

Change communicatie

Hoe zet je communicatie succesvol in bij veranderingen?

Jeroen Naudts * jeroen.naudts@starfishconsultancy.be



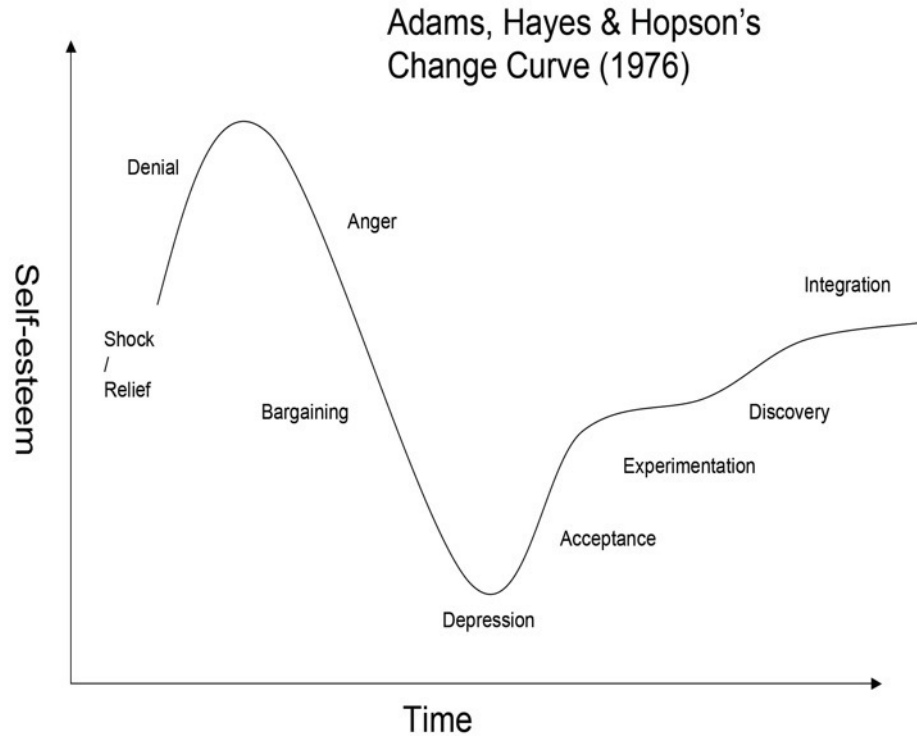
Van verandering naar gewoonte



1

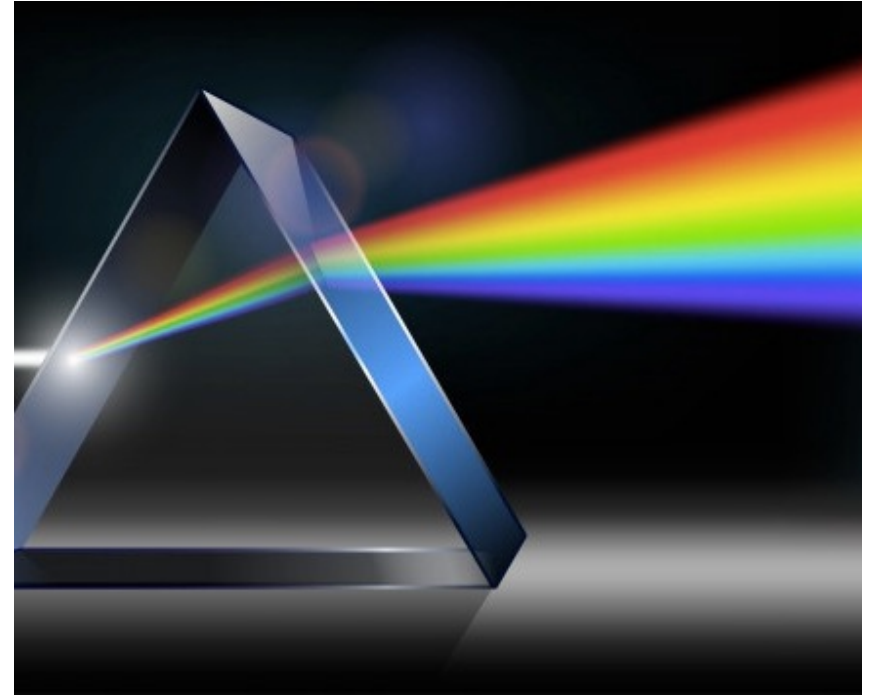
Soorten verandering en de rol van communicatie

Evolutie individuele verandering



Verandering uitgedrukt in kleuren

1. Blauw
2. Geel
3. Rood
4. Groen
5. Wit



1. Blauwe verandering

- Gebaseerd op projectmatig werken
- Uitgangspunt: streven naar *beste* oplossing in ‘maakbare’ wereld
- Valkuil: menselijke emoties vergeten mee te rekenen
- Resultaat wordt vooraf vastgelegd

2. Gele verandering

- Gebaseerd op bijeenbrengen van belangen (vaak in beleidsvormende omgeving (vb. politiek))
- Uitgangspunt: *beste* oplossing bestaat niet, *haalbare* oplossing als doel
- Valkuil: compromisvoorstel vaak beter dan inhoudelijk sterk voorstel
- Resultaat ligt vooraf niet vast

3. Rode verandering

- Organisatie veranderen = mensen veranderen = mensen belonen
- Uitgangspunt: *beste* oplossing die door 'de mensen' gedragen wordt.
- Valkuil: te weinig focus op inhoudelijke sterkte van het voorstel
- Resultaat wordt samen met medewerkers opgezet en doorgesproken

4. Groene verandering

- Organisatie veranderen = mensen belang van verandering doen inzien
- Uitgangspunt: *beste* oplossing waar medewerkers meerwaarde in zien
- Valkuil: geen perceptie van meerwaarde = geen verandering
- Resultaat wordt voorbereid, pas erna medewerkers betrekken

5. Witte verandering

- Organisatie veranderen = verandering laten groeien
- Uitgangspunt: *beste* oplossing komt vanuit de mensen in de organisatie
- Valkuil: mogelijkheid dat er geen verandering ontstaat
- Resultaat wordt 'in realtime' met medewerkers vormgegeven

Ook nog paars en oranje

- Paars:

snel reageren op een crisis in top-down methode.

- Oranje:

verandering: interactie en co-creatie staan centraal.

Vijf/zeven visies hangen af van:

- beschikbare tijd
- doel van de verandering (bv. een nieuw ICT-programma, een cultuurverandering, ...)
- soort organisatie (welke kleur is dominant in het handelen en de overtuigingen van de medewerkers, het management,...)
- soort verandering (verbetering of vernieuwing, strategieverandering, cultuurverandering,...)
- mate van weerstand, draagvlak of energie van medewerkers
- betrokken actoren en hun persoonlijke voorkeuren.

1. Blauwe verandering

Advies op vlak van interne communicatie

- Volgt schema: kennis → houding → gedrag.
- Communicatieplan is onderdeel van projectplan (duidelijke doelen)
- Interne communicatie zorgt voor duidelijkheid bij medewerkers (zodat eventuele onrust en weerstand weggenomen worden)
- “Als mensen goed geïnformeerd zijn, begrijpen ze dat dit het beste is.”

2. Gele verandering

Advies op vlak van interne communicatie

- Leunt sterk aan bij ‘lobbyen’
- Interne communicatie legt klemtoon op het proces:
 - Wie praat er met wie, wie wordt betrokken?
 - Alle partijen horen en aan het woord laten komen.
- Boodschap: toelichten probleem, spelregels en kader (minder op inhoud).
- Beleidskeuzes duidelijker? → medewerkers vertalen naar eigen context

3. Rode verandering

Advies op vlak van interne communicatie

- Communicatie speelt in op hoe mensen beloond (kunnen) worden
- Uitwerking volgt vooral in gesprekken met manager/leidinggevende
- Collectief: sociale activiteiten inzetten
- Communicatie moet bijdragen aan sfeer en motivatie. (Leuk-factor!)

4. Groene verandering

Advies op vlak van interne communicatie

- Zenden argumenten en noodzaak veranderingen passen hier NIET!
- Communicate ondersteunt bij experimenteren met verandering:
 - Praktisch: wanneer, waar, ... kunnen medewerkers experimenteren?
 - Motiveren: medewerkers motiveren om te experimenteren
 - Belang van feedback en intervisie hierin
- Model omgedraaid: gedrag → attitude → kennis

5. Witte verandering

Advies op vlak van interne communicatie

- Communicatie IS de verandering: welke betekenis geven de medewerkers aan de werkelijkheid rond zich?
- Herdenken van referentiekaders: mensen andere 'brillen' aanreiken.
- Interactie en dialoog stimuleren → collectief herdenken

Hoe kijken we naar
verandering?

