

BOON 4 BUSINESS

Communiceren over verandering.

Betrek je medewerkers bij verandering door de focus te leggen op communicatie.

BOON 4 BUSINESS

Het is moeilijk om succesvol ingrijpende veranderingen in een organisatie door te voeren als er niet effectief en toereikend wordt gecommuniceerd, via verschillende kanalen. We nemen informatie allemaal op een andere manier op. Door je mensen een verscheidenheid aan forums, kanalen en methoden te bieden om te communiceren over veranderingsinitiatieven, kun je ze meer betrekken bij die verandering.

De kans van slagen van je veranderingsinitiatieven is veel groter als je je medewerkers engageert. Je medewerkers betrekken bij de verandering houdt in dat je een gezamenlijke inspanning doet om regelmatig en open over de verandering te communiceren.

In dit document zal Ratna Boon, oprichtster van Boon 4 Business, je een aantal best practices voor effectieve communicatie aanreiken om werknemers te betrekken bij veranderingsinitiatieven.



De complexiteit van verandering

Bedrijfstransformatie is vandaag de dag complexer dan ooit. Het is onmogelijk om de status quo in een organisatie te handhaven. De toegenomen concurrentie, de wereldwijde economische impact, het aantrekken van toptalent, de hogere eisen van de klant, de prijsgevoeligheid, de toename van regelgeving en vele andere aspecten maken dat bedrijven alert moeten blijven en zich voortdurend aanpassen om verder te komen. Vaker dan eens, valt de aandacht voor de werknemers en hun perceptie van een verandering, op de schouders van human resources. Hoe complexer de verandering, zoals een veranderingsinitiatief dat...

..impact heeft op de meeste functies

..vereist dat werknemers hun manier van werken radicaal veranderen

..vraagt om een verandering in de cultuur van de organisatie en invloed heeft op strategieën, processen en tools

... hoe meer tijd er voor, tijdens en na de implementatie moet worden besteed aan communicatie en het engageren van je medewerkers in die verandering.

Interne en externe factoren stuwen de verandering aan

Veranderingsinitiatieven worden niet zomaar gelanceerd omdat iemand denkt dat het leuk is te veranderen. Organisatorische verandering wordt gedreven door een aantal interne en externe factoren. Sommige van deze factoren zijn:

Interne factoren

- Fusies en overnames
- Veranderingen in het topmanagement
- Nieuwe Raad van Bestuur
- Veranderingen in de visie van de organisatie
- Ontevredenheid van de werknemers
- Organisatorische groei
- Fusies van bedrijfseenheden/afdelingen
- Prestatieproblemen

Externe factoren

- De nieuwe concurrentie
- Veranderingen in de sector
- Veranderende klantbehoeften
- Kostendruk
- Technologie
- Wijzigingen in de regelgeving
- Economische veranderingen
- Verkoper/leverancier veranderingen

We kunnen de complexiteit van verandering en de impact op de organisatie en de individuele medewerkers niet snappen, totdat we doorhebben wat de drijvende kracht achter de omslag in de organisatie is. Inzicht in wat deze verandering teweeg brengt helpt om de juiste informatie te communiceren, zodat de medewerkers deelnemen in de verandering en het draagvlak voor die verandering wordt vergroot.

Communiceren over verandering en het nut ervan

Dat verandering zinvol kan zijn voor organisaties valt niet te betwisten. Verandering stelt je in staat om te groeien, te bloeien en levensvatbaar te blijven op de lange termijn. Geen enkele onderneming kan zonder verandering blijven bestaan.

Maar hoe zit het met het individu? We hebben het vaak over de waarde van verandering voor de organisatie - het verlagen van de kosten, het verhogen van de omzet, het tevredenstellen van klanten, het snel de deur uit krijgen van producten en diensten, maar we houden nog te weinig rekening met wat die verandering voor de individuele werknemer kan betekenen en hoe hij of zij dit ervaart.

De beste leiders weten, dat ze voor een succesvolle tenuitvoerlegging van de verandering, de meerwaarde van de transformatie aan hun teams moeten overbrengen. Dit veronderstelt dat de mensen begrijpen waarom de omslag belangrijk is. Het is belangrijk dat leidinggevendenden met hun mensen praten over de voordelen van veranderen - niet alleen voor de organisatie, maar ook (en misschien nog wel belangrijker) voor de individuele betrokkenen.

Hoe meer leiders hun mensen betrekken bij verandering en daarbij de waarde van de omslag onderstrepen, des te waarschijnlijker is het dat medewerkers geëngageerd zijn in de omslag en bereid zijn om te helpen bij het realiseren ervan.

