

Zonder interne
communicatie
geen verandering!



LOGEION | de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals

**Whitepaper Logeion Vakgroep
Interne Communicatie - mei 2016**

www.logeion.nl

Inhoud	pag.
Inleiding	2
1. Zonder interne communicatie geen verandering	3
2. Veranderingen in soorten en maten	4
3. Veranderen is mensenwerk	5
4. Rollen van de communicatie	6
5. Welke rol past bij welke verandering en vice versa?	7
6. Praktijkvoorbeelden	8
7. Samenvatting en aanbeveling	10



Inleiding

Veranderingen in organisaties zijn er in allerlei soorten en maten. Een ‘technische’ – eendimensionale - verandering (bijvoorbeeld aanpassen declaratiegedrag met duidelijke gevolgen) vraagt om relatief weinig bijdrage van de communicatiediscipline. Een ‘rijke’ verandering zoals een fusie of cultuurtraject levert veel meer speelruimte voor de communicatiediscipline, waarbij die een veel grotere rol heeft om te komen tot het eindresultaat. Hoe meer persoonlijke invulling van een medewerker vereist is, des te complexer de verandering wordt. Logisch toch? Maar wat moet je als communicatieadviseur met dit gegeven? Welke rol pak je? Ben je uitvoerder of coach? Storyteller of sparring-partner?

1. Zonder interne communicatie geen verandering

“Verandering is de enige constante” wordt vaak geroepen. Toch mislukt 80% van de veranderingen. Een sombere gedachte. Maar die maakt des te nieuwsgieriger naar de rest. Wat gebeurt er in veranderingen die wel slagen?

Hoogleraar verandermanagement Anton Cozijnsen noemt een aantal slaagfactoren voor veranderingen in zijn bestseller ‘Organisatie en veranderen in praktijk’ (2014):

1. Zorg ervoor dat mensen in de startfase al de noodzaak van de veranderingen gaan inzien en ervaren.
2. Houd snelheid in het gehele veranderproces, anders treedt verandermoedigheid op.
3. Verduidelijk abstracte visies en organisatiemodellen, anders kunnen mensen onzeker worden en weerstand gaan geven.
4. Zorg ervoor dat iedereen vertrouwen heeft in de leiders. Als werknemers de leiders vertrouwen, zullen ze loyaler zijn en beter gemotiveerd. Bovendien geeft dit leiders een betere reputatie.
5. Maak de voordelen van een traject al snel zichtbaar en zet mensen echt in beweging.

Bij deze door Cozijnsen genoemde slaagfactoren speelt interne communicatie een cruciale rol. Interne communicatie kan de boodschapper faciliteren bij het formuleren van de noodzaak en urgentie in het veranderverhaal. Door tijdige communicatie op het juiste moment blijft de verandering relevant voor de betrokkenen. Interne communicatie kan abstracte visies en organisatiemodellen verduidelijken en helpen vertalen naar de werkvloer. Vertrouwen in de leiders gaat gepaard met consistente communicatie: zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Interne communicatie kan de voordelen van een traject benoemen en helpen overdragen. Kortom: interne communicatie beïnvloedt deze succesfactoren en slagingskansen.

Anderen lichten communicatie apart uit als een van de succesfactoren van grootschalige veranderingen. Een daarvan is Rosabeth Moss Kanter die stelt “Een goede communicatie tijdens het proces is essentieel voor het slagen van het veranderingsproces. Communicatie stimuleert het veranderingspotentieel omdat ideeën voor verbetering en vernieuwing vorm krijgen als informatie beschikbaar is en de uitwisseling van ideeën wordt aangemoedigd” (Kanter, 1994).

Het is dus al vaak beschreven: interne communicatie levert een belangrijke bijdrage aan het succes van een verandering. Daarom stellen wij: zonder interne communicatie geen verandering!

