



## COMMUNICATIE BIJ VERANDERING



Ideeën en tips voor leidinggevenden

## Communicatie bij verandering

### Ideeën en tips voor leidinggevenden

#### Inleiding

Stilstand is achteruitgang. Wie leiding geeft, weet hoe belangrijk verandering is in de strategie van een organisatie. Tijdens het veranderproces is communicatie zeer van belang. Goede communicatie draagt bij aan het welslagen van de verandering en aan het welzijn en daarmee de effectiviteit van de mensen in het veranderingsproces.

Medewerkers kunnen veel last hebben van toekomstonzekerheid en piekeren. Al kunt u als leidinggevende de situatie waarin die mensen verkeren lang niet altijd veranderen, u kunt wél de communicatie met uw medewerker zo optimaal mogelijk laten zijn om de medewerker te helpen met de onzekerheid om te gaan en op die manier op een goede manier inzetbaar te zijn en te blijven voor de organisatie.

Over de invloed van verandering op mensen en de communicatie met uw medewerkers tijdens het veranderingsproces gaat deze brochure.

#### Waarom verzetten medewerkers zich tegen veranderingen?

- Ze zijn bang iets waardevols te verliezen: collega's, werkplek, salaris, zekerheid.
- Ze weten onvoldoende wat de verandering inhoudt. Informatieachterstand leidt tot onbegrip voor maatregelen.
- Ze zijn van mening dat de verandering niet goed is voor de organisatie en staan andere oplossingen voor.
- Ze voelen zich gemanipuleerd en vertrouwen de manager niet. Ze zijn bang dat ze niet in staat zullen zijn zich de verlangde vaardigheden en het gewenste gedrag eigen te maken.
- Ze beschouwen de verandering als een schending van het psychologisch contract dat ze met de organisatie hebben. En denken bijvoorbeeld de functie met bijbehorende status en salaris te kunnen behouden op voorwaarde van inzet en betrokkenheid.
- Ze staan onder druk van de omgeving (partner, familie of collega's).

## De weg van oud naar nieuw

Naast de organisatieverandering op collectief niveau, maken medewerkers ook individueel een veranderproces door. Positieve gevoelens ontstaan als mensen zich uitgedaagd voelen door het onbekende. Negatieve gevoelens komen vaak voort uit het verlies van het vertrouwde. Sommige mensen anticiperen op veranderingen of lopen voorop. Anderen zijn afwachtend omdat ze niet kunnen inschatten welke gevolgen de verandering voor hen zal hebben. Een derde groep verzet zich tegen elke vorm van verandering. De meeste mensen zijn van nature enigszins behoudend.

## Verandering als transitieproces

Transitie is het proces dat mensen innerlijk doormaken wanneer zij met ingrijpende veranderingen te maken krijgen. Inzicht in dit proces helpt bij het begrijpen en beoordelen van reacties van medewerkers voor, tijdens en na een verandering.



## Het transitieproces begint met het einde

Men neemt afscheid van de oude vertrouwde situatie. Het is van belang dat mensen de gelegenheid krijgen zich te uiten. Wie niet loskomt van de oude situatie kan geen nieuwe taken, verantwoordelijkheden of manieren van werken op zich nemen. Boosheid, mopperen, onverschilligheid en je in jezelf terugtrekken zijn emoties die bij deze fase horen.

De *overgangsfase* is de fase tussen de oude en de nieuwe situatie. Er is besef dat het oude definitief voorbij is, maar de toekomst is nog onzeker. Bovendien krijgen mensen vaak te maken met allerlei praktische problemen in de aanloopperiode van de reorganisatie, bij het inwerken op de nieuwe werkplek etc. In deze fase ontstaan gemakkelijk irritaties en een negatieve houding.

In de fase van *het nieuwe begin* leven mensen vaak op. Men begint geïnteresseerd te raken in het nieuwe werk of de onvoorziene mogelijkheden daarin. Negatieve gevoelens maken plaats voor enthousiasme en optimisme. Die nieuwe start komt niet vanzelf. Pas als mensen de innerlijke keuze maken om de situatie aan te gaan, komt er ruimte om te experimenteren en nieuwe contacten te leggen. Tenslotte voelt men zich thuis in de nieuwe situatie. Terugval is overigens altijd weer mogelijk.

## Tips bij de communicatie

Of het nu gaat om een presentatie aan de hele afdeling of om een individueel gesprek, de volgende tips kunnen u helpen bij de communicatie:

- ❖ *Leef u in in de behoeften / belangen van uw medewerkers.*
- ❖ *Laat vooraf vragen inleveren die tijdens de presentatie beantwoord worden; laat eventueel collega's vragen inventariseren.*
- ❖ *Neem niet uw behoeften en belangen, maar die van uw medewerkers als uitgangspunt.*
- ❖ *Gebruik concrete taal: geef voorbeelden uit de praktijk; gebruik geen abstracte termen of vakjargon.*
- ❖ *Als overtuiging gewenst is, nodig uw medewerkers dan uit om te reageren.*
- ❖ *Bij veranderingen: niet alleen uitleggen 'wat' er verandert, maar ook 'waarom'.*
- ❖ *Bij besluiten: de besluitvormingsprocedure en huidige status uitleggen.*
- ❖ *Luister.*
- ❖ *Houd het kort: niet langer dan half uur presenteren zonder afwisseling.*
- ❖ *Geef uw medewerkers waar mogelijk de gelegenheid om een reactie voor te bereiden: bouw tijd in om na te denken / op te schrijven / voor te bespreken in subgroepjes.*
- ❖ *Herhaal uw boodschap!*

## Tijd, informatie en aandacht

Managers lopen vaak voorop in het veranderingsproces. Ze realiseren zich niet altijd dat medewerkers ook tijd nodig hebben om het gehele proces te doorlopen.

Die tijd is nodig om de zin van de verandering in te zien, zeker als veranderingen elkaar snel opvolgen. Ook informatie is van groot belang in het veranderingsproces. Het volstaat niet om de verandering kort toe te lichten of te zeggen dat medewerkers moeten veranderen omdat de (re)organisatie dat nu eenmaal vereist. Het gevolg van ontoereikende communicatie is dat de weerstand toeneemt.

Tenslotte moet de manager aandacht hebben voor de individuele verschillen tussen medewerkers en problemen op de werkvloer tijdig onderkennen.

1. Achterhaal oorzaken en achtergronden van verzet. Alleen zo kunt u medewerkers doelgericht ondersteunen en motiveren bij het veranderingsproces.
2. Communiceren is niet alleen zenden, maar ook luisteren!
3. Loop niet te ver voor de troepen uit. Neem tijd voor verandering, geef uw medewerkers voldoende informatie en heb oog en aandacht voor individuele verschillen.







## Veranderen betekent uitleggen!

Als mensen weten waarom veranderingen nodig zijn, verdwijnt het grootste gedeelte van de weerstand. Bovendien wijst communicatieonderzoek erop dat men het 'waarom' pleegt uit te leggen aan mensen waar men om geeft en waar men grote achting voor heeft, en het 'wat' aan anderen waar men zich minder om bekommert en die laag in aanzien staan.

Door het waarom uit te leggen laat u dus weten dat u degenen die bij het veranderingsproces betrokken zijn zowel waardeert als hoogacht.

( K.S. Cameron & R.E. Quinn)

Mensen verzetten zich minder tegen veranderingen als die onderdeel zijn van hun eigen ontwikkelingsproces. De verandering is dan niet enkel van boven opgelegd, maar zelf door de medewerkers vormgegeven.

## Zie verandering als een leerproces

Benader de verandering als leerproces en laat de medewerkers waar mogelijk de gewenste richting meebepalen. Kijk daarbij naar uw medewerkers en de wijze waarop ze werken en leren. Laat 'doeners' eens even stil staan en moedig 'denkers' aan om te experimenteren.

## Creëer de juiste randvoorwaarden voor verandering

Wees open en eerlijk. Vertel het doel van de verandering en wat de plannen inhouden. Informeer medewerkers over mogelijke gevolgen.

Ga moeilijke vragen of confrontaties niet uit de weg. Zeg het ook eerlijk als u niet weet hoe iets zit of als de besluitvorming buiten u om plaatsvindt.

Leg zo mogelijk het proces van besluitvorming uit en de fasering die daarbij gepland is.

## Zorg voor goede regie

Een goede regie van het veranderingsproces is belangrijk. De meeste verandering betreffen alleen de structuur van de organisatie: organogram, projectmatig werken, een extra manager of juist een minder om sturing te geven. Vergeet niet dat juist mensen de verandering moeten maken en dat verandering niet zonder meer af te dwingen is. Denk na hoe u als manager een voorbeeld kunt zijn. In hoeverre accepteert u onzekerheid? Durft u het risico aan om in het diepe te springen? Een cultuurverandering begint met een persoonlijke verandering.

Alleen op vertrouwen valt een toekomst te bouwen

## Faciliteer het veranderproces

Voorwaarden in de materiële of immateriële sfeer kunnen de gewenste verandering ondersteunen. Training en scholing kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van motivatie en vaardigheden van medewerkers én managers.

## Zet uw mensen op de eerste plaats

Het besluit om verandering te ondersteunen is niet alleen gebaseerd op logisch denken en redeneren, maar vooral op emotie, gevoelens, intuïtie, vertrouwen en hoop.

Probeer u voor te stellen wat de verandering voor uw medewerkers betekent. Ga met medewerkers in gesprek over hun twijfels en bedenkingen.

Ook de 'blijvers' na een reorganisatie kunnen boos of teleurgesteld zijn.

Geef als manager aandacht aan zowel de medewerkers die hun weerstand duidelijk manifesteren als aan de medewerkers die ogenschijnlijk gemakkelijk meegaan. Ga na of er extra begeleiding nodig is.

Mei 2013

Bron: GIMD-brochure 'Veranderen is heel gewoon'

**FLOW Arbo Portal**  
**Adviesdesk**  
**0183 354 125**  
**[www.flowarboportal.nl](http://www.flowarboportal.nl)**  
**[info@flowarboportal.nl](mailto:info@flowarboportal.nl)**