

VERANDERCOMMUNICATIE

Huib Koeleman

Boom



Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via **www.boomstudent.nl** toegang tot de online leeromgeving. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan deze editie. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende editie geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken. Deze activeringscode is alleen bruikbaar voor een studentlicentie en geeft geen toegang tot de docentomgeving van het platform. Ben je docent? Dan heb je jouw activeringscode per e-mail ontvangen. Deze code activeer je op **boomdocent.nl**.

Omslagontwerp: álleburen, Arnhem

© 2025 H. Koeleman | Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of Boom Uitgevers.

ISBN 9789024468775

NUR 810

www.boomstudent.nl

www.boom.nl/hogeronderwijs

Inhoud

Voorwoord	6
1 Wat is verandercommunicatie?	11
1.1 Inleiding	11
1.2 Wat is verandercommunicatie?	12
1.3 Wanneer en hoe zet je verandercommunicatie in?	15
1.4 Waarom mislukken zoveel veranderprocessen?	17
1.5 Welke veranderingen verdienen aandacht?	19
1.6 Kernpunten	21
2 Wat doet een verandering met je?	25
2.1 Inleiding: waarom veranderen soms wennen is	25
2.2 Adoptiecategorieën van Rogers	26
2.3 Hoe je brein reageert op verandering	29
2.4 De impact van veranderen: rouw, ongelooft en ontkenning	31
2.5 Strategisch gedrag beïnvloeden met CASI	33
2.6 Leertheorieën: Hoe mensen nieuw gedrag leren (en oude gewoonten afleren)	36
2.7 Waarom duidelijke informatie onmisbaar is voor acceptatie	37
2.8 Kernpunten	42
3 Benaderingen van organisatieverandering, een overzicht	45
3.1 Inleiding	45
3.2 Lewins driefasenmodel	46
3.3 Het ADKAR-model	47
3.4 AIDA	51
3.5 Kotters achtfasenmodel	52
3.6 McKinseys influencemodel	57
3.7 Appreciative Inquiry	60
3.8 SPACES-model van Scarlett	62
3.9 Theory U	66
3.10 Design Thinking	68
3.11 Corporate Anthropology Model	71
3.12 Rode draad	73
3.13 Kernpunten	75

4	De veranderkleuren	79
4.1	Inleiding	79
4.2	Veranderen in vijf kleuren	80
4.3	Geeldruk: veranderen door belangen te delen	81
4.4	Blauwdruk: veranderen als rationeel proces	86
4.5	Rooddruk: veranderen is motiveren en verbinden	90
4.6	Groendruk: veranderen door te leren	93
4.7	Witdruk: veranderen door zelforganisatie	97
4.8	Combinaties van kleuren	100
4.9	De veranderkleuren en andere modellen	101
4.10	Kernpunten	102
5	Kerncomponenten van organisatieverandering	107
5.1	Inleiding	107
5.2	Wat is organisatieverandering?	108
5.3	De veranderversneller	109
5.4	De context van de verandering: Waarom veranderen?	111
5.5	Waar wil je heen?	116
5.6	De aangrijpingspunten	118
5.7	Fasen van de verandering	122
5.8	Monitoring en reflectie	125
5.9	Rollen en partijen	127
5.10	Kernpunten	130
6	Het belang van een veranderverhaal	133
6.1	Inleiding	133
6.2	Waarom tijd steken in een veranderverhaal?	134
6.3	Het piramidemodel van Minto als basis	137
6.4	Uitwerken van het veranderverhaal	140
6.5	Hoe kom je tot het veranderverhaal	141
6.6	Delen van het veranderverhaal: storytelling	143
6.7	Kernpunten	145
7	Het opstellen van je communicatieaanpak	149
7.1	Inleiding	149
7.2	Onderdelen van het canvas	152
7.3	Startpunt	153
7.4	Analyse	156
7.5	Strategie	161
7.6	Aanpak	169
7.7	Kernpunten	179

