

Goed over organisatieveranderingen communiceren



Een organisatie die besluit om zaken rigoureuus anders te gaan aanpakken, weet dat zij op weerstand van werknemers zal stuiten. Grote veranderingen vragen daarom om tactvolle communicatie. Om de transitie zo goed mogelijk te laten verlopen, helpt het als de top van de organisatie het personeel duidelijk en transparant informeert tijdens het verandertraject en er rekening wordt gehouden met de verschillen tussen werknemers. Waarmee kunt u rekening houden in zo'n lastige situatie?

Grote veranderprocessen (verdiepingsartikel) zijn gevaarlijk voor de betrokkenheid van werknemers. Er breekt een periode van onzekerheid aan, waardoor de werkzaamheden misschien ingrijpend veranderen of – in het ergste geval – waardoor de werknemer zijn baan kwijtraakt.

U zit dan vaak in een lastige positie; aan de ene kant wilt u de werknemers zo snel mogelijk duidelijkheid geven en aan de andere kant mag u van het management misschien nog niet alle informatie prijsgeven, omdat men hier nog niet helemaal uit is. Vaak stelt het management de communicatie tot het laatste moment uit, omdat het niet onnodig onrust wil zaaien.

Communiceer regelmatig, open en duidelijk

Het gevaar is dan echter dat werknemers overrompeld zijn op het moment dat er wél gecommuniceerd wordt. Dit kan dan ten koste gaan van de betrokkenheid van werknemers en het vertrouwen dat zij hebben in het management. Daarnaast bestaat er een kans dat er tussendoor toch al informatie uitlekt, waardoor de onrust onder het personeel alleen maar groter wordt.

Regelmatig, open en helder communiceren is cruciaal bij grote veranderprocessen

Regelmatig, open en helder communiceren is dan ook cruciaal bij grote veranderprocessen. Aan de andere kant moet de informatie die u met uw werknemers deelt wel eenduidig zijn. U kunt zich voorstellen dat het alleen maar extra onrust oproept als u de ene maand aangeeft dat een reorganisatie geen personele consequenties zal hebben en u de volgende maand toch afscheid moet nemen van een aantal werknemers.

Communiceer dus alleen informatie waarvan u zeker bent. Krijgt u vragen waarop u het antwoord nog niet weet, geef dan eerlijk aan dat u hier later op terugkomt. Communicatie tijdens grote veranderprocessen is een doorlopend proces.

Pas uw stijl van communiceren aan

Niet iedere werknemer reageert hetzelfde op veranderingen. Globaal zijn er bij veranderprocessen vijf typen werknemers:

- Vernieuwers: zijn dol op een verandering.
- Zeer snelle overnemers: zijn snel overtuigd van een verandering.
- Vroege overnemers: hebben even tijd nodig om de verandering te laten bezinken.
- Trage overnemers: staan sceptisch tegenover de verandering.
- Achterblijvers: zijn tegen de verandering.

Aangezien iedere werknemer anders reageert op verandering, is het verstandig uw communicatiestijl hierop aan te passen. Vernieuwers en zeer snelle overnemers zijn het meest betrokken bij de verandering. U kunt hiervan profiteren door ze actief mee te laten denken en gebruik te maken van hun ideeën. Het is belangrijk veel aandacht te richten op deze groep, omdat zij draagvlak voor de verandering kunnen creëren bij andere werknemers.

Bij vroege overnemers is het zaak om in een zo vroeg mogelijk stadium te achterhalen wat hun behoeftes zijn, zodat u hen zo snel mogelijk over de streep kunt trekken. Misschien hebben ze nog meer informatie nodig om achter de verandering te kunnen staan. Probeer hier dan in te voorzien, zodat u ze actief kunt betrekken bij de verandering.

Onderzoek weerstand tegen veranderingen

Trage overnemers en achterblijvers zullen de meeste weerstand bieden bij veranderingen en zijn dan ook het lastigst te overtuigen. Bij deze groep werknemers is het belangrijk om te achterhalen wat de oorzaak is van hun weerstand.

Dit kan angst voor het onbekende zijn; de werknemer weet niet wat hem te wachten staat en verkeert daardoor in onzekerheid. In dat geval kan het helpen om extra voorlichting te geven, waarbij u de werknemer ruimte geeft om vragen te stellen en zijn kritiek te uiten.