2

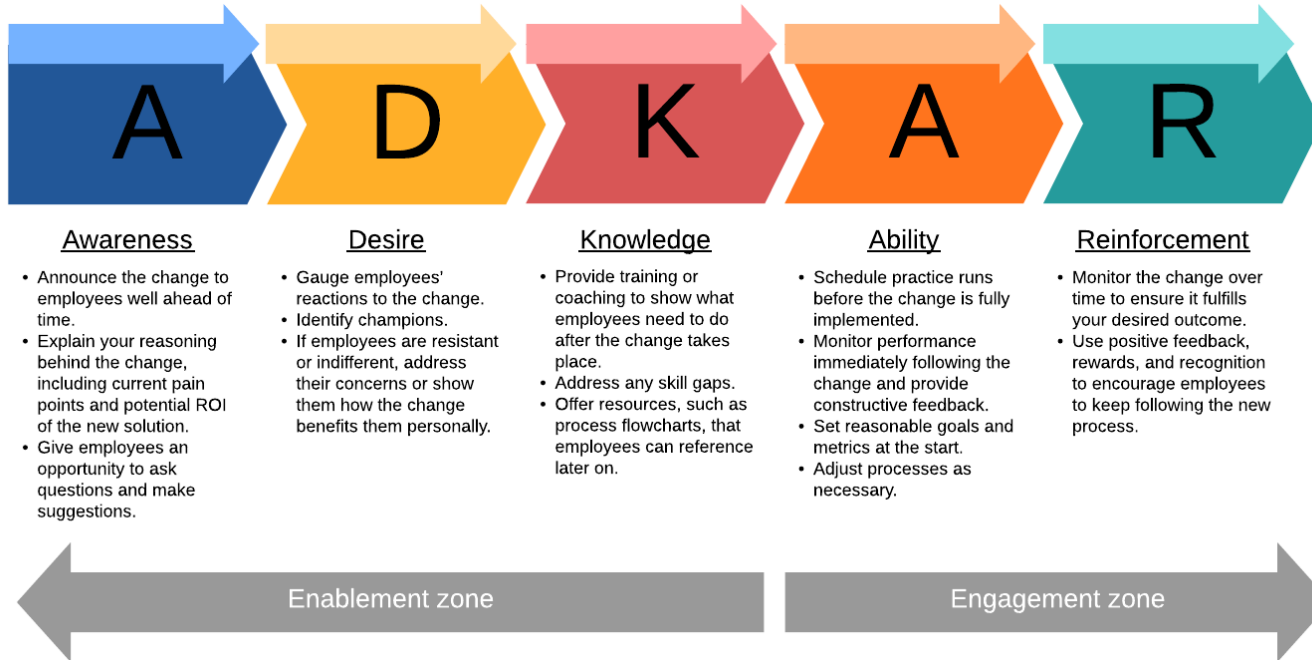
Een concreet actieplan voor
change communicatie

Visie 1: Lewin

1. **Unfreeze:** voorbereidingsfase
 2. **Change:**
implementatie verandering
ondersteuning verandering
 3. **Refreeze**
'bewegende stabiliteit'
Nieuw wordt normaal
-

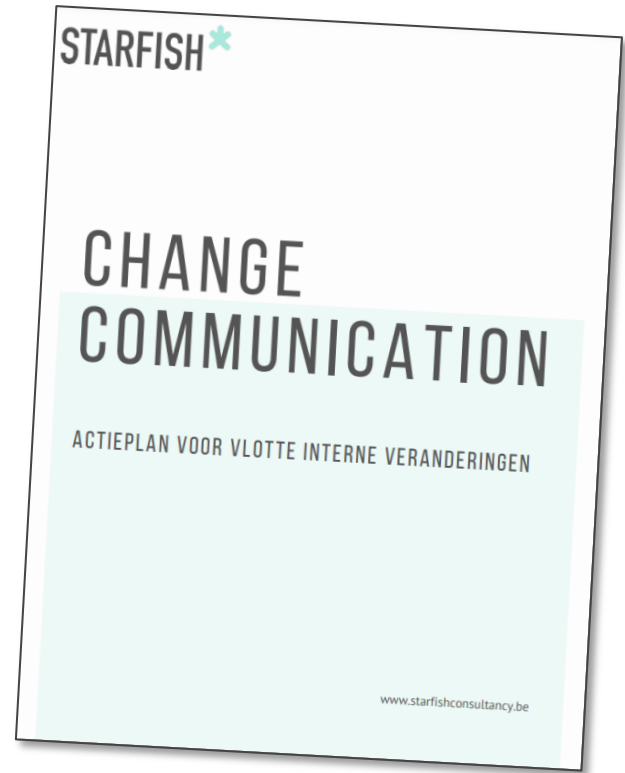


Visie 2: ADKAR-model

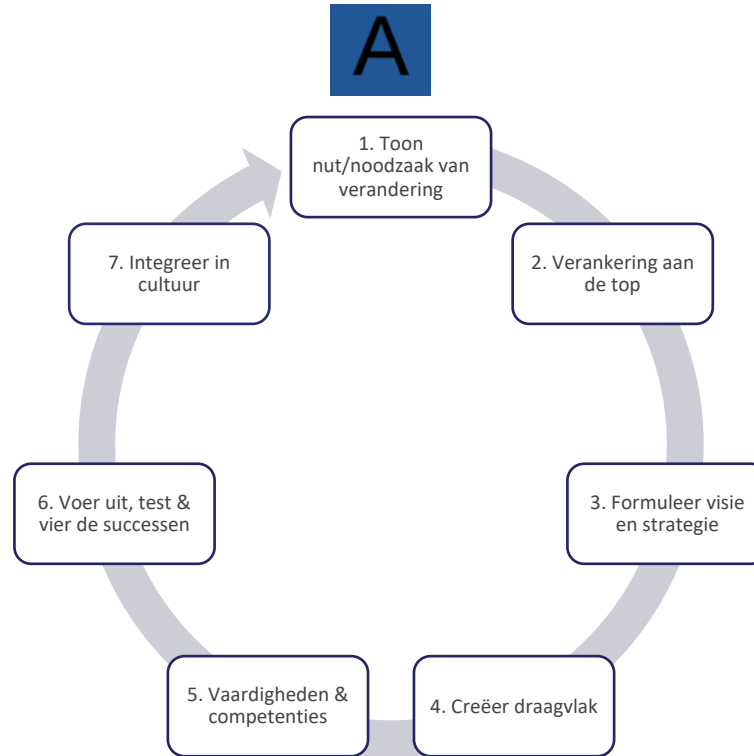


Hulpmiddel

<https://www.starfishconsultancy.be/downloads>

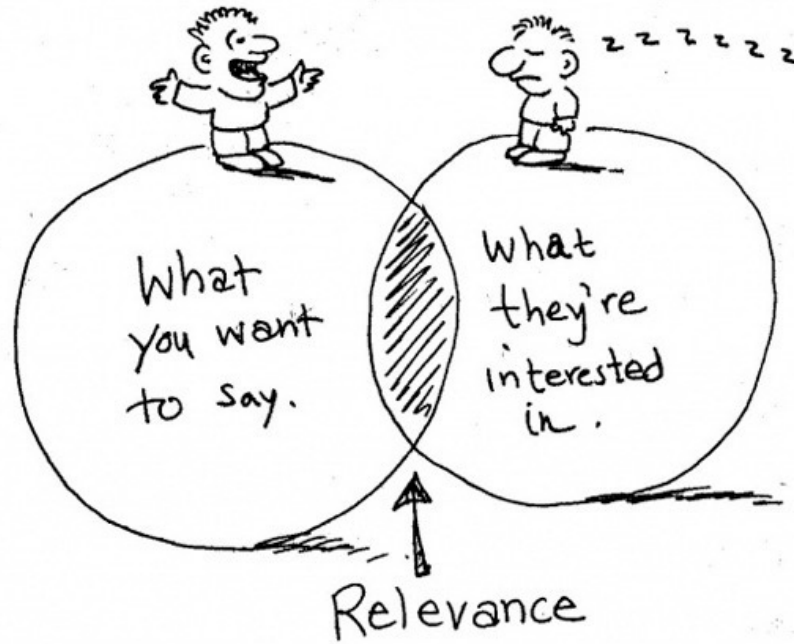


Visie 2: ADKAR in de praktijk



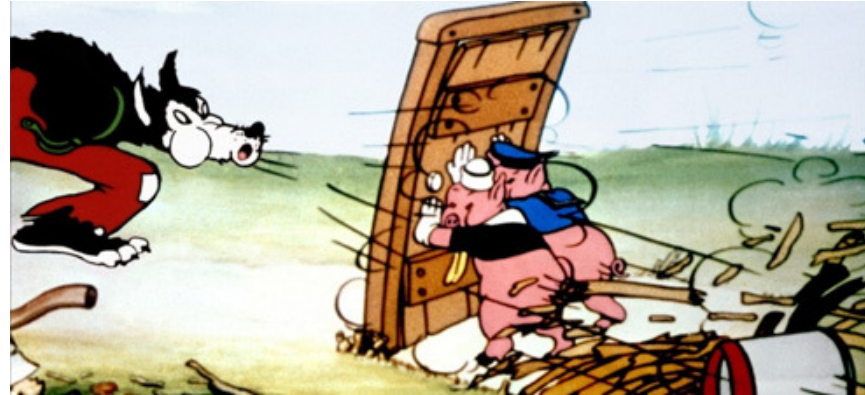
Plan A:

Toon nut van
verandering.



