbeeld in het personeelsblad een interview met de directie en laat de directie aanwezig zijn bij bijeenkomsten met leidinggevend en medewerkers.
- Geef in de interne media de voordelen van de verandering aan, maar ga een kritische noot niet uit de weg. Bied ook ruimte voor het geven van meningen van medewerkers. Als de meningen in jouw ogen te negatief zijn, kun je dit 'neutraliseren' door er enkele meer positieve meningen tegenover te plaatsen.
- Maak duidelijk dat het besluit definitief is en niet meer ter discussie staat. Dit kan een organisatie bijvoorbeeld doen door al snel bepaalde maatregelen te nemen die niet meer terug te draaien zijn.

E. Implementatiefase

De centrale vraag luidt: hoe gaan we de verandering invoeren?

In deze implementatiefase vindt de daadwerkelijke uitvoering van de verandering plaats. Dit gebeurt door het plegen van interventies; dit zijn activiteiten die gericht zijn op het beïnvloeden van het veranderingsproces. Ook een

communicatieadviseur draagt specifieke interventies aan, zoals het houden van een workshop, conferentie of het geven van communicatietrainingen. Nog meer dan in de vorige fasen is de communicatie erop gericht om naast kennisoverdracht ook invloed uit te oefenen op houding en gedrag. Wanneer het een omvangrijke implementatie betreft met veel impact, kan een organisatie ook besluiten om eerst een pilot te houden met slechts een deel van de doelgroep. De opgedane ervaringen verwerkt de projectleider in de daadwerkelijke implementatieaanpak.

Tips:

- Betrek zo veel mogelijk mensen bij de verandering. Laat medewerkers bijvoorbeeld met hun afdeling eigen actieplannen uitwerken.
- Richt de communicatie in deze fase vooral op de voorstanders van de vernieuwing en de relatief neutrale groep medewerkers.
- Zorg voor een aansprekende en eenvoudige te communiceren toekomstvisie en draag deze uit via alle bestaande communicatiekanalen.
- Geef in de communicatie goed het doel aan van de verandering. Gaat het om verlaging van de kosten, moet de organisatiestructuur worden aangepast of gaat de organisatie andere accenten leggen in de bedrijfsvoering? Richt je niet alleen op de negatieve aspecten die je wilt voorkomen (zoals een dreigend failliet) maar vooral ook op de stimulerende 'stip op de horizon': wat gaan we oplossen, welke droom heeft de organisatie en wat is nodig om daar te komen?
- Geef in de media aandacht aan de eerste resultaten – de zogenoemde quick wins – die het verandertraject behaalt. Hierbij kun je denken aan het plaatsen van een brief van een tevreden klant of het vermelden van de eerste omzetcijfers van een nieuw distributiekanaal.
- Organiseer open gesprekken tussen de verschillende afdelingen binnen je organisatie en maak dit een erkend onderdeel van het veranderingsproces.
- Geef leidinggevenden 'tools' om de verandering binnen hun eigen afdeling te implementeren en te bespreken. Je kunt bijvoorbeeld denken aan checklists en sheets die de leidinggevenden gebruiken in hun werkoverleg.
- Stimuleer en bewaak de voortgang in het veranderingstraject. Dit doe je bijvoorbeeld door terugkomsessies te organiseren of door afdelingen verslag te laten doen in het personeelsblad of op intranet.
- Geef uitleg aan de medewerkers wanneer een verandertraject uitloopt qua tijd en kosten. Dit helpt het begrip te vergroten en ongeduld te voorkomen.
- Besteed ook aandacht aan emoties in het veranderproces. (Zie kadertekst 2.)

Kadertekst 2 *Aandacht besteden aan emotie.*

Kotter en Cohen (2008) geven aan dat de impact van 'het zien en voelen' heel groot is in een veranderproces. Besteed daarom naast ratio ('analysis-think-change') ook aandacht aan emotie ('see-feel-change'). Zo kun je een onderzoeksrapport uitbrengen met rapportcijfers en reacties van ontevreden klanten. Dan leg je de nadruk op de ratio. Maar het maakt meer indruk als je de emotie aanspreekt en een film laat zien waarin klanten vertellen hoe zij de producten, diensten en bejegening van de organisatie ervaren. Of je bedenkt 'dramatische visualisaties'. Bijvoorbeeld wanneer je een auto laat binnen rijden vol met producten die klanten hebben teruggestuurd.

F. Afsluiting- en evaluatiefase

De centrale vraag luidt: is de verandering geslaagd?

In deze laatste fase verzamelt het veranderteam informatie om vast te stellen of de verandering succesvol is; dat wil zeggen of de geformuleerde doelstellingen behaald en verankerd zijn in de organisatie. De evaluatie vindt bijvoorbeeld plaats door middel van enquêtes, evaluatiesessies en het bieden van een reactiemogelijkheid op intranet. Aan het eind van deze fase heft het veranderteam zichzelf op.

Tips:

- Sluit het verandertraject feestelijk af als het geslaagd is. Dat kun je doen met het veranderteam, maar soms ook met de hele organisatie. De organisatie trakteert bijvoorbeeld op gebak, deelt een toepasselijk presentje uit of organiseert een borrel.
- Probeer niet te vervallen in de waan van de dag, maar besteed voldoende aandacht en tijd aan de afronding en evaluatie. Een volgende keer heb je hier profijt van.
- Maak ook een evaluatie van het communicatietraject tijdens de verandering.
- Geef een terugblik op het verandertraject in de interne en externe media.