2. Veranderingen in soorten en maten



Nog een bekende wijsheid: de ene verandering is de andere niet. Veranderingen zijn er in allerlei soorten en maten. Van de invoering van een nieuw IT-systeem tot aan een grote reorganisatie. Elk vereist een eigen aanpak en stelt andere eisen aan de verandercommunicatie. Om daar in deze whitepaper naar te kijken gebruiken we de indeling van veranderkundigen Steven en Wouter ten Have en Barbara Janssen (2009) waarbij zij ook slagingspercentages per soort verandering weergeven:

- *Kostenreductie > 80% slaagt*
Bijvoorbeeld een stop op zakenreizen om op de korte termijn geld te besparen of het boventallig maken van een groep medewerkers.
- *Herontwerp en systemen structuurwijzigingen > 65% slaagt*
Bijvoorbeeld een nieuwe organisatiestructuur om zo beter de klant te kunnen bedienen of intern samen te werken, of een overname van een bedrijf en de daarbij behorende herinrichting van de voormalige organisatie.
- *Strategie-implementatie (marktkant) > 58% slaagt*
Bijvoorbeeld het vormen van een nieuwe strategie samen met (een afvaardiging) van de medewerkers van onderop of het implementeren van een nieuw vijfjarenplan van bovenaf.
- *Cultuurverandering > 20% slaagt.*
Bijvoorbeeld het integreren van bedrijven na een overname, het veranderen van samenwerking in een productieketen of het anders werken in een nieuwe kantooromgeving.

Wij merken in het kader van deze whitepaper nog op dat de eerste twee categorieën kostenreductie, herontwerp en systeem,- en structuurwijzigingen een tijdelijk karakter hebben: op een gegeven moment is het project klaar. In verband met het tijdelijke karakter kiezen we ervoor de laatste drie herontwerp en structuur,- en systeem wijzigingen samen te voegen. Strategie-implementatie en cultuurverandering¹ zijn eigenlijk een continu proces. Wij geven dit aan omdat dit invloed heeft op hoe de communicatie in onze ogen moet worden ingericht.

¹ We merken op dat een cultuurverandering altijd gepaard gaat met een feitelijke verandering, zodat de verandering daadwerkelijk beklijft.

3. Veranderen is mensenwerk

Als we het hebben over veranderingen dan gaan deze altijd gepaard met gedrag van de mensen in de organisatie: het zijn mensen die met deze systemen werken en van wie men verwacht dat ze anders moeten (samen) werken of met andere instrumenten werken. De bijdrage van interne communicatie in een gedragsverandering staat buiten kijf. De vraag is nu op welke wijze interne communicatie veranderingen kan ondersteunen. Die vraag is niet eenvoudig te beantwoorden, want zoals al gesteld is de ene verandering de andere niet.

Léon de Caluwé en Hans Vermaak beschrijven in het handboek 'Leren veranderen' (2006) aan de hand van vijf kleuren vijf manieren om verandering aan te pakken:

- Geeldruk: veranderen doe je door te onderhandelen;
- Blauwdruk: veranderen doe je door een nieuw systeem te ontwikkelen of de regels te veranderen.
- Rooddruk: veranderen doe je door mensen te enthousiasmeren.

- Groendruk: veranderen doe je al lerend. Leren is veranderen, veranderen is leren.
- Witdruk: veranderen gaat vanzelf. De vraag is vooral: waar kun je afremmen, waar kun je gas geven?

Communicatie-expert Huib Koeleman (2013) legt de relatie tussen de soorten verandering van Caluwé en Vermaak en de best passende interne-communicatiestrategie per kleur en voegt

daar twee kleuren bij: oranje en paars. Paars: veranderen moet je door de crisisstrategie: veranderen doe je door snel in te grijpen te informeren en te dwingen: commandostructuur.

Oranje: veranderen doe je door co-creatie, als er een veilige omgeving is, waar medewerkers zelf met veranderideeën komen en iedereen meepraat over de te kiezen richting.