Plan B

Toon noodzaak van
verandering



Concretiseer de externe dreiging.

Belang van cultuur



Cultural Iceberg Model (ref. Ed. T Hall 1976)

Surface Culture

- Visible
- Less emotional

Visual Identity

Outward Behaviour

EXTERNAL

Deep Culture

- Unspoken Rules
 - Behavior Based
 - Emotional load = HIGH

- Unconscious Rules
 - Value Based
 - Emotional load = INTENSE

Beliefs

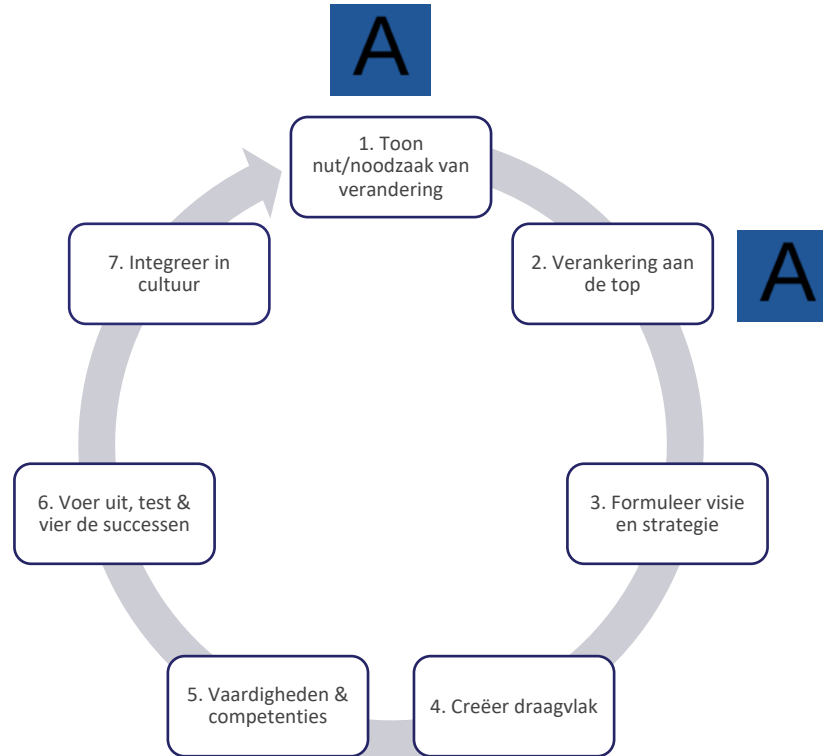
Values

INTERNAL

Thought patterns

Culture is the way things get done in an organisation

Visie 2: ADKAR in de praktijk



2. Verankering aan de top: cruciaal

“Veel organisatie-veranderingen **mislukken**.

Het gemiddelde faalpercentage ligt rond **70%**.”

Top-management moet veranderplan van begin tot einde steunen.



Tip 1: concretiseer de steun van de 'top'

Steun van de 'top' moet zichtbaar zijn in vorm van:

- **Projectteam:** dagelijkse leiding over verandering.
- **Budget:** financiële ondersteuning is cruciaal
- **Communicatie:** voorbeeldrol topmanagement.
- **Tijd:** verandering heeft tijd nodig. Top moet deze tijd geven.

Tip 2

Projectteam:

belang van daadkracht,
leiderschap en
communicatieskills.



Tip 3: wat is je vraag aan het top-management?

Communicatiedoelstelling	Als zender wil je bij de ontvanger ...
Informatief	De kennis over feiten verhogen.
Instructief	Vaardigheden aanleren of verhogen.
Persuasief	Overtuigen van opvatting en/of houding.
Motiverend	Gedragsintenties positief stimuleren.
Affectief	Positieve emoties opwekken

Toepassen in de praktijk

Veranderingscommunicatie: in de praktijk

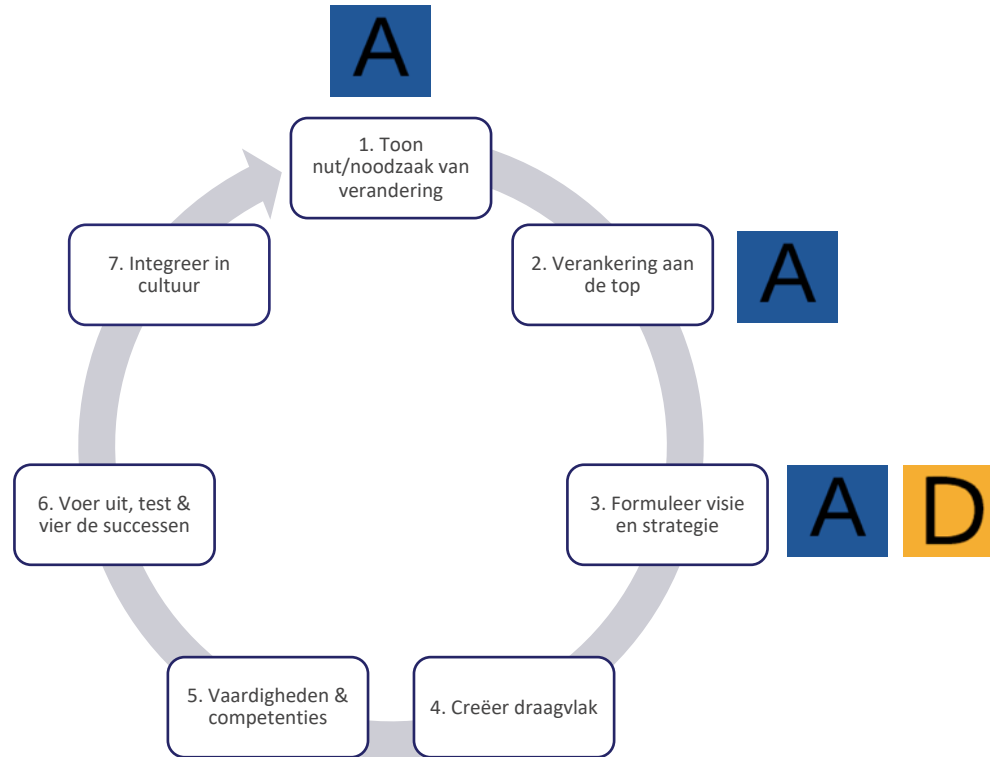
1. Context

De organisatie waarvan je communicatieverantwoordelijke bent, moet verplicht fusioneren met een andere organisatie. De beslissing is formeel en kan niet meer teruggedraaid worden. Het is nu december 2020 en de fusie moet ingaan vanaf 1 januari 2021.

De volgende zaken zijn geweten:

- Er moet tegen 1 januari 2021 (lieft vroeger!) een nieuwe naam zijn voor de nieuwe organisatie (die bestaat uit de fusie van de twee organisaties). (Hiervoor zal budget vrijgemaakt worden zodat een extern communicatiebureau jullie hierbij zal begeleiden).
- Het organogram is nog niet bekend. Alle managementleden (waaronder de verschillende directeurs) zullen intern opnieuw moeten solliciteren voor een nieuwe job). De timing van de sollicitatieprocedure is nog niet bekend.
- De budgetten zoals ze nu door de verschillende organisatie beheerd worden; zullen vanaf 1 januari 2022 samengevoegd worden. In het eerste werkingsjaar van de fusie zal er nog met aparte budgetten gewerkt worden.
- Het is nog niet duidelijk of de huidige locaties behouden zullen blijven of niet. Daar zal duidelijkheid over zijn tegen februari 2021. Een werkgroep is bezig om de

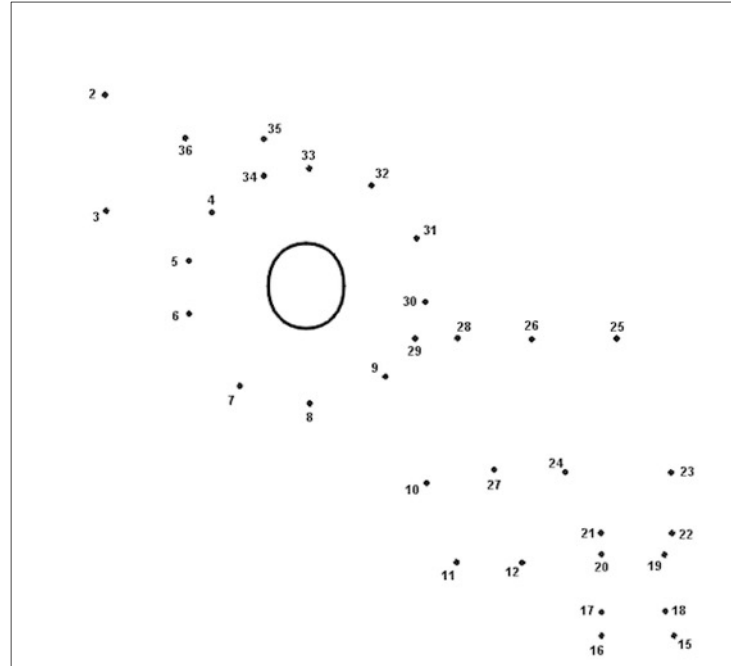
Visie 2: ADKAR in de praktijk



Formuleer visie & strategie

Tip 1.