8	Reorganisaties	181
8.1	Inleiding	181
8.2	Blauwdruk	182
8.3	Slecht nieuws zorgvuldig brengen	183
8.4	Fasen bij een reorganisatie	185
8.5	Collectief ontslag	189
8.6	Kernpunten	190
9	Monitoren	195
9.1	Inleiding	195
9.2	Verschillende meetpunten	196
9.3	Input	198
9.4	Output	199
9.5	Outcome	199
9.6	Overkoepelend	200
9.7	Kwalitatief en kwantitatief onderzoek	200
9.8	Een voorbeeld	204
9.9	Monitoren per veranderkleur	208
9.10	Nadelen en risico's van monitoren	209
9.11	Kernpunten	210
10	Rolverdeling: wie doet wat	213
10.1	Inleiding	213
10.2	De hoofdrolspelers	214
10.3	Het veranderteam	214
10.4	De leidinggevend	220
10.5	De communicatieadviseur	224
10.6	Andere spelers	226
10.7	Afstemming	227
10.8	Kernpunten	230
	Bijlage 1 Het Interne Communicatie Canvas	233
	Bijlage 2 Communicatievormen	237
	Woord van dank	255
	Geraadpleegde literatuur	256
	Index	261

Voorwoord



Samen communiceren, samen veranderen

Het begon allemaal met een artikel dat ik samen heb geschreven met Mieke Reidinga en Machiel Willemsen in 2001. We werkten alle drie bij Twijnstra Gudde Management Consultants (nu Twynstra Gudde) en waren collega's van Hans Vermaak en Leon de Caluwe, de ontwikkelaars van de veranderkleuren. Dat artikel vormde de basis voor mijn boek *Interne communicatie bij verandering* uit 2002 dat ik heb aangepast in 2004 en 2013. In die tijd was er nog geen sprake van ontwikkelingen zoals kunstmatige intelligentie en hybride werkvormen.

Organisaties staan nog steeds voor de voortdurende uitdaging om in te spelen op de dynamische realiteit en zich aan te passen aan de veranderende verwachtingen van medewerkers, klanten en de samenleving. Toch weten we allemaal dat veranderingen zelden vlekkeloos verlopen. Het gebrek aan draagvlak, onduidelijke communicatie en irritatie en zorgen onder medewerkers zijn slechts enkele van de factoren waarmee organisaties te maken krijgen.

Het volledig nieuw opgezette boek *Verandercommunicatie* biedt een praktische kijk op hoe communicatie een sleutelrol speelt bij succesvolle organisatieveranderingen. Met thema's zoals het belang van een krachtig veranderverhaal, de kerncomponenten van organisatieverandering en de invloed van veranderkleuren, biedt dit boek zowel een solide theoretisch fundament als direct toepasbare handvatten. Het legt bloot hoe communicatie niet alleen informeert, maar juist ook motiveert, verbindt en richting geeft. Dialoog en luisteren zijn minstens zo belangrijk als informeren. Het bouwt daarmee voort op het boek *Interne communicatie bij verandering* uit 2013.

Mijn inspiratie voor dit boek is voortgekomen uit de vele trainingen die ik de afgelopen jaren heb mogen verzorgen voor Van der Hilst. Drie keer per jaar met twaalf vakgenoten aan de slag met verandercommunicatie houdt je scherp. Deze trainingen hebben me keer op keer laten zien hoe groot de behoefte is aan praktische inzichten en methoden om verandering effectiever te begeleiden. Daarnaast heb ik waardevolle inzichten opgedaan in mijn werk, waarvan de laatste tien jaar bij Orange Otters Verandercommunicatie. Advieswerk waar ik dagelijks zie hoe belangrijk het is om een goede balans te vinden tussen strategie en uitvoering.

Dit boek is meer dan een handleiding; het is een oproep om verandering te zien als een kans voor groei, innovatie en samenwerking. Het benadrukt het cruciale belang van het meenemen van medewerkers in het proces, het creëren van een gedeelde visie en het omzetten van weerstand in betrokkenheid.

Of je nu een communicatieprofessional, leidinggevende, verandermanager of student bent, dit boek helpt je om verandering niet alleen te plannen, maar ook betekenis te geven aan de reis die je samen met je organisatie onderneemt. Het begint met reflecteren en vertragen. Door de praktische handvatten en inzichten te gebruiken, ben je beter in staat om verandering niet als obstakel, maar als kans te omarmen.

Ik nodig je uit om de hoofdstukken in dit boek te ontdekken, te reflecteren op de toepasbaarheid in jouw praktijk en de kracht van effectieve verandercommunicatie te benutten. Samen kunnen we organisaties toekomstbestendig maken en medewerkers sterker verbinden met hun werk en doelen.