De bereidheid en het vermogen om regelmatig, open en eerlijk te communiceren over verandering, is essentieel voor het succes van het veranderingsinitiatief. Hoe eerder je communiceert over verandering, hoe groter de kans is dat je de negatieve gevolgen van de transformatie kunt identificeren en aanpakken. Voor de eerste communicatie over een aankomend veranderingsinitiatief is het van belang dat je een antwoord geeft op de volgende vragen:

- Wie** — zal door de verandering worden beïnvloed?
- Wat** — is de verandering?
- Waarom** — is de verandering nodig?
- Wanneer** — zal de verandering plaatsvinden?
- Waar** — zal de verandering specifiek plaatsvinden?

Dit zijn de **5 W's** - een prima handvat om te gebruiken als je informatie over een veranderingsinitiatief wilt delen. Dikwijls zijn dit de dringendste vijf vragen die een medewerker heeft over de verandering. Als je deze vragen in een vroeg stadium in de communicatie over het veranderingsinitiatief aan de orde stelt, zul je de zorgen en angsten rond de transformatie bij veel medewerkers weg kunnen nemen.

Hulp nodig?
Neem dan
contact op.

Betrek je
medewerkers bij
verandering door de
focus te leggen op
communicatie.

— boon4business.com



Communicatie Overzicht

Om ervoor te zorgen dat de communicatie over het veranderingsinitiatief goed doordacht is en voor het begin van het initiatief is gepland, heb ik een overzichtelijk communicatieplan ontwikkeld. Het plan bevat de volgende informatie:

- De zender van de boodschap
- De algemene timing van de communicatie (bv. vóór de start, bij de start, enz.)
- Het publiek dat het bericht zal ontvangen
- De primaire focus van de mededeling (het doel)
- De inhoud van het bericht (slechts 2-3 punten over wat in de boodschap moet worden opgenomen)
- De afleverwijze (hoe het bericht aan de doelgroep wordt afgeleverd)
- De geplande datum voor communicatie richting de doelgroep

Hieronder volgt een gedeeltelijk ingevuld communicatieplan ter illustratie:

Afzender	Timing	Publiek	Focus	Boodschap	Afleverwijze	Datum
CEO	Definiëren veranderingsproject (voor aanvang)	Alle medewerkers	Aankondiging ophanden zijnde verandering	- Visie op verandering - Uitleg van de verandering - Wat kan je verwachten?	- Virtuele meeting voor iedereen - E-mail follow-up	23-3-2020
Sponsor	Definiëren veranderingsproject (voor aanvang)	Geïdentificeerde change-teamleden	Team verantwoordelijkheden en teambuilding	- High-Over Overzicht van veranderingsproject - Rollen & verantwoordelijkheden - Verwachte tijdlijn - Team-building activiteiten - Op welke manier wil het team functioneren	Team meeting (face-to-face)	30-3-2020

Met dit globale overzicht krijg je al een goed beeld van de communicatie, waardoor er geen sprake is van leemtes in de communicatie over de verandering en de voortgang van het project. Met dit plan zorg ik ervoor dat ik regelmatig over het veranderingsinitiatief communiceer via verschillende kanalen.

Rationele en emotionele kanten van verandering

Streef in je communicatie over verandering naar een evenwicht tussen de rationele kant en de emotionele kant, waarbij je wat meer gewicht in de schaal legt in de richting van de emotionele kant:

De rationele kant van de verandering

- Nadruk op gegevens, financiën, logica en cijfers.
- Aandacht voor je bedrijf en wat goed is voor je bedrijf.
- Delen via presentaties, overzichten en in grafieken.

De emotionele kant van de verandering

- Het gaat om het delen van een visie, waarbij de individuele voordelen worden geschetst.
- Aandacht voor de individuen en voor het nut voor hen
- Delen in informatieve gesprekken en verhalen.

BOON 4 BUSINESS

Met emoties maak je makkelijker een verbinding dan met logica. Als je de emotionele kant van een verandering met elkaar deelt, zul je meer mensen interesseren voor je ideeën. Een goed voorbeeld hiervan is een veranderingsinitiatief van een directeur in een non-profit organisatie, die ik mocht ondersteunen. Voorafgaand aan de lancering van een grootschalig hervormingsinitiatief hielden wij samen met de directeur een all-staff meeting. De bijeenkomst ging van start met een verklaring:

“Stelt u zich eens voor: We zijn 10 jaar verder...

”

Elk individu en elke familie die onze hulp nodig heeft gehad, heeft die gekregen. We mogen ervan uitgaan dat we ervoor gezorgd hebben dat mensen een opleiding hebben kunnen volgen om een betere baan te krijgen. Hierdoor hebben zij een betere baan gevonden, hebben de gezinnen voldoende te eten en wonen ze in veilige wijken.

In onze invloedssfeer lijdt geen enkel kind honger en leeft geen enkel gezin op straat of in de auto.

