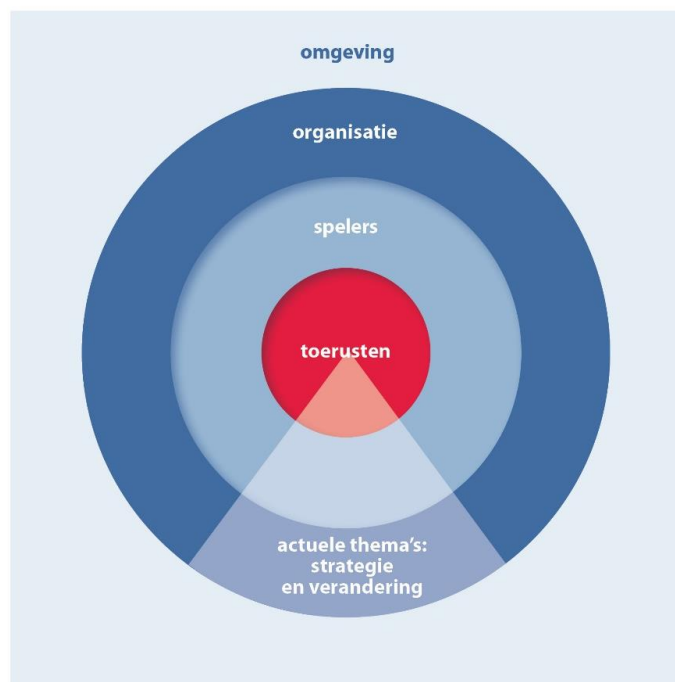


Samenvatting: Help, weer een verandering!?

Communicatie als integraal onderdeel van effectieve verandering

Vanuit de eisen van de omgeving of ambities van de organisatie ontstaan vele veranderingen. Die in meer of mindere mate succesvol worden gerealiseerd. Interne communicatie is randvoorwaarde voor dat succes. Maar dan alleen als het niet communiceren over de verandering is, maar



communiceren als integraal onderdeel van de veranderaanpak. Dat verandering complex is merken we dagelijks, maar wat maakt verandering nou mogelijk, wat zijn de stappen in een succesvolle verandering en welke vragen zijn daarbij relevant? Daar gaat deze samenvatting over.

Afbeelding 1. De plek van actuele thema's in onze visie op interne communicatie

Wat maakt verandering mogelijk

Op basis van waardevolle inzichten van diverse auteurs en onderzoekers gecombineerd met onze eigen veranderervaring komen we op vier pijlers van wat een verandering mogelijk maakt:

1. feitelijke en gedragsverandering integraal aanpakken;
2. rekening houden met individueel-, groeps- en organisatieperspectief;
3. aandacht geven aan willen, kunnen en mogen;
4. Inrichten van een krachtige verbindende coalitie.

1. Feitelijke en gedragsverandering integraal aanpakken

In veel veranderprojecten worden de feitelijke verandering (het systeem, de organisatiestructuur, een andere werkwijze) losgekoppeld van de gedragsverandering (een verandering in het handelen van mensen). Terwijl projectgroep X een harde verandering als een nieuw klantbeheersysteem oppakt, gaat projectgroep Y aan de gang met een campagne om meer klantgerichtheid te verkrijgen. Koppel je dat niet aan elkaar, bijvoorbeeld in timing, dan gaat de samenhang en dus de kracht verloren. Daarom is dit pijler 1, zorg dat beide kanten van een verandering gezamenlijk worden aangepakt.

2. Rekening houden met individueel, groeps- en organisatieperspectief

Veel veranderaars hebben een bepaald dominant perspectief van waaruit ze naar verandering kijken. Ze kijken bijvoorbeeld vooral naar wat maakt dat mensen veranderen, hoe individuele leerprocessen werken etc. Of ze richten zich vooral op het stimuleren van de gewenste groepsdynamiek en zetten daar vooral interventies voor in. Tenslotte is er ook een perspectief dat vooral kijkt vanuit de organisatie, waarom is deze verandering nodig (urgentie) en wat gaat deze opleveren. Al deze perspectieven zijn relevant, het is dan ook zaak om tussen die perspectieven te kunnen wisselen en ze allemaal te bezien, als je een verandering wilt realiseren.