Leeswijzer

Verandercommunicatie is geschreven voor een breed publiek: van studenten die zich willen verdiepen in het vakgebied tot praktijkprofessionals die dagelijks te maken hebben met organisatieveranderingen. Om beide groepen zo goed mogelijk te ondersteunen, bevat dit boek zowel theoretische achtergronden als praktische handvatten. In deze leeswijzer leggen we uit hoe je het boek kunt benaderen, afhankelijk van jouw achtergrond en leerdoelen.

Voor studenten

Dit boek is een uitstekende basis voor iedereen die meer wil leren over verandercommunicatie. Het biedt een breed overzicht van theorieën, modellen en benaderingen, waardoor het niet alleen relevant is voor communicatieopleidingen, maar ook voor studies in verandermanagement, bedrijfskunde en psychologie. Studenten wordt aangeraden om de hoofdstukken chronologisch te lezen, zodat je een solide theoretische basis opbouwt voordat je je verdiept in de praktische toepassingen.

Voor praktijkprofessionals

Voor professionals die actief betrokken zijn bij verandertrajecten, fungeert dit boek als een gids vol inspiratie en praktische tips. Het is ontworpen om je te ondersteunen bij het plannen en uitvoeren van communicatie tijdens veranderingen. Afhankelijk van je behoefte kun je specifieke hoofdstukken raadplegen om direct aan de slag te gaan met concrete uitdagingen in je eigen praktijk.

Hoofdstukoverzicht

Hoofdstuk 1: Wat is verandercommunicatie?

In dit inleidende hoofdstuk worden de kernprincipes van verandercommunicatie uitgelegd en een definitie neergezet. Studenten leren wat verandercommunicatie inhoudt en hoe het zich verhoudt tot andere vakgebieden. Voor praktijkmensen biedt dit hoofdstuk een kader om hun eigen rol binnen veranderprocessen te positioneren.

Hoofdstuk 2: Wat doet een verandering met je?

Hierin wordt ingezoomd op de impact van verandering op individuen en teams. Modellen zoals de adoptiecategorieën van Rogers en het CASI-model komen aan bod. Studenten krijgen inzicht in menselijk gedrag tijdens veranderingen, terwijl professionals praktische tips ontvangen om weerstand te herkennen en te adresseren.

Hoofdstuk 3: Benaderingen van organisatieverandering

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van belangrijke veranderingsmodellen, zoals het ADKAR-model en Kotters achtstappenplan, maar ook Design Thinking. Modellen die in veel organisaties worden gebruikt. Studenten krijgen een theoretisch overzicht van verschillende benaderingen, terwijl professionals de keuze kunnen maken voor een model dat aansluit bij hun specifieke situatie.

Hoofdstuk 4: De veranderkleuren

Hier worden vijf paradigma's voor veranderen besproken: geel, blauw, rood, groen en wit. De kleuren geven een bril om naar verschillende soorten veranderingen te kijken. Dit hoofdstuk is essentieel voor zowel studenten als professionals om te begrijpen hoe verschillende communicatiestijlen kunnen bijdragen aan succesvolle veranderingen. En voor de lezers die de vorige versie kennen: paars en oranje zijn als aparte veranderkleuren komen te vervallen.

Hoofdstuk 5: Kerncomponenten van organisatieverandering

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bouwstenen van een succesvol verandertraject besproken, zoals gewenste uitkomsten, samenwerking en timing. Studenten leren hoe deze componenten elkaar beïnvloeden, terwijl professionals praktische adviezen krijgen om deze elementen in hun veranderstrategie te integreren.

Hoofdstuk 6: Het belang van een veranderverhaal

Een goed veranderverhaal kan het verschil maken tussen succes en falen. Dit hoofdstuk biedt inzichten in hoe je een krachtig verhaal kunt ontwikkelen dat mensen inspireert en motiveert. Studenten leren de theorie achter storytelling, terwijl professionals voorbeelden en sjablonen vinden om direct toe te passen.

Hoofdstuk 7: Het opstellen van je communicatieaanpak

Hier worden de elementen uitgewerkt om een communicatieplan op te stellen, met behulp van het verandercommunicatiecanvas. Studenten leren hoe ze een gestructureerd plan kunnen maken, terwijl professionals gebruik kunnen maken van checklists en templates om hun aanpak te verfijnen.