Een werknemer kan ook bang zijn dat door de veranderingen zijn positie in het gedrang komt. Neem uw werknemer in zo'n geval serieus en ga met hem in gesprek over hoe zijn functie eruitziet na de geplande veranderingen.

Om grote veranderingen succesvol door te voeren, zijn er een aantal richtlijnen

Om grote veranderingen succesvol door te voeren, zijn er een aantal richtlijnen. In de eerste plaats is het belangrijk om aan de werknemers duidelijk te maken waarom de verandering in de organisatie plaatsvindt. Als werknemers niet weten waarom bepaalde zaken moeten veranderen, kunnen ze de verandering ook niet steunen.



Uw werknemers moeten de noodzaak van de verandering dus inzien, zodat er draagvlak ontstaat.

Laat het toekomstperspectief zien

Daarop aansluitend is het belangrijk om het toekomstperspectief te laten zien. Welke positieve gevolgen heeft de verandering voor de organisatie en misschien ook wel voor de werknemers? Het is hierbij belangrijk dat uw boodschap overeenkomt met de realiteit.

Als een afdeling komt te vervallen en de organisatie hierdoor [afscheid moet nemen \(toolbox\)](#) van een aantal werknemers, moet u hier ook open over zijn. Op die manier behoudt u geloofwaardigheid bij het personeel.

Naast het benoemen van de veranderingen is het overigens ook goed om te benadrukken wat wél hetzelfde blijft. Misschien schatten werknemers de gevolgen van de verandering wel groter in dan uiteindelijk het geval zal zijn. Zorg er dus voor dat u uw werknemers een realistisch plaatje

voorschotelt.

Stel een communicatieplan op

Geef ook aan hoe de verandering plaatsvindt. Werknemers moeten weten wanneer beslissingen worden genomen en wie deze beslissingen nemen. Benoem op welke momenten zij eventueel inspraak kunnen leveren en op welke manier zij dit kunnen doen.

Het beste is om hiervoor een communicatieplan op te stellen. Daarin kunt u opnemen op welk tijdstip u welke werknemers informeert over bepaalde veranderingen. Het is aan te raden om met een vaste frequentie te communiceren, zodat werknemers weten wanneer zij iets kunnen verwachten.

In het communicatieplan kunt u ook opnemen op welke manier u werknemers informeert. Doe dit bij voorkeur via verschillende kanalen. Denk daarbij aan het organiseren van bijeenkomsten, persoonlijke gesprekken, gebruik van portals en het sturen van e-mails.

Ondernemingsraad kan helpen bij creëren draagvlak

Bij grote verandertrajecten speelt vaak ook de ondernemingsraad (OR) een rol. Zo moet een werkgever bij een aanpassing van de organisatiestructuur – zoals een reorganisatie – het voorgenomen besluit voor advies voorleggen aan de OR. De werkgever moet het advies vervolgens bestuderen, maar hoeft niet elk punt uit het advies over te nemen. Wel moet hij aan de ondernemingsraad gemotiveerd aangeven welke punten hij wel en niet opneemt in het besluit.

Positief

Houd er rekening mee dat een positief advies van de OR een belangrijk signaal kan geven. Neem daarom de tijd om aan de OR uit te leggen hoe bepaalde besluiten tot stand zijn gekomen en welke personele consequenties dit heeft.

Een grote verandering zal altijd voor onrust zorgen in uw organisatie. U kunt deze onrust wel beperken door aandacht te besteden aan tijdige, continue en goed doordachte informatievoorziening. Opereer daarbij niet alleen, maar zorg dat u samen met het management en leidinggevenden werknemers meekrijgt in de verandering. Houd hierbij rekening met de vijf manieren waarop werknemers kunnen reageren op veranderingen en probeer hier uw communicatiestijl op af te stemmen.

Dit is een artikel van de redactie van Management Rendement

Management Rendement is dé informatiebron voor professionals die leidinggeven aan mensen en projecten. Het vakblad geeft de lezer handvatten om projecten en processen in de organisatie te stroomlijnen en optimaliseren, en om de mensen die bij deze processen betrokken zijn – intern en extern – optimaal aan te sturen. Belangrijke onderdelen van Management Rendement zijn project- en procesmanagement, wijzigingen in relevante wet- en regelgeving, en concrete tips en adviezen voor het verbeteren van leiderschap én de effectiviteit, prestaties, vaardigheden en inzichten van teamleden.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Management Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. Management Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad Management Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl