

LEERZAME WORKSHOP

Succesvolle communicatie bij organisatieveranderingen

De wereld verandert en Achmea verandert mee. Maar hoe maak je de kans op een succesvolle organisatieverandering het grootst? Veertien communicatie- en HR-adviseurs en SENS-experts van Achmea Zorg en Agis bogen zich vorige week tijdens de workshop Communicatie bij organisatieverandering over het antwoord.

De workshop is onderdeel van de maandelijkse sessies van het Platform Leren en Veranderen van de Divisie Zorg. Tijdens diverse professionaliseringsbijeenkomsten, mede geïnitieerd door HR-adviseur Regina Zwart, delen medewerkers onder leiding van meestal Achmea-collega's of soms een externe adviseur hun kennis en ervaring op tal van gebieden. Tijdens de workshop van vorige week ging het om de rol van adviseurs en managers bij organisatieveranderingen. Dit keer verzorgde extern deskundige Jacqueline Castelijns de sessie met een helder verhaal en aansprekende voorbeelden. Met haar jarenlange ervaring in het begeleiden van veranderingen in grote organisaties kon ze moeiteloos bevestigen dat communicatie een allesbepalende rol speelt bij het tot stand brengen van veranderingen.

Ze liet de aanwezige adviseurs vervolgens zelf ontdekken hoe ze ook hún managers daarin communicatief kunnen meenemen, terwijl die talrijke ballen in de lucht moeten houden. Die ballen, of liever: het veelzijdige en soms onlogische krachtenveld waarin managers zich bevinden, werpen regelmatig een drempel op voor communicatie-, HR- en SENS-professionals, zo bleek al bij het eerste vragenronde. 'Vaak heeft een manager nog tal van andere belangen die spelen waardoor communicatie ondergesneeuwd raakt', vatte Castelijns samen. Aan de hand van praktijkvoorbeelden legde ze uit hoe zij dat in verschillende andere organisaties zag gebeuren. Hoe verandingsplannen niet worden geaccepteerd als medewerkers de top onduidelijk vinden over wat anders of beter moet. En hoe van heel veel verandingsplannen na een jaar niks overblijft omdat iedereen de oorspronkelijke boodschap uit het oog is verloren. In al die gevallen, en in nog heel


veel andere, kan communicatie zijn werk doen. 'Mits de communicatie-professionals al heel vroeg, zelfs al bij heel prille plannen, met een managementteam aan tafel zitten.'

Tijdens de workshop kwamen de aanwezige dames en heren met hun eigen ervaringen. Castelijns benadrukte dat de expertise van HR-mensen en communicatie-adviseurs precies goed is om veranderingen effectief in gang te zetten en te laten slagen. 'Zie jezelf als een wielrenner in de Tour de France die zijn kopman helpt om te winnen',

riep ze metaforisch op. 'Jij hoeft helemaal niet op de stoel van die manager te zitten, jij bent niet die kopman. Maar je bent wel degene die hem als geen ander kan helpen om die koppositie te bereiken. Jij adviseert de manager, stelt hem vragen en nog meer

vragen, neemt even afstand, reflecteert en biedt hem een ander perspectief. Zodat hij zijn doel bereikt. Dat is jouw primaire taak.'

Zo werd een ideaal plaatje geschetst, al werd de realiteit ook niet geschuwd. De valkuilen van een adviseur kwamen eveneens aan bod, zeer uitgebreid zelfs. Zo ging het over rolverwarring ('kom je ons adviseren of controleren?') en wat je als adviseur kunt doen wanneer jouw expertise gevraagd wordt voor iets waar je niet achter staat. Ook het probleem van gelijk hebben maar niet krijgen kwam aan bod. Individueel en in groepjes van twee bogen de adviseurs en experts zich over elke valkuil om te bespreken of ze er ooit mee te maken hebben gehad, hoe ze er het beste mee om kunnen gaan en wat ze weleens zouden willen uitproberen om valkuilen te omzeilen. Ook bespraken de HR-, SENS- en communicatieprofessionals hoe ze elkaars rol kunnen versterken.

De deelnemers deden ijverig mee en droegen actief bij aan de verdere professionalisering van henzelf, de Achmea-organisatie en hun vakgebied. 

'Vaak heeft manager tal van andere belangen'