Hoofdstuk 8: Reorganisaties

Dit hoofdstuk gaat specifiek in op communicatie tijdens reorganisaties. Studenten krijgen inzicht in de complexe dynamiek van grote veranderingen, terwijl professionals praktische adviezen ontvangen over hoe ze transparantie en betrokkenheid kunnen waarborgen.

Hoofdstuk 9: Monitoren

In dit hoofdstuk leer je hoe je de effectiviteit van communicatie binnen verandertrajecten kunt meten en evalueren. Je maakt kennis met verschillende meetvormen, zoals input-, output- en outcome-metingen.

Studenten krijgen een theoretisch fundament over monitoring. Het stelt je in staat om verbanden te leggen tussen meetmethoden en veranderstrategieën. Als praktijkprofessional kun je direct aan de slag om meer grip te krijgen op verandercommunicatie en strategisch bij te dragen aan succesvolle verandertrajecten.

Hoofdstuk 10: Rolverdeling: Wie doet wat?

Verandering is een gezamenlijke inspanning, en dit hoofdstuk bespreekt de rollen van verschillende betrokkenen, van leiders tot medewerkers. Studenten leren over de rollen en verantwoordelijkheden binnen verandertrajecten, terwijl professionals handvatten vinden om rollen en taken effectief te verdelen.

Hoe het beste te lezen?

- **Studenten:** Begin met de eerste hoofdstukken om een stevig theoretisch fundament te leggen. Gebruik de latere hoofdstukken om praktische toepassingen te verkennen.
- **Praktijkprofessionals:** Kies de hoofdstukken die aansluiten bij je huidige uitdagingen. Heb je moeite met weerstand in je organisatie? Begin dan bij hoofdstuk 2. Wil je een communicatieplan opstellen? Sla direct hoofdstuk 7 open.

Reacties op het boek zijn van harte welkom via: huib@huibkoeleman.nl. Docenten kunnen zich bij de uitgever melden voor aanvullende materialen of vragen.

Verandercommunicatie is ontworpen om je te begeleiden, te inspireren en te ondersteunen – of je nu aan het begin van je leerreis staat of al jaren ervaring hebt.

Veel leesplezier!

Huib Koeleman

Mei 2025



Wat is verandercommunicatie?

1

1.1 Inleiding

Alweer een jaar of tien geef ik voor Van der Hilst een driedaagse training 'Interne communicatie bij verandering'. Samen met een groep van twaalf senior communicatieadviseurs werk ik aan hun actuele veranderproject. Voor mij zijn dat altijd leerzame en leuke sessies. Er zit veel ervaring aan tafel, waardoor we samen ontdekken wat helpt om interne communicatie te verbeteren.

De onderwerpen varieerden van cultuurverandering tot het invoeren van systemen. Van het samengaan van gemeenten tot het weer ontvlechten van organisaties. En ook het invoeren van nieuwe wet- en regelgeving geeft aanleiding tot verandering. Wat ik vaak hoorde is dat de afdeling communicatie werd gevraagd een communicatieplan op te stellen rond de verandering. En de laatste jaren werd het veranderverhaal en storytelling populair. Maar nog vaker viel me op dat de communicatiemensen met een kluitje in het riet werden gestuurd. Ze moesten de verandercommunicatie vormgeven, zonder een duidelijke briefing over de veranderopgave of een visie op verandering. Eigenlijk werd de communicatiemensen gevraagd om van niets iets te maken. Dit is voor mij dé reden om communicatie niet als een op zichzelf staande discipline te beschrijven, maar altijd in samenhang met de verandering zelf. Dat maakt communicatie niet alleen zinniger, maar ook veel leuker.

Bezuinigingen, taakstellingen, overnames, maar ook innovaties, de invoering van AI of andere technieken. Elke organisatie zal regelmatig veranderen. Toch weten we allemaal dat verandering vaak ingewikkeld en onvoorspelbaar is. De overlevingskansen van organisaties nemen af doordat ze zich niet voldoende aanpassen of zich juist te veel, te vaak of onnodig aanpassen (Ten Have, et al., 2009). Zelfs de beste strategische plannen kunnen mislukken als de betrokken mensen niet mee willen doen. Uit het Nationaal Onderzoek Verandervermogen (2022) blijkt dat slechts 16% van de Nederlandse werknemers ervan overtuigd is dat hun organisatie effectief kan omgaan met verandering.

