Een nieuw werkproces communiceren en borgen in zes stappen

Communicatiemiddelen staan centraal in de manier waarop er samengewerkt wordt en hoe de organisatie met de buitenwereld in contact staat. Ze kunnen daarom bijdragen aan het realiseren van doelstellingen en visie van de organisatie. Maar goede communicatiemiddelen en ICT op zich gaan de organisatie niet verder helpen. Alles hangt af van de bereidheid van de medewerkers om de middelen op goede wijze te gebruiken en op de beoogde wijze te gaan samenwerken. Deze bereidheid wordt groter naarmate medewerkers tijdig en op meerdere manieren betrokken worden bij de verandering in het werkproces.

“Alles hangt af van de bereidheid van de medewerkers om op de beoogde wijze te gaan samenwerken.”

In dit whitepaper beschrijven wij welke stappen van belang zijn om een verandertraject te laten slagen en een nieuw werkproces in de organisatie te borgen. Het interactieve webportal van WCS TeleAdvies is hierbij de rode draad: de communicatie, input en bevraging van medewerkers en e-trainingen ondersteunen alle stappen van het proces.

Gedragsverandering alleen is niet genoeg

Deze titel klinkt wellicht wat tegenstrijdig, want het ging toch juist om een gedragsverandering? Maar wat bij veranderingen vaak weinig in acht wordt genomen, is dat het echt niet genoeg is alleen het *gedrag* van medewerkers te veranderen. Wanneer namelijk alleen het *gedrag* en niet de *attitude* ten opzichte van dit gedrag aangepast wordt, zal de verandering in gedrag van korte duur zijn.

Het is van belang dat de medewerkers daadwerkelijk achter de verandering staan. De veranderbereidheid van mensen wordt bepaald door drie componenten:

1. De cognitieve component: het rationele gedeelte van het menselijk handelen
2. De affectieve component, die bepaald wordt door het gevoel ten opzichte van het nieuwe gedrag
3. De conatieve component: de gedragsintentie, die bepaald wordt door wat de leider en de rest van de groep doet

Deze drie componenten moeten alle drie beïnvloed worden en daarom bestaat een succesvolle veranderpoging altijd uit:

1. Een sterke boodschap om het rationele component te beïnvloeden
2. Participatie door medewerkers om hen te laten wennen aan het gevoel dat het nieuwe gedrag meebrengt
3. Het management dat het goede voorbeeld geeft

In dit stappenplan komen deze drie componenten naar voren.

“Duidelijk is dat je de attitudes van de medewerkers wilt veranderen.”

Stap 1. Identificeren attitude gebruiker

Duidelijk is dus dat je de attitudes van de medewerkers wilt veranderen. De eerste stap betreft daarom het meten van de huidige attitudes van de medewerkers, zodat hier adequaat op kan worden ingespeeld. De beste manier om de attitudes van medewerkers te meten is een (online) enquête, waarin je bevraagt wat medewerkers belangrijk vinden in hun werk, wat hun drijfveren zijn en wat hun wensen en voorkeuren zijn m.b.t. het werkproces.

Door eerst dit te meten en in kaart te brengen, zal je later beter in kunnen spelen op eventuele weerstand en kan je zoveel mogelijk rekening houden met redelijke eisen en wensen. Hierdoor ontstaat er bij de medewerkers een grotere veranderbereidheid. Deze enquête kan bijvoorbeeld in onze webportal worden afgenomen en onze communicatieadviseurs kunnen u ondersteunen bij het opstellen van de vragen.

Let op: Het is van belang dat deze analyse wordt uitgevoerd vóórdat de verandering geïmplementeerd wordt.

Stap 2. Het ontwerpen van het communicatieconcept en beleid

Door middel van brainstormsessies worden beleidsbepalers actief betrokken bij het uitwerken van het nieuwe communicatieconcept, waarbij de vraag centraal staat wat de visie op bereikbaarheid en dienstverlening is op de korte-, middellange- en lange termijn. De sessie wordt door de bevraagden aan de hand van een vragenlijst voorbereid. Ook dit kan eventueel via onze webportal.

Aan de hand van deze input van de organisatie (en de eventuele technische inventarisatie) volgt er een visiedocument. Een visiedocument bevat doelstellingen, budget, mogelijke scenario's en het gewenste werkproces. Dit werkproces is bepalend wat er voor de medewerkers gaat veranderen. Aan de hand van het visiedocument kan er dan ook uitgewerkt gaan worden wat het nieuwe werkproces concreet voor medewerkers gaat betekenen. Dit kan aan de medewerkers gecommuniceerd gaan worden middels de sterke boodschap die in de volgende stap beschreven wordt.

"Met een sterke boodschap kan ingespeeld worden op het rationele denkproces van de medewerkers."

Stap 3. Het bepalen en uiten van een sterke boodschap

Met een sterke boodschap kan ingespeeld worden op het rationele denkproces van de medewerkers. Het is belangrijk dat de boodschap twee elementen bevat:

1. Ten eerste moet uitgelegd worden waarom er op een andere manier gewerkt gaat worden. Er bestaat een ideale situatie en de huidige situatie sluit hier niet op aan. Echter, door middel van de nieuwe werkwijze kan de ideale situatie wel behaald worden. Hierbij moet benadrukt worden wat de voordelen voor de medewerker zelf zijn.
2. Ten tweede moet een gevoel van urgentie gecreëerd worden: de nieuwe werkwijze moet zo snel mogelijk gemeengoed worden. Zonder gevoel van urgentie namelijk geen verandering. Wees duidelijk in het formuleren van het doel en hoe dit bereikt gaat worden. Een vage boodschap kan medewerkers een verkeerde kant op sturen.

De boodschap is per organisatie verschillend, omdat deze afgestemd is op de kernactiviteit, visie en cultuur van de organisatie. Bij het bepalen van de boodschap kunnen de volgende vragen in acht worden genomen:

- Waarom mogen mensen trots zijn dat ze bij deze organisatie werken?

- Welke maatschappelijke thema's en ontwikkelingen hebben invloed op de organisatie?
- Wat is het probleem op dit moment? (urgentie creëren)
- Hoe gaat dit probleem opgelost worden?
- Wat is de rol van de medewerkers hierin?
- Wat zijn moeilijkheden en nadelen voor de medewerker?
- Wanneer is de opzet geslaagd?

De boodschap kan een geschreven verhaal zijn, een animatiefilmpje of een ander medium wat de boodschap goed kan overbrengen. De boodschap kan onder andere via onze webportal verspreid worden.

"Een goede training zorgt ervoor dat mensen zich bekwaam voelen in het gebruik ervan en enthousiaster met de nieuwe middelen zullen werken."

Stap 4. De medewerker vertrouwd maken met het nieuwe werkproces

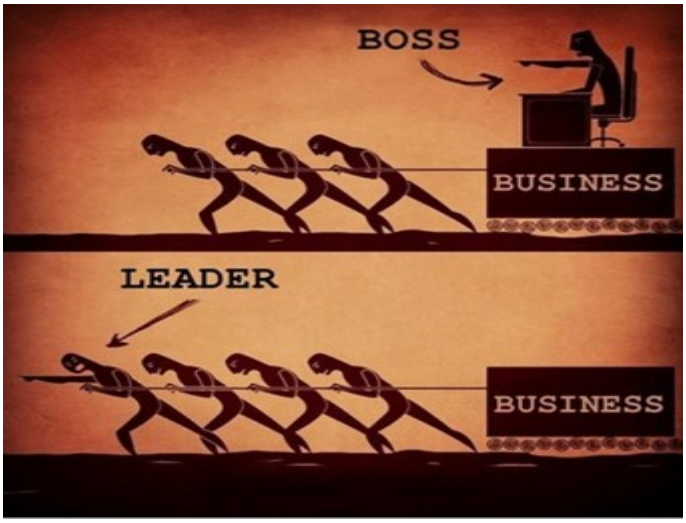
Bij deze stap worden medewerkers geholpen om competenties en kennis te vergaren die ze nodig zullen hebben om succesvol op de nieuwe wijze te werken. In de 'oude' situatie kan alvast hieraan gewerkt worden, zodat mensen beter voorbereid zijn op de nieuwe situatie en de verandering gelijkmatiger zal verlopen. Mogelijke competenties en kennis bij een nieuw werkproces:

1. Afspraken rondom bereikbaarheid en hoe bereik- en beschikbaarheid te organiseren
2. Afspraken rondom in- en extern klantcontact
3. Afspraken rondom één device dat zowel zakelijk als privé wordt gebruikt

Belangrijk hierbij is ook om inzichtelijk te maken op welke wijze de tussenstappen toewerken naar een grotere doelstelling en de tussenstappen ook steeds af te ronden met een evaluatie. Ook is het van belang om de voordelen voor de medewerker van het nieuwe werkproces te blijven benadrukken en om gewenst gedrag positief te bekrachtigen door complimenten of een andere beloning.