Een heldere visie zorgt voor
'verbinding'.



Tip 1: heldere visie & verbinding

- Een persoonlijk verhaal verbindt argumenten tot een verhaal dat beter blijft hangen.
- Biedt antwoord op drie vragen:
 - Waarom moeten we veranderen?
 - Hoe ziet de nieuwe situatie er uit?
 - Hoe ziet het succes er uit?
- Bereid je voor op vragen als:
 - Wat is al beslist en wat staat nog open?
 - Wat verandert er voor ons (de medewerkers)? En wat blijft hetzelfde?
 - Wanneer gaat het gebeuren? Wat zijn de risico's?

Formuleer visie & strategie

Tip 2.



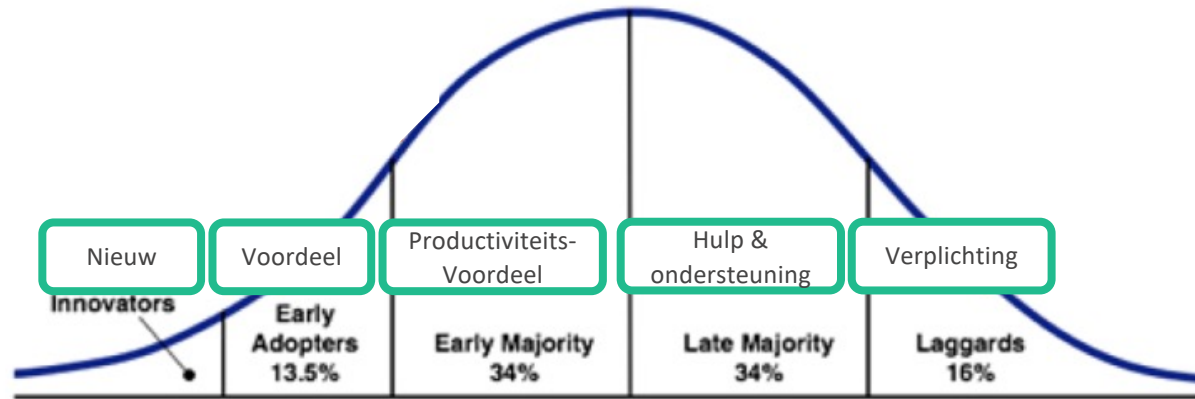
Formuleer visie & strategie

Tip 3.

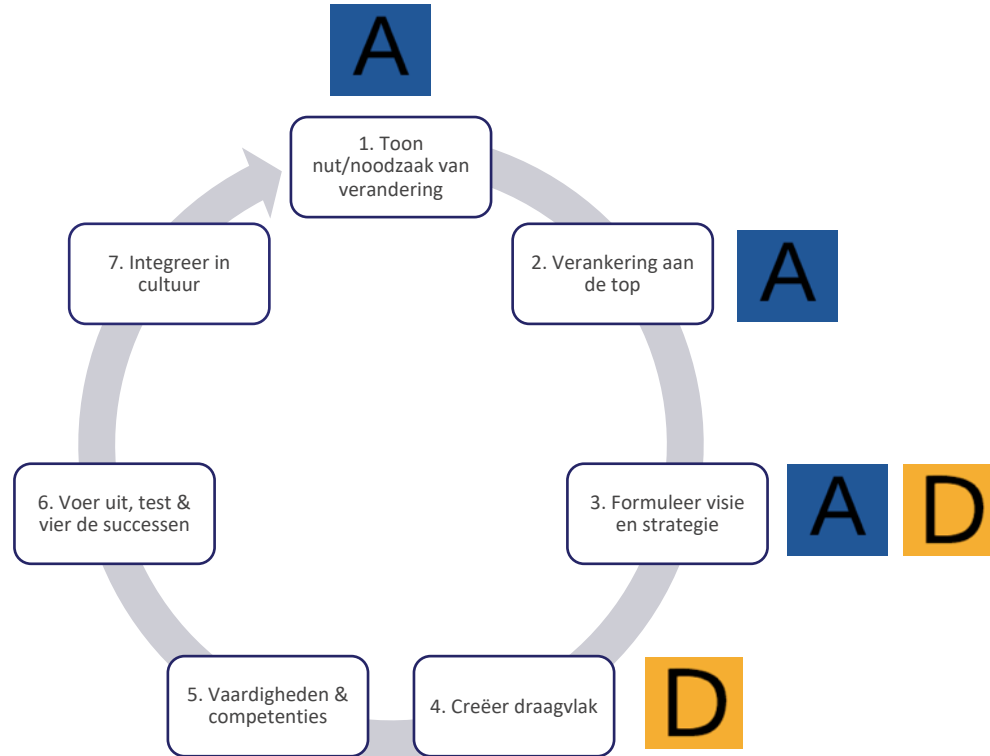
Hou rekening met het
BANANA-principe



Klemtoon leggen per doelgroep



Visie 2: ADKAR in de praktijk



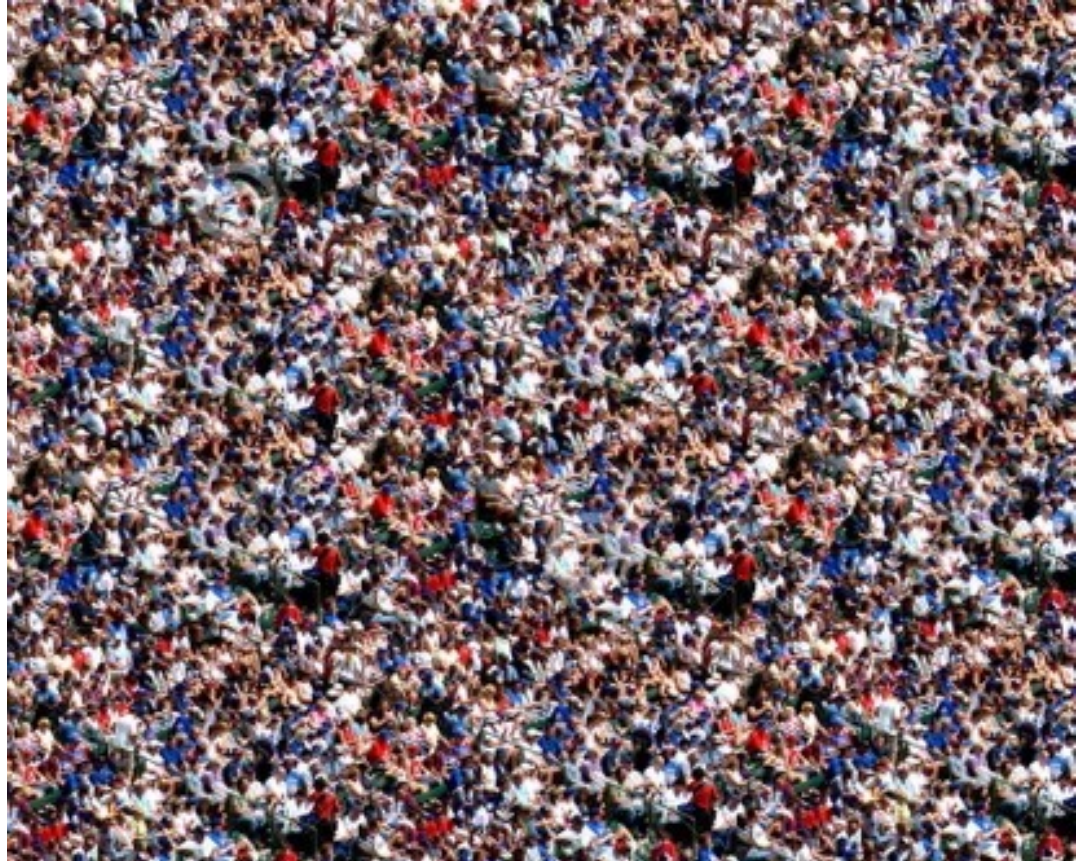
4. Creëer draagvlak

Tip 1.

Bekijk de verandering
door verschillende brillen.