Wat is het geheim achter een soepel en succesvol veranderproces? Het antwoord, zo blijkt ook uit dit onderzoek, ligt voor een groot deel in één cruciale factor: communicatie. Medewerkers weten vaak niet waar de verandering voor staat en voelen zich onvoldoende betrokken bij de verandering.

Verandercommunicatie is meer dan alleen het zenden van boodschappen. Het is een methodische benadering die draait om het verbinden, het creëren van betekenis en het bouwen van vertrouwen. In dit hoofdstuk leg ik de basis voor verandercommunicatie: waarom het zo vaak ontbreekt bij mislukte veranderprojecten en hoe het kan bijdragen aan echte, duurzame transformatie.

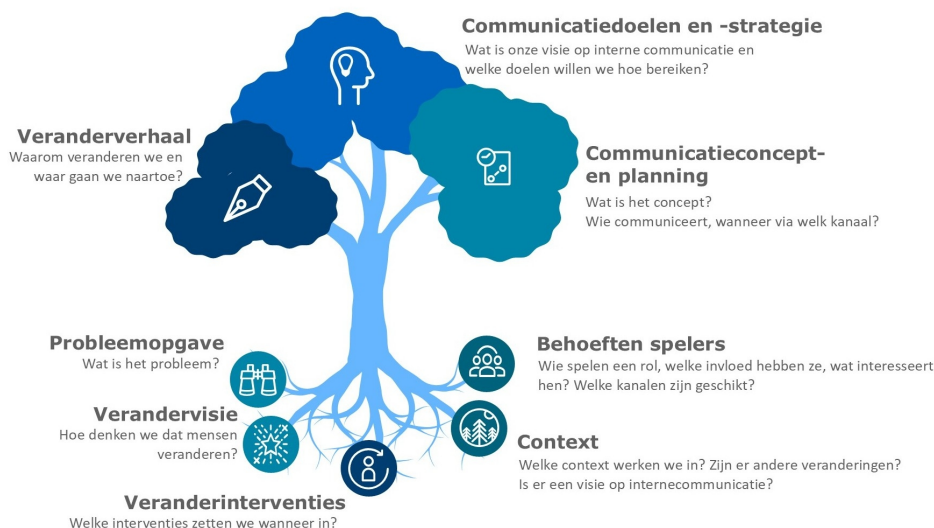
Na het lezen van dit hoofdstuk weet je:

- Dat verandercommunicatie belangrijk is voor een succesvol veranderproces.
- Hoe je verandercommunicatie kunt definiëren.
- Dat je kunt communiceren over en in de verandering.
- Dat verandercommunicatie helpt om betekenis te geven aan de verandering.
- Hoe communicatie al een rol speelt vanaf het begin van de eerste gedachte aan verandering.
- Dat de inzet van communicatiecapaciteit voor verandering een bewuste keuze is.

1.2 Wat is verandercommunicatie?

Samenhang

Als communicatiemensen aan de slag gaan met verandercommunicatie, wordt vaak gewerkt aan het veranderverhaal, het stellen van communicatiedoelen en het opstellen van concrete communicatieacties. Alle drie belangrijke onderdelen van verandercommunicatie. Maar deze drie elementen kun je alleen ontwikkelen als die zijn gebaseerd op een duidelijke probleemverkenning en de veranderopgave, met helderheid over de in te zetten interventies. Ook staat verandercommunicatie in een bredere context van andere veranderingen, de bestaande visie op interne communicatie en de wensen en verwachtingen van persona's en stakeholders. Deze elementen kun je als de wortels van de verandercommunicatie beschouwen. Zij voeden de communicatievisie -doelen, het veranderverhaal en de communicatieaanpak.



Figuur 1.1 Samenhang tussen de veranderaanpak en de verandercommunicatie

In de aanpak voor verandercommunicatie neem ik daarom al deze elementen mee. Om te komen tot goede verandercommunicatie heb je interesse in veranderprocessen nodig.

Definitie verandercommunicatie

Bij een recensie van een van mijn vorige boeken kreeg ik te horen dat ik niet definieerde wat ik verstond onder verandercommunicatie. Dat zet ik bij deze recht. Laten we beginnen bij de basis met een definitie van interne communicatie.

“Goede interne communicatie zorgt ervoor dat organisaties effectiever en gericht werken, waarbij medewerkers zich betrokken en gehoord voelen.” (Koeleman, 2023)



Is verandercommunicatie anders dan gewone communicatie?

Ja, en wel om meerdere redenen:

- Je kijkt niet alleen naar de doelgroep, boodschap en communicatiemiddelen, maar ook naar organisatiecultuur, groepsdynamiek en leiderschap.
- Verandercommunicatie draait om verleiden en motiveren: medewerkers willen weten *“What’s in it for me?”*
- De schaal is kleiner en persoonlijker dan bij reguliere interne communicatie. Alleen berichten op intranet plaatsen is niet voldoende.
- Verandercommunicatie is vaak onderdeel van een bredere veranderstrategie en vereist zorgvuldige planning en timing.

Verandercommunicatie raakt medewerkers in de kern van hun werk en hun rol binnen de organisatie. Het is daarom geen standaard communicatievraagstuk, maar een methodische aanpak die essentieel is voor succesvolle veranderprocessen. Een definitie van verandercommunicatie gaat dus verder dan die van interne communicatie.

De kortste definitie die ik gebruik is:

“Verandercommunicatie is alle communicatie die helpt bij het realiseren van verandering in de organisatie.”



Dimensies van verandercommunicatie

Om wat breder te kijken heb ik aan vakgenoten gevraagd hoe zij verandercommunicatie zouden omschrijven. Dat leverde veel reacties op (Koeleman, 2024). In de verschillende definities van verandercommunicatie kwamen een aantal kernaspecten terug:

1. **Richting geven:** Verandercommunicatie helpt medewerkers begrijpen waar de organisatie naartoe wil en waarom verandering noodzakelijk is.
2. **Verbinden:** Het creëren van verbinding tussen medewerkers, leidinggevend en andere stakeholders bevordert samenwerking en een gedeeld begrip van de verandering.

3. **Betekenis geven:** Het interpreteren en duiden van de verandering zorgt voor acceptatie en betrokkenheid.
4. **Betrokkenheid eigenaarschap:** Door medewerkers actief te betrekken bij de verandering voelen zij zich verantwoordelijk en zijn zij eerder geneigd om mee te werken.
5. **Communicatie als strategisch proces:** Verandercommunicatie moet planmatig en doordacht worden ingezet om effectief te zijn.
6. **Veiligheid en ruimte voor zorgen:** Een veilige omgeving waarin medewerkers hun zorgen kunnen uiten en vragen kunnen stellen, draagt bij aan een soepele overgang.
7. **Mensgerichtheid:** Het centraal stellen van de menselijke factor helpt draagvlak te creëren en gedragsverandering te ondersteunen.
8. **Interactie en dialoog:** Actieve participatie en gesprekken tussen verschillende groepen binnen de organisatie leiden tot een beter begrip en acceptatie van de verandering.

Deze dimensies laten zien dat verandercommunicatie een veelzijdig en complex proces is dat verder gaat dan enkel het verstrekken van informatie.

Aan de hand van deze elementen kom ik tot de volgende uitgebreide omschrijving van verandercommunicatie:



“Verandercommunicatie is alle communicatie die helpt bij het realiseren van verandering in de organisatie, door helder richting te geven, verbinding te creëren en betekenis te geven aan de verandering.

Verandercommunicatie zet de mens centraal. Het zorgt ervoor dat medewerkers en andere stakeholders door open dialoog actief kunnen deelnemen aan het proces, hun zorgen kunnen delen en zich betrokken en verantwoordelijk voelen bij de transitie.”

Deze communicatie vindt plaats op basis van een verandercommunicatiestrategie. Verandercommunicatie gaat hierbij niet alleen over het verstrekken van informatie, maar vooral over het managen van percepties, het bevorderen van betrokkenheid en het minimaliseren van weerstand tijdens veranderingen. De invulling van verandercommunicatie hangt daarbij af van de gekozen veranderstrategie. In hoofdstuk 4 ga ik hier verder op in.

Niet voor alle verandercommunicatie moet een speciaal plan ontwikkeld worden. Veel kleine veranderingen worden prima opgevangen met de reguliere interne communicatie waarin luisteren en dialoog centraal staan (zie 1.6). Het accent ligt bij verandercommunicatie (en in dit boek) op ingrijpende veranderingen in organisaties. Het gaat hierbij niet alleen om het opstellen van een strategie voor verandercommunicatie, maar ook om de set aan interventies, werkvormen en communicatieacties die helpen om betekenis te geven aan de verandering en om stappen te kunnen nemen in het veranderproces. Het gaat dus niet alleen om informeren, maar ook om luisteren en het organiseren van de dialoog.