	Machtstrategie	Geplande strategie	Onderhandelingsstrategie	Ontwikkel/interactie-strategie	Beloonstrategie	Leerstrategie	Transformatie-strategie
Kleur	paars	blauw	geel	oranje	rood	groen	wit
Strategie							
Kern	Dwingen	Projectmatig	Onderhandelen	Co-creatie	Wortel en stok	Leren	Betekenis geven
Sturing	Top	Top-down	Meer partijen	Bottom-up	Directe chef	Collega's	Iedereen
Oriëntatie	Doelgericht	Oplossingsgericht	Compromisgericht	Probleemgericht	Gedraggericht	Ontwikkelgericht	Toekomstgericht
Macht	Positiemacht	Expert macht	Positiemacht	Informeel macht	Beloningsmacht	Verleidingsmacht	Visionaire macht
Input	Controllers	Experts	Coalities	Medewerkers	Chefs	Teams / coaches	Samenwerking
Communicatie							
Invalshoek	Verkopen	Overtuigen	Compromis	Gidsen	Motiveren	Faciliteren	Dialogoog
C-kruispunt	Informeren	Informeren	Formeren	Dialogiseren/ -formereren	Overreden	Dialogiseren/ -formereren	Dialogiseren
B v Ruler	Helder communiceren van interventies en waarden	Kennis leidt tot houding en daarna gedrag. Leg dus goed de doelen uit	Verandernoodzaak en doelen communiceren. Kaders voor het proces	In gemengde teams samen praten over de toekomst	Stimuleren met enthousiasmerende acties, helder over beloningen en straffen	Stimuleren dat medewerkers willen leren en experimenteren	Communiceren = interactie = veranderen.
Vormen	Zeepkist, klassieke media en werk-overleggen	Kick-off, gevolgd door klassieke parallelle media	Overleggen en werksessies, inspraakbijeenkomsten	Conferenties en interne social media	Veel (personeels-) gesprekken	Trainingen, discussies en vormen van feedback en kennis delen	Zoekconferenties, gesprekken, open spaces, brainstorm

Er zijn natuurlijk meer manieren om de verschillende soorten verandering in te delen en de rol van interne communicatie in te zetten.

4. Rollen van de communicatie

Als interne communicatie de slaagkans van complexe veranderingen vergroot, en men weet welke veranderstrategie men wil toepassen, welke rol neem je dan in als professional? De interne-communicatiediscipline beweegt zich tussen de uitersten van 'uitvoerder van opdrachten' tot 'strategisch sparringpartner voor management'. Vanuit deze denkrichting kunnen we de functie communicatie een meer strategische en tactische invulling aan interne communicatie geven.

Een strategische en tactische invulling geven aan interne communicatie bij een verandering is veel moeilijker als de functie van interne communicatie wordt gezien als serviceafdeling. Een afdeling die vanuit de zender gedachte 'de communicatie' wel even verzorgt.

Volgens ons is dit een instrumentele en beperkte kijk op interne communicatie. Het gaat dan hooguit om de communicatie **over** de verandering, maar niet om het veranderen zelf of de afstemming binnen de verandering. Helaas een zienswijze die ook nog wel eens voort komt uit de wat lijdelijke positie die menig communicatieprofessional zichzelf aanmeet, door uitsluitend te doen wat men vraagt ("U vraagt, wij draaien") en onvoldoende zelfbewust positie te kiezen.

Laat onverlet dat er vele schakeringen en tussenopties mogelijk zijn.

Ilse van Ravenstein (2015): onderscheidt de rollen van de interne communicatieprofessional op een andere wijze, specifiek voor verandercommunicatie:

- De *veranderverduidelijker*: die vooral helpt bij het formuleren van het inspirerende en heldere veranderverhaal, maar door het stellen van de juiste vragen vaak ook de veranderaanpak helpt aanscherpen.
- De *'enabler'* door anderen in ons vakgebied ook wel coach, ondersteuner of informator genoemd: die vooral zorgt dat de belangrijkste spelers in de verandering hun (communicatie) rol waar kunnen maken.
- De *consistentiebewaker* ofwel luis in de pels: die de spiegel voorhoudt of de belangrijkste beloftes van het project ook worden waargemaakt en of de veranderaars zelf zich gedragen in lijn met de veranderwens.
- De *procesbegeleider* ook wel verandermanager en regisseur genoemd: die de gehele aanpak van de verandering en de daarin te nemen stappen helpt opzetten en begeleidt.

Uit het IC-trendonderzoek 2015 blijkt dat IC-profs zichzelf inderdaad bovengenoemde rollen toeschrijven, maar daar nog twee aan toevoegen. Namelijk de issuepartner en organisatieversterker. Wij definiëren deze twee rollen als volgt.