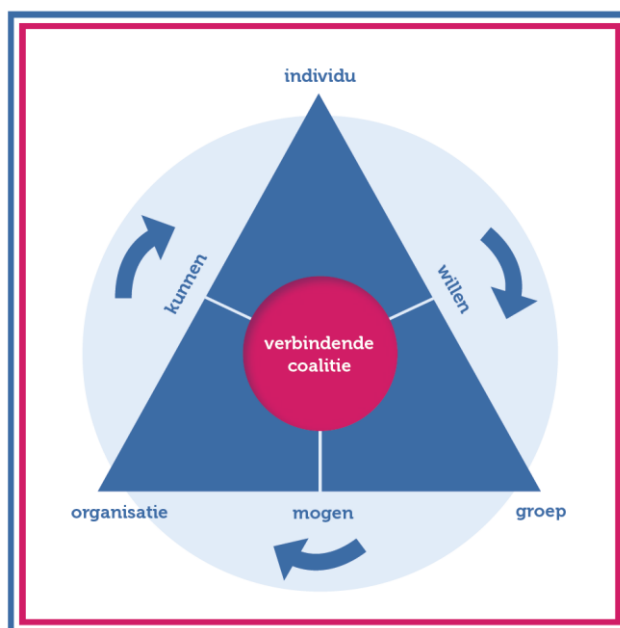
3. Aandacht geven aan willen, kunnen en mogen

Of een verandering tot stand komt hangt af van of mensen iets willen, kunnen en mogen. Deze drie factoren zijn een vrije vertaling van het Triade-model van de Tilburgse hoogleraar Theo Poiesz. Willen heeft te maken met (intrinsieke of extrinsieke) motivatie om gedrag aan te passen. Kunnen heeft betrekking op de mate waarin mensen over de capaciteiten, hulpmiddelen en vaardigheden beschikken om bepaald gedrag te vertonen. Mogen tenslotte gaat over de ruimte die de organisatie (of het team) geeft om een verandering eigen te maken.

4. Inrichten van een krachtige verbindende coalitie

Om te zorgen dat voor alle perspectieven en factoren die een verandering succesvol maken aandacht te besteden is het zaak een ‘verbindende coalitie’ in te richten, die de verandering stuurt en/of begeleidt.

Voegen we al deze pijlers voor een succesvolle verandering samen dan leidt dat tot het volgende model:



Afbeelding 2. Model voor een succesvolle verandering

Wat zijn de stappen in een succesvolle verander(communicatie)aanpak

We weten nu waar we rekening mee moeten houden om een verandering succesvol te laten verlopen. Dan is zaak om de stappen die je in een verandering moet zetten onder de loep te nemen. We onderscheiden de volgende stappen:

1. Analyse van de verandering
2. Keuzen in aanpak van de verandering
3. Organisatie van de verandering
4. Realisatie en borging

Stap 1: Analyse van de verandering.

In deze stap verdiep je je (samen) in een aantal zaken met betrekking tot een verandering. Het gaat om:

- Doel en aanleiding: hier stel je vragen als wat wordt er met deze verandering beoogd? en hoe past deze verandering bij andere ontwikkelingen?
- Soort verandering: je vraagt je af om wat voor soort verandering het eigenlijk gaat en wat de impact er van is?
- Van, voor en met wie: hier gaat het om vragen als wie heeft de verandering geïnitieerd en hoe kijkt de initiator naar veranderen, wie zijn er nodig om de verandering mogelijk te maken en wie kan de verandering het beste uitdragen?
- Impact en gewenst: per groep uit de vorige bullet kun je je afvragen wat de specifieke impact is, welk gedrag nodig is en en wat er nodig is om dat gedrag te kunnen realiseren?
- Context van de verandering: dit betreft een analyse van onder andere wat de dagelijkse actualiteit is van de mensen die met de verandering te maken krijgen, met welke aspecten van de organisatiecultuur rekening gehouden moet worden en wat de voorgeschiedenis is van het onderwerp van de verandering.