1.3 Wanneer en hoe zet je verandercommunicatie in?

Vaak wordt team communicatie pas ingezet wanneer de belangrijkste keuzes al zijn gemaakt en het moment is aangebroken om de verandering “uit te rollen” of de nieuwe werkwijze te “implementeren” – termen die passen bij de laatste fase van een veranderproces. Op dat moment wil het veranderteam dat alle neuzen dezelfde kant op staan en dat medewerkers hun gedrag aanpassen aan de verandering zoals het team dat heeft bedacht.

Dit is inderdaad een belangrijk moment om stil te staan bij verandercommunicatie. In hoofdstuk 5 bespreek ik de verschillende fasen van verandering en hoe communicatie kan bijdragen aan een succesvolle implementatie. Veel verandermodellen besteden pas aandacht aan de gebruikers van de verandering wanneer de keuzes al zijn gemaakt.

Het risico hiervan is dat er onbedoeld weerstand ontstaat. Medewerkers worden dan geconfronteerd met een verandering waar ze geen invloed op hebben gehad en die misschien niet goed aansluit bij hun dagelijkse praktijk. Het veranderteam moet er dan op hopen dat de aannames die aan de verandering ten grondslag liggen, overeenkomen met de werkelijkheid van de medewerkers. Om zo'n slechte aansluiting te voorkomen – en om veranderingen te realiseren die daadwerkelijk passen bij de organisatie – is het verstandig om al in een vroeg stadium te luisteren naar de behoeften, wensen en verwachtingen van de mensen die uiteindelijk met de verandering moeten werken. Design Thinking, een methode die ik in hoofdstuk 3 verder toelicht, laat zien hoe waardevol het is om medewerkers al in een vroeg stadium te betrekken.

Dat vraagt om luisteren, betrekken en ervaren. Door collega's vroeg in het veranderproces mee te nemen, zorg je ervoor dat:

- De verandering aansluit bij de behoeften van zowel de organisatie als de medewerkers.
- De nieuwe werkwijze past bij de manier waarop mensen nu al werken.
- Betrokkenen niet worden verrast door de verandering en begrijpen waarom deze nodig en zinvol is.
- Informele leiders in de organisatie zich al in een vroeg stadium over de verandering uitspreken.
- Medewerkers zich daadwerkelijk betrokken voelen bij de verandering.

Begin daarom op tijd met nadenken over communicatie, luisteren en dialoog. Dit hoeft niet per se door een communicatiemedewerker te gebeuren. Ook initiatiefnemers en programmaleiders kunnen een belangrijke rol spelen door oog te hebben voor de medewerkers en het belang van communicatie in elke fase van het veranderproces te erkennen.

Vier soorten conversaties

Volgens Ford en Ford (1995) zijn er vier soorten gesprekken die in opeenvolgende fasen binnen de organisatie gevoerd zouden moeten worden:

1. Initiatiefgesprekken (Initiative Conversations): Dit zijn oproepen tot verandering, die overal in de organisatie kunnen ontstaan en als startpunt dienen voor de verandering. Voorbeelden:
 - “Het is tijd dat we iets doen aan het hoge ziekteverzuim.”
 - “Dit is geen overname, maar een gelijkwaardige fusie.”
 - “Ik heb een idee om onze werkwijze te verbeteren.”

2. Gesprekken voor begrip (Conversations for Understanding): In deze fase wisselen medewerkers meningen, gegevens en overtuigingen uit. Ze geven gezamenlijk betekenis aan de mogelijke verandering en ontwikkelen een gemeenschappelijke taal en visie.
3. Gesprekken voor prestaties (Conversations for Performance): Dit is de fase van actie. Er worden verzoeken gedaan, onderhandelingen gevoerd en concrete afspraken gemaakt om de verandering te realiseren.
4. Afsluitende gesprekken (Conversations for Closure): Zodra de verandering is doorgevoerd, is het belangrijk om het proces bewust af te ronden. In deze fase wordt geëvalueerd wat is bereikt en wordt ruimte geboden om successen te vieren en lessen te trekken.

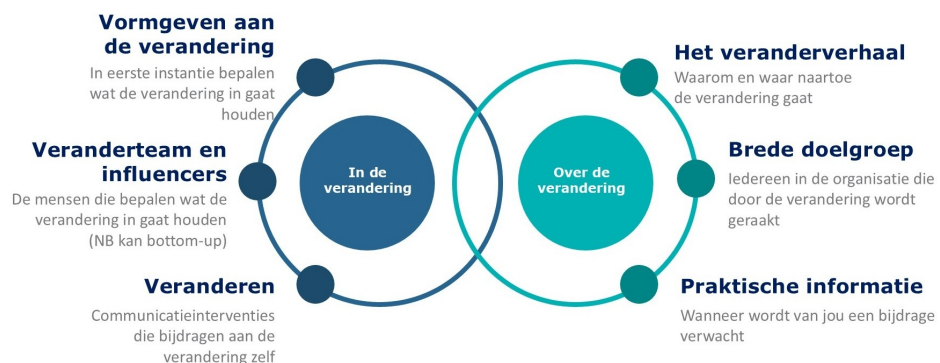


Figuur 1.2 Soorten gesprekken (Ford & Ford, 1995)

Communicatie over en in de verandering

Naast de vier soorten conversaties kun je ook de volgende twee lagen onderscheiden:

1. Communicatie over de verandering – Dit gaat over het proces van veranderen en heeft als doel om mensen tijdig mee te nemen in wat er staat te gebeuren.
2. Communicatie in de verandering – Dit richt zich op het daadwerkelijk begeleiden en ondersteunen van medewerkers en de organisatie tijdens het veranderproces. Dit vraagt om een diepere betrokkenheid, waarbij de communicatieadviseur een actieve rol speelt bij het formuleren van veranderinterventies.



Figuur 1.3 Communicatie in en over de verandering

Hoofdstuk 1 Wat is verandercommunicatie?

Het verschil tussen communiceren over de verandering en communiceren in de verandering ligt zowel in de timing als in de focus van de communicatie. Communicatie over de verandering richt zich op het aankondigen en uitleggen van wat er gaat gebeuren. Communicatie in de verandering ondersteunt en begeleidt medewerkers tijdens de overgang naar de nieuwe situatie.

Tabel 1.1 Communicatie over en communicatie in de verandering

Over de verandering	In de verandering
• Richt zich op wat er gaat gebeuren en waarom de verandering nodig is voor de organisatie. • Doel: Informatie verstrekken, draagvlak creëren en verwachtingen managen. • Focus op de strategie en planning van de verandering. • Vaak meer top-down: communicatie komt vanuit de organisatie naar medewerkers. • Middelen: veranderverhaal, intranetupdates, nieuwsbrieven, managementpresentaties.	• Richt zich op het proces van veranderen zelf en hoe medewerkers dit ervaren. • Doel: Ondersteunen, begeleiden en betekenis geven aan de verandering. • Focus op gedragsverandering en betrokkenheid van medewerkers. • Meer dialogoog en interactie: medewerkers zijn actief betrokken en delen hun inzichten. • Middelen: workshops, feedbacksessies, coaching, interne netwerkbijeenkomsten.

Door beide niveaus goed te benutten, vergroot je de kans op een succesvolle en gedragen verandering binnen de organisatie.

1.4 Waarom mislukken zoveel veranderprocessen?

Er is veel onderzoek gedaan naar het slagen en falen van veranderprocessen. Het Nationaal Onderzoek Verandervermogen (2022) identificeerde enkele belangrijke oorzaken waarom veranderingen vaak moeizaam verlopen:

- Medewerkers kennen de koers niet
 - Onduidelijkheid over de koers van de organisatie is een belangrijke oorzaak van een laag verandervermogen. Ongeveer 50% van de medewerkers kent de koers niet.
 - Daarnaast ervaart een groot deel een gebrek aan draagvlak, wat leidt tot weinig urgentie om te veranderen. Slechts één op de vijf medewerkers ziet de absolute noodzaak tot verandering.
- De kracht van medewerkers wordt niet benut
 - 45% van de medewerkers voelt dat hun kennis en ervaring niet goed worden ingezet.
 - 40% weet niet hoe zij kunnen bijdragen aan veranderingen.
 - Een vergelijkbaar percentage vindt dat leidinggevendenden hen onvoldoende stimuleren en ondersteunen.
 - 55% loopt tegen belemmeringen aan die effectief veranderen in de weg staan. Meer openheid voor initiatieven vanuit de organisatie zou helpen.