4. Creëer draagvlak

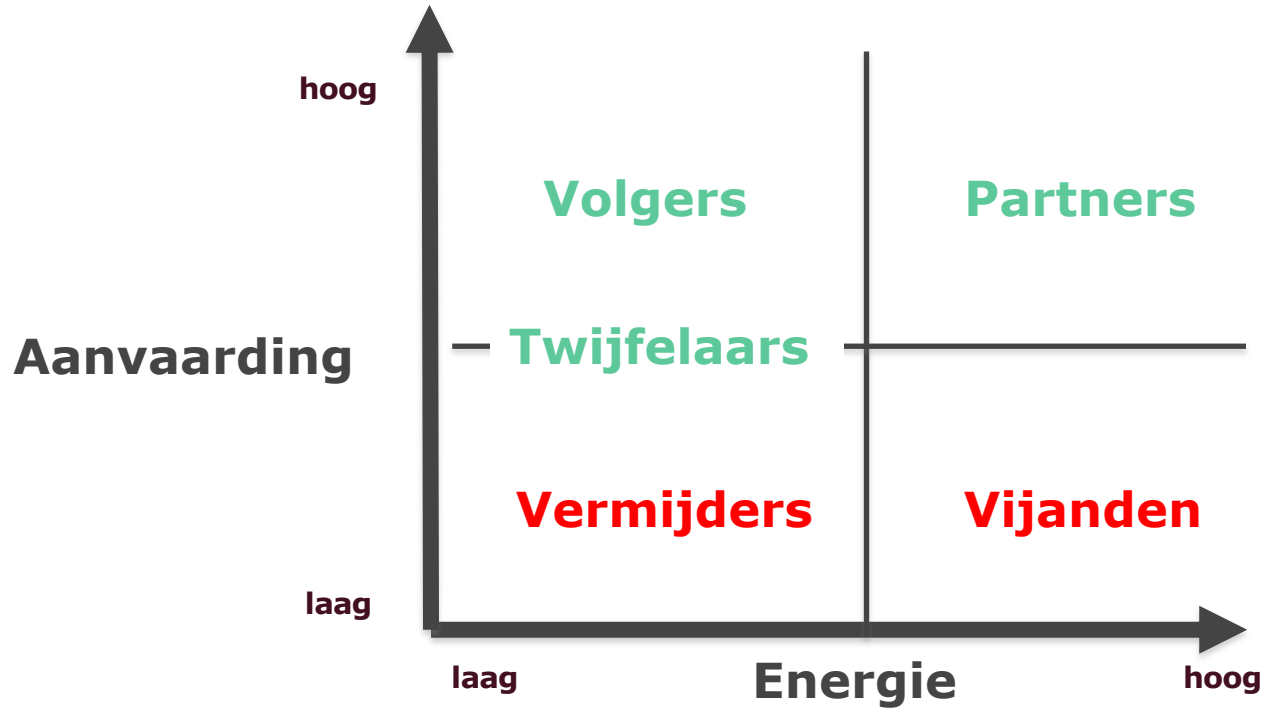


4. Creëer draagvlak

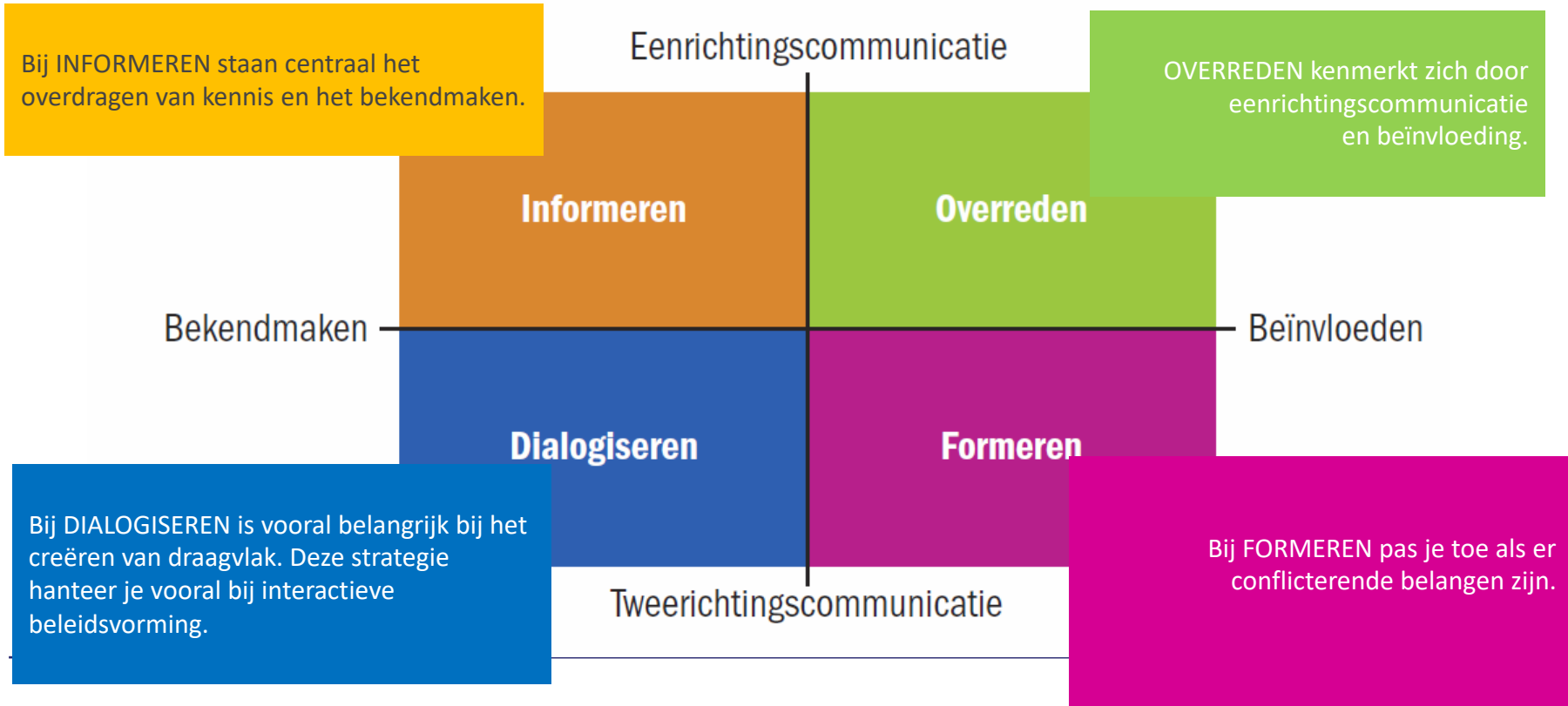
Tip 2.

Structureer alle medewerkers tot een 'werkbaar' geheel





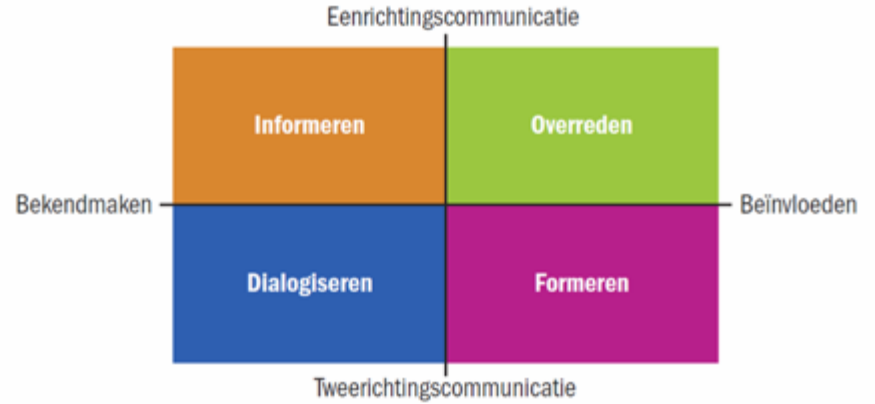
Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler



Oefening

Welke strategie ga je gebruiken?

Omcirkel en beschrijf waarom.



.....

.....

.....

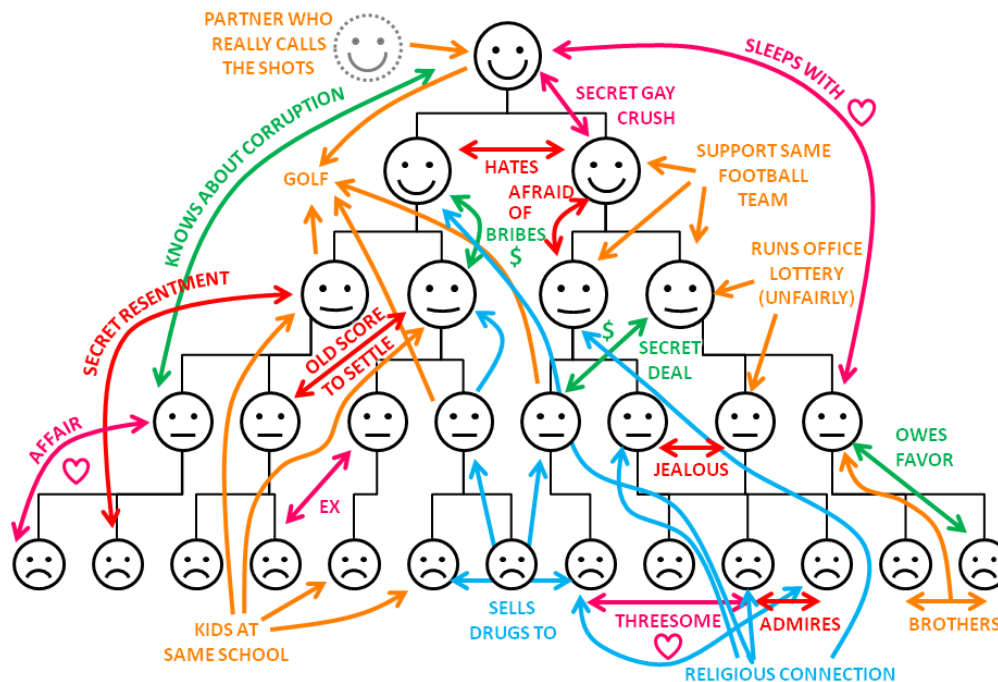
.....