Stap 2: Keuzen in aanpak van de verandering

In deze stap gaat het om op basis van je analyse te bepalen hoe de veranderaanpak er uit zal zijn. Dat gaat in ieder geval om de volgende aspecten:

- Uitgangspunten: dit betreft de principes die je gedurende de verandering wilt toepassen. Die hebben met name betrekking op het proces van verandering in relatie tot de ruimte die er is voor het vormgeven van en wennen aan de verandering.
- Verhaal: hier creëer je het verhaal van de verandering. Dit verhaal geeft betekenis aan de verandering en wordt bij voorkeur samen met anderen opgesteld. Het is een verhaal in woord en beeld.
- Spelers en coalitie: alle individuen en groepen hebben een rol in de verandering. Hier gaat het om de vraag welke spelers je welke actieve rol geeft in het veranderproces en hoe de communicatielijnen voor de verandering aansluiten op de reguliere lijnen.
- Fasering: hier gaat het om de fasen die de verandering kent, bij voorkeur in relatief kleine stappen, zodat mensen de verandering kunnen bijbenen en successen kunnen ervaren.
- Maatregelen en interventies: dit gaat om alle acties om tot wisselwerking te komen. EN die omvatten zowel acties voor de feitelijke verandering (zoals het systeem dat live gaat) als de acties voor de gedragsverandering (zoals een training of managementaandacht).

Stap 3: Organiseren van de verandering

Nu je de belangrijkste keuzen hebt gemaakt over je aanpak, ga je in deze stap aandacht besteden aan de organisatie van het veranderproces. Daarbij kijk je in elk geval naar de volgende zaken:

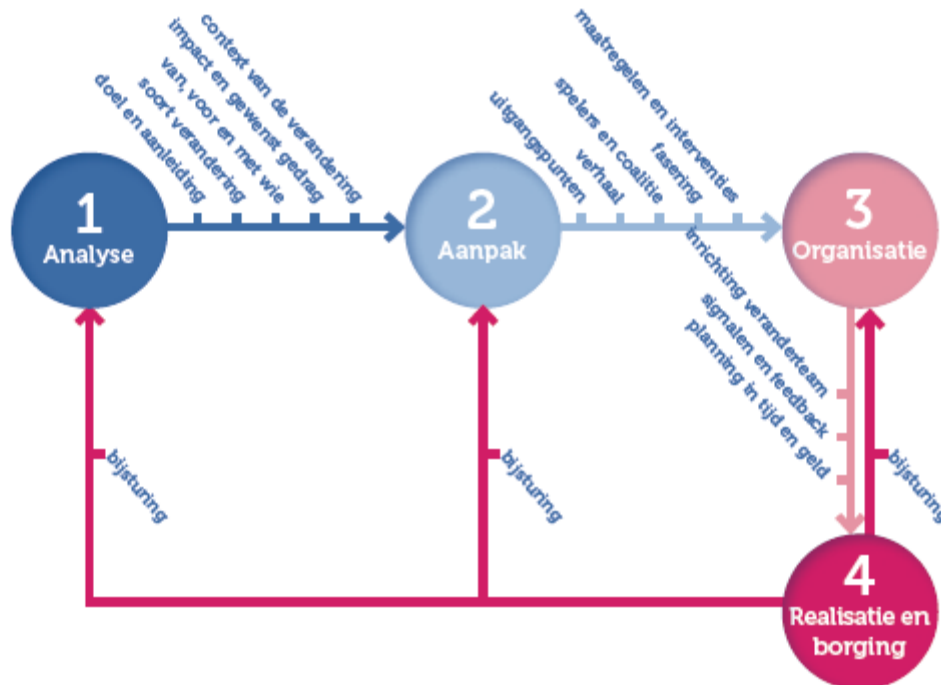
- Het inrichten en organiseren van een veranderteam: hier leg je rollen en taakverdeling vast.
- Het organiseren van signalen, feedback, afstemming en (bij)sturing: dit gaat feitelijk over de communicatiestructuur van de verandering.
- Planning in tijd en geld: dit levert een integrale actieplanning op en een daarbij behorend budget.