Ik feliciteer u allen voor uw inspanningen om van de wereld een betere plek te maken! “

Neem eens even een moment om dit verhaal in je op te nemen. De kracht van dit verhaal! Stel je voor dat jij als medewerker of vrijwilliger dit verhaal hoort. Dan word je vanzelf enthousiast, je voelt je aangesproken, verheugd over de toekomst, betrokken en je ziet weer toekomstmogelijkheden. Je bent klaar om een veranderingsinitiatief te beginnen. Dit is emotioneel, je voelt je ermee verbonden.

De doelstellingen van communicatie over verandering is met name gericht op het individu om;

..de personen die de verandering ondersteunen (kampioenen van de verandering) vanaf het begin, tot en met de uitvoering en evaluatie van het succes, actief te laten deelnemen aan het veranderingsproces.

..medewerkers en betrokkenen die de verandering niet steunen (weerstanders of onverschilligheid) ertoe te bewegen kampioen van de verandering te worden.

Vergeet niet dat mensen zich om de meest uiteenlopende redenen verzetten tegen verandering; het is zelden omdat ze moeilijke mensen zijn, hoewel dat soms wel zo aanvoelt! Medewerkers verzetten zich tegen verandering om redenen, zoals;

..de indruk dat er geen persoonlijke, professionele of andere voordelen zijn als gevolg van de verandering.
..onduidelijk waarom de verandering gebeurt.

..het beeld dat de verandering consequenties heeft voor het werk en de werkdruk verhoogt of een saaie baan oplevert.

..status die door de verandering in de organisatie verloren gaat; de deskundigheid van de medewerker wordt minder gewaardeerd en/of er is minder autonomie in de nieuwe rol.

Deze weerstand kunnen we aanpakken met effectieve en toereikende communicatie, om de medewerkers bij de verandering betrokken te krijgen én door ervoor te zorgen dat;

..we medewerkers vragen om feedback over ontwikkelingen in de organisatie.

..er plannen voorhanden zijn om training mogelijk te maken, die gericht zijn op nieuwe vaardigheden of het aanleren van nieuwe kennis.

Hulp nodig?
Neem dan
contact op.

Persoonlijk houd ik van mensen die zich verzetten tegen veranderingsinitiatieven. Verzetsmakers zorgen ervoor dat het eindproduct van de verandering een goed resultaat is! Ze stimuleren diegenen die de verandering aansturen om de beste beslissingen te nemen. Er is vaak goede informatie te vinden achter weerstand. Ontdek wat er achter de weerstand schuilgaat en ga in gesprek met tegenstanders.

Erkenning

Het kan moeilijk zijn voor werknemers als er verandering plaatsvindt, en het is niet ongewoon dat ze zich ondergewaardeerd of genegeerd voelen. Het tonen van extra waardering in tijden van verandering zal helpen om ervoor te zorgen dat jouw mensen zich gewaardeerd voelen. Extra prikkels (bijv. bonussen, overwerk mogelijkheden) kunnen de kortetermijnmotivatie van medewerkers vergroten. We weten ook dat peer-to-peer erkenning kan motiveren om boven het niveau van de teamgenoten en de organisatie uit te stijgen.

Communicatiemethoden / kanalen

Het is essentieel om een verscheidenheid aan methoden en kanalen in te zetten in de communicatie rond verandertrajecten. Het simpelweg versturen van e-mails is onvoldoende en zal je niet helpen om van je medewerkers verander-kampioenen te maken. Door gebruik te maken van verschillende kanalen kun je beter communiceren met een bredere groep mensen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de volgende methoden en kanalen om regelmatig te communiceren over de verandering:

- Bijeenkomsten voor het hele personeel
- Afdelings- of werkgroepoverleg
- Virtuele vergaderingen
- Webinars
- E-mails
- Interne website (intranet)
- Een-op-een gesprekken
- Ontspannende evenementen
- Affiches in de gangen
- Flyers/handouts
- Lunch & leer sessies
- After hour evenementen
- Tafelblad in de kantine
- eNieuwsbrief
- Informele gesprekken („coffee-corner“)
- Focusgroepen

Bedenk voor elk communicatiestuk verschillende kanalen om die boodschap te verspreiden. Zo kan een bericht over het succes van een bepaald onderdeel van een verandering bijvoorbeeld worden afgeleverd via een e-mail van de CEO, vervolgens worden besproken door managers op afdelingsvergaderingen en vervolgens worden gedeeld via een interne website of eNieuwsbrief.

Als je verschillende communicatiekanalen inzet om een boodschap te verspreiden, is de kans groter dat je tegenstanders zult interesseren voor je campagne. Hiermee zul je ook diegenen opduiken die wellicht onbekende weerstanden hebben en zo hun impact op je project beperken.