- *Issuepartner*: brengt sterktes en zwaktes van de interne communicatie in kaart en is de stabiele factor op momenten van nood.
- *Organisatieversterker*: komt naar aanleiding van de conclusies van de issuepartner in actie en brengt bijvoorbeeld afdelingen samen of adviseert management een andere weg in te slaan die effectiever zal zijn voor de organisatie.

Deze rollen kunnen ook samenvallen en elkaar opvolgen, zoals zal blijken uit onderstaande matrix en voorbeelden.



5. Welke rol past bij welke verandering en vice versa?

Tot zover de theorie uit de veranderkunde en communicatie. Als wij nu de rollen van Van Ravenstein toepassen op de indeling van verandering van Ten Have en Janssen, dan lijkt het logisch dat hoe complexer de verandering wordt, hoe groter de bijdrage van interne communicatie kan zijn aan het succes van de verandering en hoe meer rollen interne communicatie vervult. Bij een kostenreductie zou een rol van veranderverduidelijker voldoende kunnen zijn. Maar een cultuurverandering heeft een hogere slagingskans wanneer de interne-communicatieprofessional niet alleen veranderverduidelijker is maar ook de rol van enabler, consistentiebewaker en procesbegeleider vervult. Wij laten dit zien aan de hand van een matrix en praktijkvoorbeelden.

	Veranderverduidelijker	Enabler	Consistentiebewaker	Procesbegeleider	Issuepartner	Organisatieversterker
Kostenreductie	x					
Herontwerp en systemen structuurwijziging			x			x
Strategie-implementatie		x			x	x
Cultuurverandering	x	x	x	x	x	x

Per soort organisatie en soms zelfs per afdeling zal de rol die je als interne-communicatieprofessional aanneemt verschillen. Maar uit onze praktijkervaring komt naar voren dat bovengenoemde verdeling vaak voorkomt.

6. Praktijkvoorbeelden

a. Andere cateraar in de bedrijfskantine

Type verandering: kostenreductie

Case: door nieuwe belastingregels besluit de directie de catering van de kantine uit te besteden aan een externe cateraar. Voor de medewerkers betekent dit een einde aan de gratis lunch.

Communicatierollen

- *Veranderverduidelijker:* helpen om aan medewerkers uit te leggen waarom deze verandering nodig is. En wat de mogelijkheden zijn van de nieuwe situatie: uitbreiding assortiment, meer gezonde maaltijden nog steeds zijn zelf meegebrachte botenhammen toegestaan.

b. Invoering IT-systeem bij groot ziekenhuis

Type verandering: systeemwijziging

Case: een groot ziekenhuis gaat over op invoering van Elektronisch Patiënten Dossier. Voor de medewerkers betekent de overgang van papieren naar digitale dossiers een grote verandering in het dagelijkse werk. Artsen, verpleegkundigen en managers zullen hun processen hierop moeten aanpassen.

Communicatierol

- *Procesbegeleider:* helpen bij het formuleren van de veranderaanpak en monitort gedurende het project dat de benodigde stappen ook gezet worden.
- *Enabler:* ervoor zorgen dat de afdelingshoofden en managers weten wat er nodig is om de verandering in hun werkgebied te realiseren
- *Organisatieversterker en consistentiebewaker:* in de interactie tussen projectteam, directie en lijnmanagement is communicatieadviseur ook steeds de persoon die de spiegel voorhoudt of de belangrijkste beloftes van het project ook worden waargemaakt en of de veranderaars zelf zich gedragen in lijn met de veranderwens.

c. Integratie bedrijfsonderdelen groot technisch bedrijf

Type verandering: structuurwijziging

Case: een technisch bedrijf is snel groot geworden door veel fusies en overnames in totaal wereldwijd 200 autonoom opererende bedrijven. De organisatie wil grip op de bedrijfsactiviteiten om te zien waar er beter samengewerkt kan worden en om kosten te besparen en wil bedrijven samenvoegen tot 50 bedrijven. Grootste verandering voor het middenkader.