4. Creëer draagvlak

REAL ORGANIZATION CHART

Tip 3.

Bekijk ook het 'informele' organogram en hou rekening met de 'opinion leaders'.



4. Creëer draagvlak

Tip 4.

Zorg voor een 'impactvolle' boodschap.

Impact = kwaliteit x acceptatie

Kwaliteit:

- Inhoudelijk sterk genoeg?
- Meestal voldoende aandacht besteed

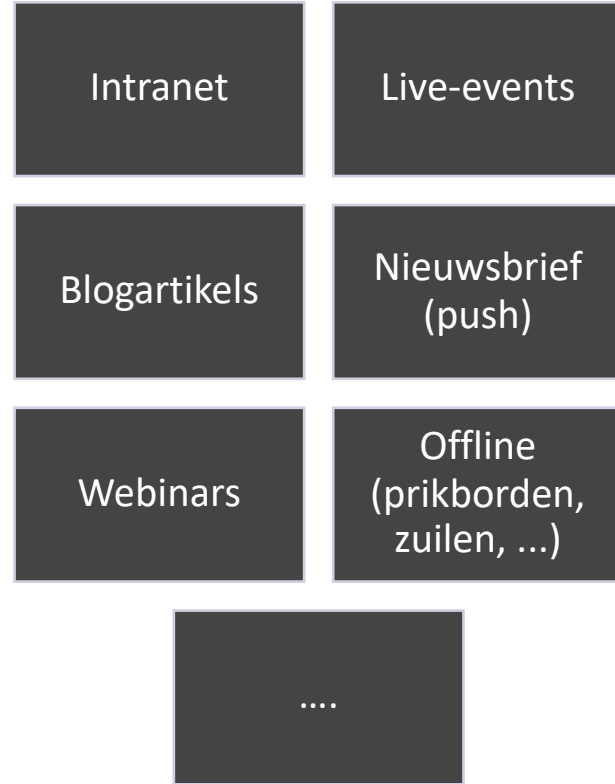
Acceptatie:

- Wordt de boodschap aangenomen?
- Meestal meeste ruimte voor groei

4. Creëer draagvlak

Tip 5.

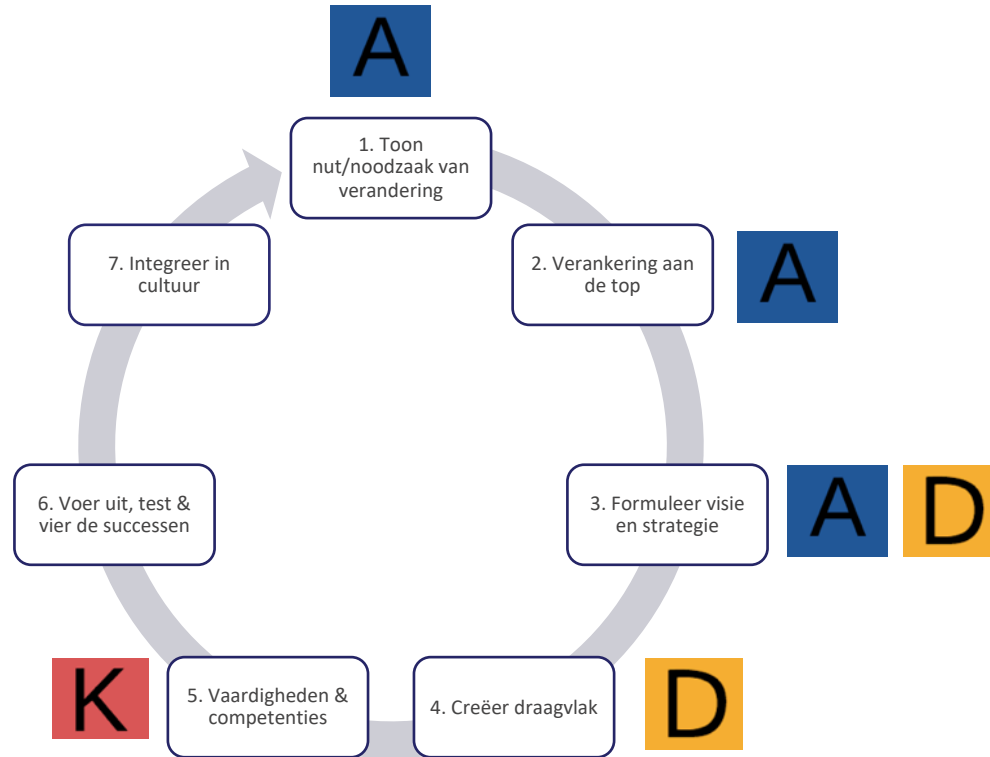
Kies impactvolle kanalen.



4. Creëer draagvlak

1. Bekijk de verandering door verschillende brillen
2. Structureer alle medewerkers tot een 'werkbaar' geheel
3. Bekijk ook het 'informele' organogram
4. Zorg voor een 'impactvolle' boodschap.
5. Kies impactvolle kanalen.

Visie 2: ADKAR in de praktijk



5. Vaardigheden en competenties



Communicatiecompetenties

(gemaakt door Martine Van Driessche voor Cytec Solvay/Allnex 2014)

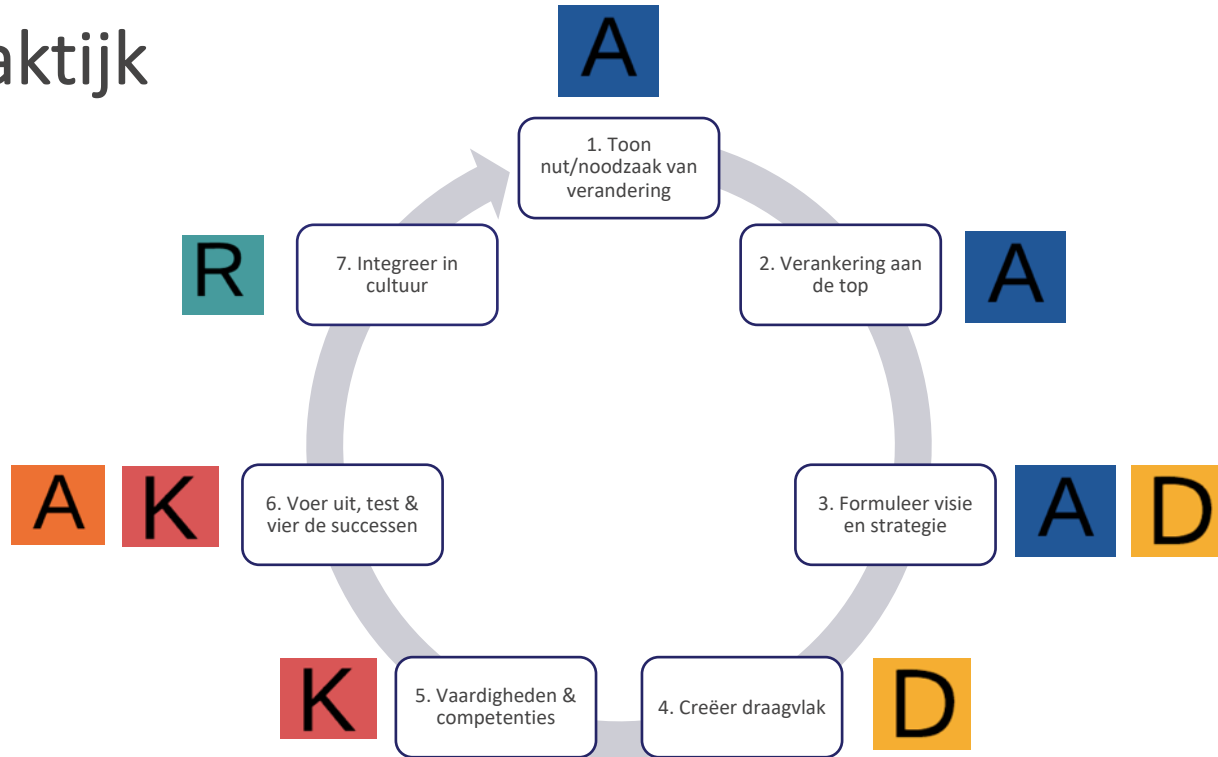
Competentie	Niveau		
	beginner	gevorderde	expert
Netwerken: aangaan van duurzame relaties die vertrouwen en respect opbouwen.	X	X	X
Change: basiskennis van verandercommunicatie, plan kunnen uitwerken, advies kunnen geven			X
Communicatie-expert: expertise aantonen in schrijven, grafische vormgeving, nieuwe media, ...	X	X	
Content inzicht: bepalen van nice/need/push/pull communicatie in functie van doel en gewenste actie/reactie en activiteiten/keuzes hieop afstemmen		X	X
Continue verbetering: altijd op zoek gaan naar vernieuwing en verbetering van het status quo		X	X
Engageren/faciliteren: gesprekken initiëren, dialoog opbouwen en betrokken zijn.	X	X	X
Facilitatie/coach/trainer: inspireren & trainen van anderen om hun communicatiecompetenties en interacties te verhogen en verbeteren			X
Innovatief inzicht: mee zijn met nieuwe technologie en trends gerelateerd aan communicatie (bvb. sociale media, e-learning, communities, ...)		X	X
Luisteren: actief luisteren en feedback verzamelen (kwantitatieve en kwalitatieve).	X	X	X
Multi-functioneel inzicht: de verschillende schakels binnen een bedrijf erkennen en samenbrengen waar nodig. Fungeren als regisseur			X
Project management: uittekenen en coördinatie van complexe plannen		X	X
Time Management: een duidelijk beeld hebben van de hoofd- en bijzaken binnen onze expertise.			X
Uitvoeren: plannen omvormen tot effectieve en succesvolle implementatie	X	X	X
Zakelijk inzicht: kennis en inzicht hebben van de zakelijke cijfers, noden en objectieven van het bedrijf en hoe communicatie deze kan helpen verwezenlijken.		X	X

Oefening: communicatiecompetenties

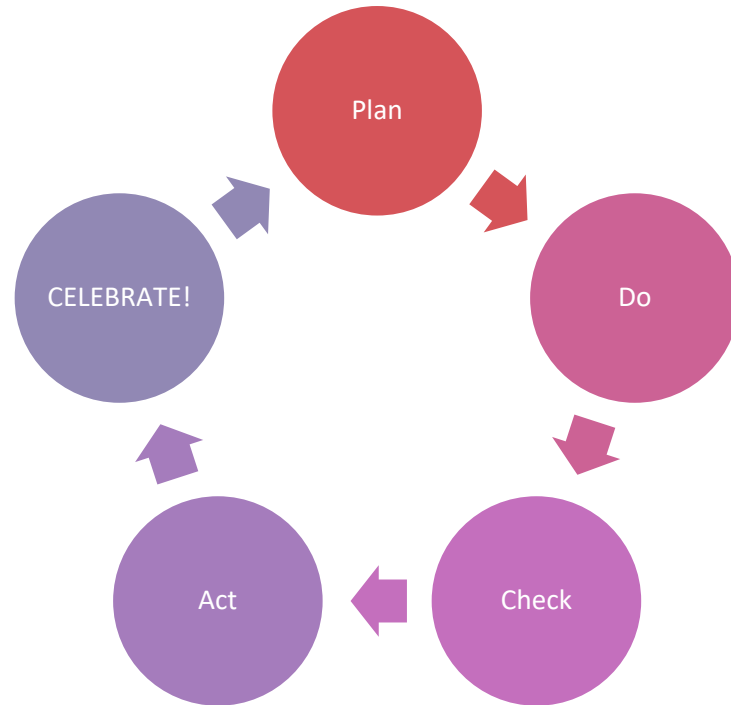
(gemaakt door Martine Van Driessche voor Cytec Solvay/Allnex 2014)

Competentie	Niveau			SCORE van 1-10 (1=slecht, 10=uitstekend)	COMMENTAAR
	beginner	gevorderde	expert		
Netwerken: aangaan van duurzame relaties die vertrouwen en respect opbouwen.	X	X	X		
Change: basiskennis van verandercommunicatie, plan kunnen uitwerken, advies kunnen geven			X		
Communicatie-expert: expertise aantonen in schrijven, grafische vormgeving, nieuwe media, ...	X	X			
Content inzicht: bepalen van nice/need/push/pull communicatie in functie van doel en gewenste actie/reactie en activiteiten/keuzes hierop afstemmen		X	X		
Continue verbetering: altijd op zoek gaan naar vernieuwing en verbetering van het status quo		X	X		
Engageren/faciliteren: gesprekken initiëren, dialoog opbouwen en betrokken zijn.	X	X	X		
Facilitatie/coach/trainer: inspireren & trainen van anderen om hun communicatiecompetenties en interacties te verhogen en verbeteren			X		
Innovatief inzicht: mee zijn met nieuwe technologie en trends gerelateerd aan communicatie (bvb. sociale media, e-learning, communities, ...)		X	X		
Luisteren: actief luisteren en feedback verzamelen (kwantitatieve en kwalitatieve).	X	X	X		
Multi-functioneel inzicht: de verschillende schakels binnen een bedrijf erkennen en samenbrengen waar nodig. Fungeren als regisseur			X		
Project management: uittekenen en coördinatie van complexe plannen		X	X		
Time Management: een duidelijk beeld hebben van de hoofd- en bijzaken binnen onze expertise.			X		
Uitvoeren: plannen omvormen tot effectieve en succesvolle implementatie	X	X	X		
Zakelijk inzicht: kennis en inzicht hebben van de zakelijke cijfers, noden en objectieven van het bedrijf en hoe communicatie deze kan helpen verwezenlijken.		X	X		

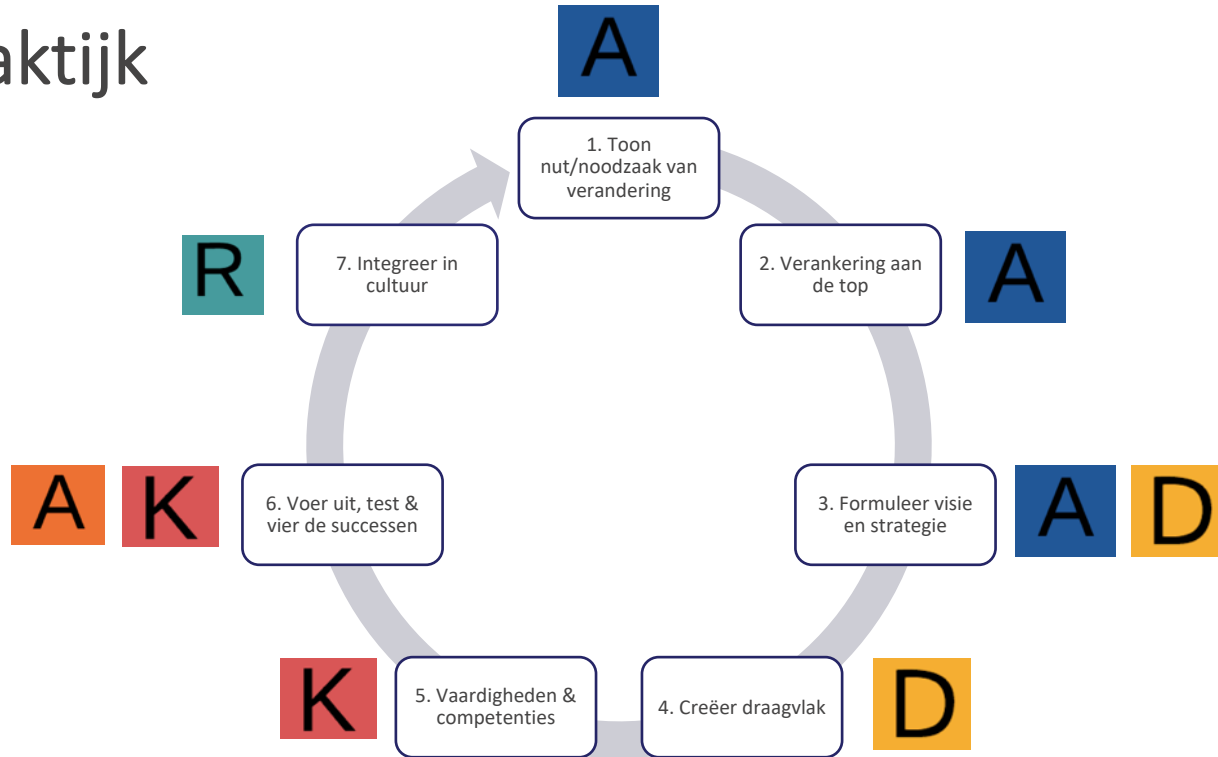
Visie 2: ADKAR in de praktijk



6. Voer uit, test & vier de successen



Visie 2: ADKAR in de praktijk



7. Integreer in de cultuur

- Nieuwe manier van werken moet 'ingesleten' geraken.
- Nieuwe manier sterk genoeg?
→ oude tradities vervangen
- Dit proces moet voldoende tijd krijgen.
- Nieuw 'nulpunt'.



Evalueren van verandering

Tip 1.

Vragenlijsten / Enquêtes
Interviews / Focusgroepen

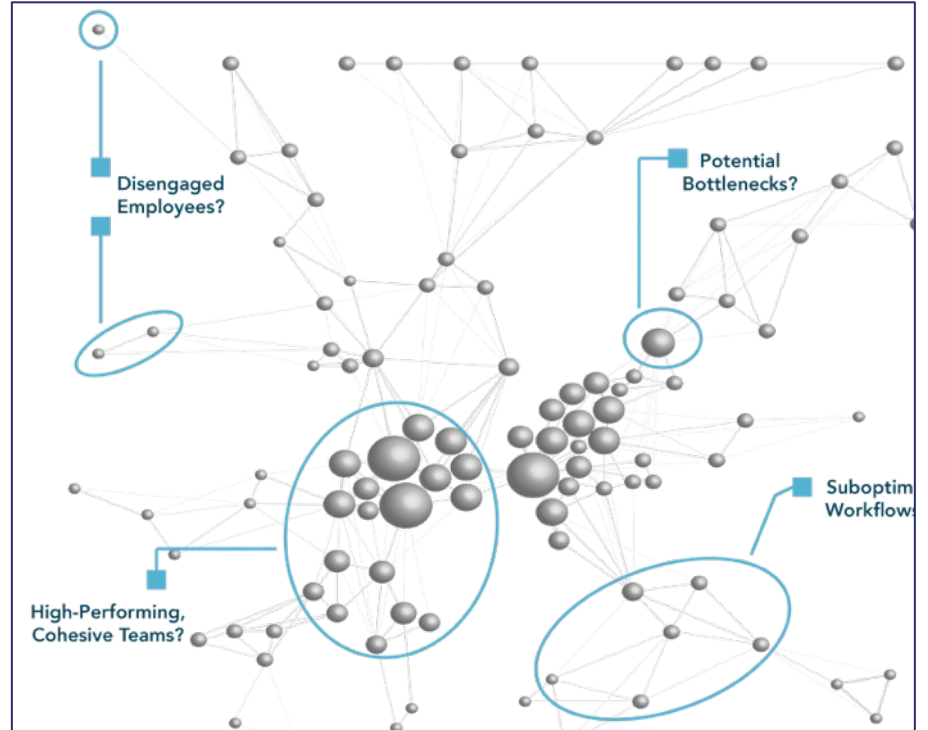
Additional file 1 Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC)

	1	2	3	4	5
	Disagree	Somewhat Disagree	Neither Agree nor Disagree	Somewhat Agree	Agree
1. People who work here feel confident that the organization can get people invested in implementing this change.	1	2	3	4	5
2. People who work here are committed to implementing this change.	1	2	3	4	5
3. People who work here feel confident that they can keep track of progress in implementing this change.	1	2	3	4	5
4. People who work here will do whatever it takes to implement this change.	1	2	3	4	5
5. People who work here feel confident that the organization can support people as they adjust to this change.	1	2	3	4	5
6. People who work here want to implement this change.	1	2	3	4	5
7. People who work here feel confident that they can keep the momentum going in implementing this change.	1	2	3	4	5
8. People who work here feel confident that they can handle the challenges that might arise in implementing this change.	1	2	3	4	5
9. People who work here are determined to implement this change.	1	2	3	4	5
10. People who work here feel confident that they can coordinate tasks so that implementation goes smoothly.	1	2	3	4	5
11. People who work here are motivated to implement this change.	1	2	3	4	5
12. People who work here feel confident that they can manage the politics of	1	2	3	4	5

Evalueren van verandering

Tip 2.

Netwerkanalyses

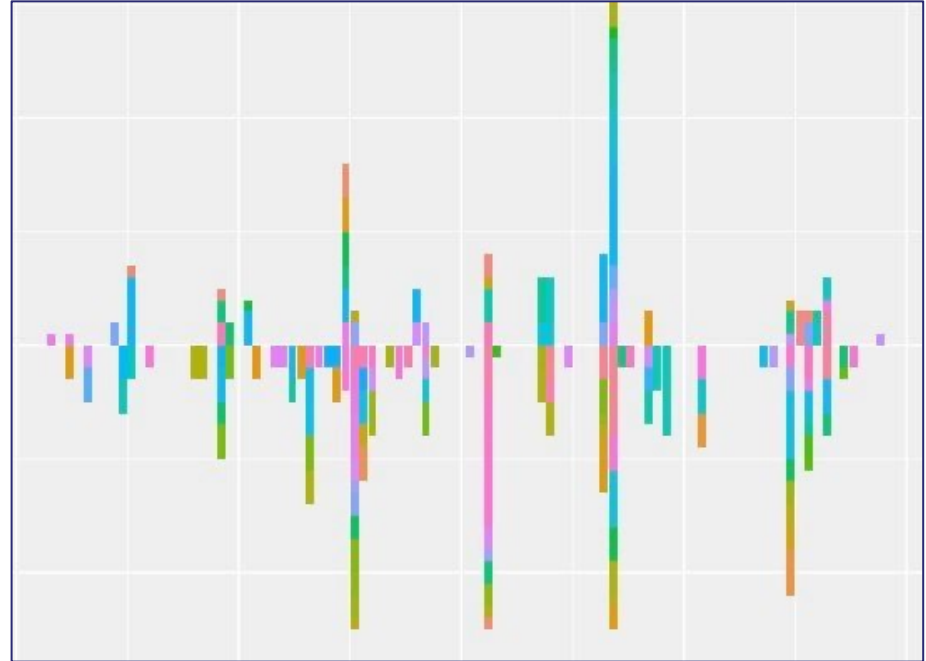


Evaluëren van verandering

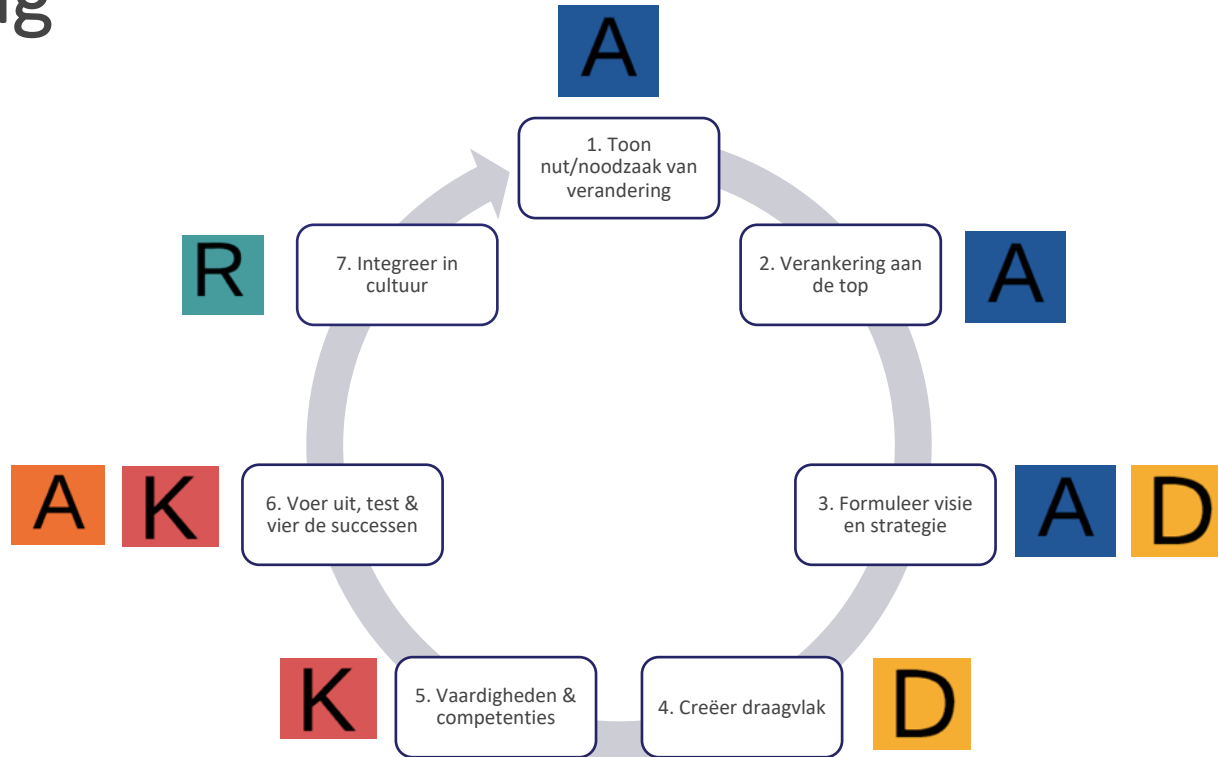
Tip 3.

Sentiment analyse

bijvoorbeeld door Natural
Language Processing (NLP)



Oefening



Voor geweldige klanten...



CVO GENT
Volwassenenonderwijs



KONINKRIJK BELGIË
Federale Overheidsdienst
Buitenlandse Zaken,
Buitenlandse Handel en
Ontwikkelingssamenwerking



bsae Belgian Society of
Association Executives



Vlaamse Stichting
VERKEERSKUNDE



Universiteit
Antwerpen



beregoed
Berlaar



Fundraisers
alliance Belgium

Meer weten?

STARFISH*

[blog](#) [jobs](#) [nieuwsbrief](#) [downloads](#) | [in](#) [t](#)

[HR-uitdagingen](#) [Opleidingen](#) [Over Starfish](#) [Contact](#)



[home](#) > [nieuwsbrief](#)

**BLIJF OP DE HOOGTE VAN
ONZE HR-UITDAGINGEN
EN OPLEIDINGEN**



Naam*

E-mailadres*


In onze [privacyverklaring](#) informeren we je over de gegevens die wij verzamelen wanneer je onze website bezoekt en waarvoor we die gebruiken.

<https://www.starfishconsultancy.be/nl/nieuwsbrief>



Thank you!

Jeroen Naudts

 0494 35 91 15

 jeroen.naudts@starfishconsultancy.be

 www.starfishconsultancy.be



STARFISH*