Stap 4: Realisatie en borging van de verandering

Een veranderteam begint aan de realisatie van de verandering volgens de voorgenomen aanpak en samen met de organisatie. De organisatie is in de tussentijd voortdurend aan verandering onderhevig. Waardoor bijvoorbeeld geplande mijlpalen in de tijd vertragen of er bijgestuurd moet worden op basis van signalen uit de organisatie. Wanneer de uitgangspunten van je aanpak

veranderen, moet je checken of de gekozen acties nog steeds voldoen aan de uitgangspunten (terug naar de analyse dus).

Hier staan alle stappen en relevante aandachtsgebieden nog eens weergegeven:



Afbeelding 3. Stappenplan voor veranderingen

Geen apart communicatieplan

Cruciaal is dat de verander- en communicatieaanpak met elkaar zijn verweven om elkaar zo te kunnen versterken. Verandering heeft betrekking op alle factoren tegelijk: of mensen iets willen, kunnen of mogen. In een plan waarin training, ontwikkeling en communicatie allemaal apart behandeld worden, krijgt de aanpak nooit samenhang en komen de factoren niet versterkend aan bod. Het grote risico van een separaat communicatieplan is dat er alleen 'over' de verandering wordt gecommuniceerd. Bijvoorbeeld bij mijlpalen of pas bij de implementatie. Communicatie zit echter 'in' de verandering. Iedere stap in het veranderproces communiceert al, of het nu het samenstellen van de verbindende coalitie is, een eerste inventarisatie, een designsessie of het ophalen van de behoeften.

Rol communicatieprofessional

Mogelijk ben je als communicatieprofessional niet in de positie om de door ons geïntroduceerde brede benadering van communicatie rondom verandering in te brengen of toe te passen. We denken dan ook aan vier verschillende rollen die je kunt spelen ten aanzien van verandering. Deze rollen kunnen uiteraard ook met elkaar samenvallen en op elkaar doorbouwen: het gaat om:

- De veranderverduidelijker: die vooral helpt bij het formuleren van het inspirerende en heldere veranderverhaal, maar door het stellen van de juiste vragen vaak de veranderaanpak ook helpt aanscherpen.
- De enabler: die vooral zorgt dat de belangrijkste spelers in de verandering hun (communicatie) rol waar kan maken.
- De consistentiebewaker: die de spiegel voorhoudt of de belangrijkste beloftes van het project ook worden waargemaakt en of de veranderaars zelf zich gedragen in lijn met de veranderwens.
- De procesbegeleider: die de gehele aanpak van de verandering en de daarin te nemen stappen helpt opzetten en begeleidt.

Meer informatie en eigendom

Deze visie is ontwikkeld door en eigendom van Involve. De tekst is gebaseerd op het boekje [‘Help! Weer een verandering!?’ – De communicatieve verandering: denkmodel en stappenplan voor interne communicatie bij veranderen](#).

Een uitgebreide versie van onze visie, inclusief diagnosevragen en praktische handvatten om de interne communicatie in jouw organisatie te verbeteren, is te vinden in het boek [ICin3D, Interne communicatie in een breed organisatieperspectief](#).

Over Involve

Involve is als enige bureau in Nederland volledig gespecialiseerd in interne communicatie. Mensen bewegen tot resultaat. Dat is de missie waar we dagelijks met onze specialisten aan werken. Gericht op het waarmaken van de merkbelofte, het verbeteren van samenwerking en het sneller realiseren van veranderingen.

Wat Involve voor u kan doen

We kunnen iedere verandering van advies en realisatie voorzien om de verandering communicatief en effectief te laten zijn. Tools die wij hebben ontwikkeld voor communicatie rondom veranderingen zijn:

- Workshops op maat: in de workshops trainen we uw team in het maken van een compleet veranderplan voor uiteenlopende gedragsveranderingen.
- Een invultemplate waarmee u de basis legt voor het veranderplan voor uw project.
- Begeleiding bij het maken van een veranderplan, en/of bij de implementatie hiervan, door een van onze (senior) [adviseurs](#).

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Involve
Sophiaweg 89
6523 NH Nijmegen
T 024 - 323 77 39
F 024 - 323 89 35
E info@involve.eu
I www.involve.eu