Communicatierollen

- *Veranderverduidelijker:* betrokken bij de opzet van de veranderaanpak en het veranderverhaal.
- *Issuepartner:* een stakeholderanalyse is vervolgens de basis van het inrichten van het stappenplan.
- *Enabler:* verkrijgen van draagvlak bij het middenkader, de belangrijkste stakeholders. Ervoor zorgen dat deze managers goed weten wat er van hen gevraagd wordt en dat zij de vertaling kunnen maken naar wat dit betekent voor hun eigen werkterrein.
- *Consistentiebewaker:* worden de beoogde doelen ook bereikt en zijn de stappen die gezet worden in lijn met de veranderdoelen?
- *Organisatieversterker:* houdt de concerndirectie regelmatig een spiegel voor om te zien of zij nog op het goede pad zit.

d. Integratie merken zorgverzekeraars

Type verandering: herontwerp en systemen structuurwijziging en cultuurverandering

Case: Verscheidene merken zorgverzekeringen zijn ontstaan door fusies. Wens: integratie van deze merken of in ieder geval de backoffices om kosten te besparen. Beter samenwerken met zorgaanbieders, samen tot vernieuwing van het aanbod aan de markt komen. Grote betrokkenheid van medewerkers en een groep die echt de nieuwe energie aanvoelt en oppakt. Doel van de interne communicatie is dat de organisatie zelfstandig invulling kan geven aan de nieuwe visie en strategie.

Communicatierollen

- *Veranderverduidelijker:* in eerste instantie meehelpen om 'het verhaal' van de verandering maken en communicatiestrategie voorleggen en de verandering vertalen naar afdelingen.
- *Enabler:* regie op de communicatiemomenten en –middelen en boodschappers.
- *Consistentiebewaker* en *organisatieversterker:* tijdens de hele verandering sparringpartner en spiegel voor de directie: welke boodschap zendt die uit en hoe komt dit over bij medewerkers en hoe wordt het binnen andere afdelingen zoals HR geïmplementeerd?

e. Strategie-implementatie bij een technologische multinational

Type verandering: strategieverandering

Case: een nieuw vijfjarenplan voor een internationale kennisinstelling met 8 units. Interne communicatie is decentraal beledigd bij de HR-managers in de units. De strategie is met een klein team tot stand gekomen en daarna met de organisatie gedeeld. De uitrol is per organisatorische unit op maat gemaakt om te benadrukken dat elke unit op hun eigen manier bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelen. De kern van de uitrol zijn zinvolle gesprekken en duiding.

Communicatierollen

- *Procesbegeleider:* opzetten van de implementatie van het nieuwe vijfjarenplan.
- *Enabler:* hiervoor is een uitgebreide toolkit ingericht op basis van infographics (op maat voor elke organisatorische unit) die de strategie samenvat. Managers van de units werken mee aan de totstandkoming van de materialen en worden door alle materialen gecoacht. Zij krijgen een train-de trainersessie met hun MT's, waarna de MT-leden hun teams ook trainen met behulp van de HR- en communicatiecollega's.
- *Veranderverduidelijker:* zo kunnen alle teams in de organisatie zinvolle gesprekken voeren over hoe zij bijdragen aan het halen van de strategie, hoe dit linkt aan de jaarplannen en de persoonlijke ontwikkelplannen. De sessies worden opgevolgd door een bezoek van een MT-lid dat feedback haalt en support brengt. Alle bedrijfsprocessen en –momenten zijn gelinkt aan het vijfjarenplan, om de duiding te borgen in de organisatie.
- *Organisatieversterker:* houdt het management team regelmatig een spiegel voor om te zien of zij nog op het goede pad zit.

7. Samenvatting en aanbeveling

Samenvattend stellen we vast: hoe complexer de verandering, hoe kleiner de kans dat de verandering slaagt. De theorie en onze praktijk laten zien dat onze stelling ‘zonder interne communicatie geen verandering’ van kracht blijft. Met andere woorden: wij zien dat bij complexe veranderingen interne communicatie het slagingspercentage verhoogt. Hoe ‘rijker’ de verandering, hoe groter de bijdrage van communicatie aan het succes/-slagen van de verandering.

Veranderingen zijn er in soorten en maten. Naarmate er meer van de medewerker wordt verwacht, hoe complexer de verandering lijkt te worden. Medewerkers kunnen immers hun eigen ideeën over voorgestelde veranderingen of vastomlijnde werkmethoden hebben en daar graag aan willen vasthouden. Denk maar aan een eenvoudige verandering: minder dienstreizen. Nu kan het maar zo zijn dat juist aan dienstreizen een bepaalde status kleeft. Is het des mensen vreemd om te streven naar het bewerkstelligen van voldoende dienstreizen? Ook al verspeelt men veel tijd aan het bespelen van management die de dienstreizen moeten goedkeuren? Is de verandering geslaagd als er meer tijd verloren gaat aan het ‘regelen van goedkeuring’?

Duidelijk is dat communicatie een rol speelt in elke verandering. Die rol is soms ‘beperkt’ tot het schrijven van het veranderverhaal en het effectief verspreiden daarvan. De rol kan ook strategischer zijn en dan wordt er meer inbreng vanuit de communicatiediscipline

verwacht, bijvoorbeeld wie en wanneer moeten er als sleutelcommunicatoren worden betrokken in het verandertraject. Wij beschrijven in deze whitepaper een aantal mogelijke rollen van communicatie. Een valkuil is om afgaande op de begrippen een rangschikking in de rolverdeling te zien. Want kan een procesbegeleider slagen zonder een gedegen veranderverduidelijking? Zou de communicatiespecialist/manager niet alle beschreven rollen moeten kunnen spelen? Brengt communicatie dan niet de altijd gewenste toegevoegde waarde?

Te laat betrokken?

Een veel gehoorde klacht is dat communicatie pas wordt betrokken bij het veranderproces als alle plannen vast staan. Is het een terechte klacht? Mogelijk. Dat geldt beslist als interne communicatie een actieve rol inneemt in het veranderproces. De interne-communicatiediscipline is de functie binnen een organisatie die, als het goed is, de kennis in huis heeft over de interne organisatie. Zij zou moeten kunnen weten waar mogelijk steun of

weerstand te verwachten valt en hoe daarop te anticiperen. Maar durven wij, als communicatiespecialisten, deze rol op te pakken? Of willen we op voorhand het mandaat hebben?

Zelfbewust

Met deze whitepaper geven we een eerste aanzet om onze rol bij veranderingen weer op de agenda te plaatsen. Wij denken dat communicatie het managementinstrument bij uitstek is dat een sterke bijdrage kan leveren aan het slagen van een verandering. Zeker als een verandering complexer wordt omdat er een grote (actieve) bijdrage wordt verwacht van medewerkers. Vraagt de verandering om weinig betrokkenheid van communicatie? Dan is dat een *bewuste keuze* om dienstbaar op de achtergrond een (wellicht instrumentele) bijdrage te leveren, vanuit het besef dat dat situationeel de beste bijdrage is. Niet omdat communicatie ‘over het hoofd is gezien’. Gaat het om een complexe verandering waar het gaat om het winnen van hoofden en harten, dan is communicatie helemaal onmisbaar.



Enkele auteurs zijn aangehaald in deze whitepaper. Maar er is zoveel meer vakliteratuur over verandermanagement. Deze whitepaper is een appel op ons allen als communicatiespecialisten om ons verder te bekwamen in verandermanagement en –communicatie. Met gedegen kennis van communicatie en verandermanagement kan de communicatiemanager zichzelf ontwikkelen tot een waardige gesprekspartner met het (senior) management die de brug kan zijn met de werkvloer en vanuit de communicatiediscipline toegevoegde waarde leveren. Maar we moeten wel durven onze rol te pakken en vanuit onze kennis en kunde een constructieve bijdrage te leveren aan de veranderingen.

*Logeion Vakgroep Interne Communicatie
Gert van Doorn, Annelies ten Hoeve,
Elvira van Hooff, Bert Huisman, Ward de Moor, Cindy Puijk, Lonneke van Rees*

Literatuur

- Léon de Caluwé, Leon de en Vermaak, Hans - Leren veranderen (2006)
- Cozijnsen, Anton - Organisatie en veranderen in praktijk (2014)
- Have, Steven en Wouter ten; Janssen, Barbara Have – Het Veranderboek (2009)
- Koeleman, Huib – Interne communicatie bij verandering (2013)
- Moss Kanter, Rosabeth; Stein, Barry; Jick, Todd – De uitdaging van organisatieverandering (1994)
- Ravenstein, Ilse van - Help! Weer een verandering?! (2015)