Bij een nieuw werkproces zal er vaak ook met andere toestellen en applicaties gewerkt gaan worden. Een goede training zorgt ervoor dat mensen zich bekwaam voelen in het gebruik ervan en enthousiaster met de nieuwe middelen zullen werken en daarbij ook eerder weer succes zullen ervaren. Ook draagt het bij aan uniformiteit in manier van gebruiken. WCS TeleAdvies kan in haar webportal deze trainingen op maat aanbieden.

Let op: Vooral bij deze fase is het van belang dat het management net zo veel participeert als de medewerkers zelf. Alleen als de medewerkers ervaren dat het niet een kwestie is van "jullie gaan veranderen", maar juist van "wij gaan veranderen" zal er daadwerkelijk een verandering gerealiseerd worden.



"Evalueer wat de attitudes van de medewerkers ten opzichte van de nieuwe werkwijze zijn."

Stap 5. Attitude opnieuw meten

Voordat er wordt overgegaan op de nieuwe werkwijze is het van belang om te evalueren wat de attitudes van de medewerkers ten opzichte van de nieuwe werkwijze zijn. Het is van groot belang dat het management zich ervan verzekert dat de twijfels en de weerstand van medewerkers onder controle zijn. Wanneer dit het geval is, kan de nieuwe werkwijze geïmplementeerd worden. Maar wanneer de attitudes van de medewerkers nog niet positief genoeg zijn, moeten eigenlijk alle alarmbellen afgaan. Het is natuurlijk niet mogelijk om álle medewerkers te enthousiasmeren, maar de algemene tendens moet toch wel zijn dat men achter de verandering staat. Als dit niet het geval is, kan er bijvoorbeeld onderzocht worden:

- Of de gecommuniceerde boodschap duidelijk ontvangen is
- Of medewerkers soms nog veel vragen hebben en er veel onduidelijkheid is
- Of medewerkers genoeg inspraak hebben gehad

Het webportal kan hierin ondersteunend werken en bijvoorbeeld via een forum bijdragen aan de communicatie.

Stap 6. De verandering borgen en evalueren

Om de gehele werkvloer mee te krijgen in het nieuwe werkproces, is het essentieel dat het management, leidinggevenden en andere sleutelfiguren het goede voorbeeld laten zien van het nieuwe werkproces en dat mensen die al snel volgen geprezen volgen. Niemand wil namelijk graag de aansluiting met de groep missen als deze op weg gaat naar een gedragsverandering, zeker niet als deze verandering positief is. Naast de officiële leiders helpt het om de steun van de informele groepsleiders te vergaren, zij worden namelijk als objectiever beschouwd. Wanneer zij eenmaal steun betuigen aan de verandering en hiervan het goede voorbeeld geven, zullen er steeds meer mensen volgen.

“Houd bij wat de vorderingen zijn en maak mensen ook individueel aanspreekbaar op hun inzet.”

Veranderingen in het werkproces doen vaak veel stof opwaaien. Daarom is het goed dat het management zijn oor goed te luister legt naar wat er in de periode van de implementatie speelt in de organisatie en medewerkers de kans biedt om hun hart te luchten en vragen te stellen. Wat vinden medewerkers wat wel en niet goed werkt? Bovendien, nadat een organisatie een andere manier van werken heeft ingevoerd zullen er wat kinderziektes in dagelijkse gang van zaken de kop opsteken, waar samen een oplossing voor gevonden moet worden.

Houd bij wat de vorderingen zijn en maak mensen ook individueel aanspreekbaar op hun inzet. Je kan een groep namelijk niet aanspreken op het gedragen van een paar groepsleden. Het is ook belangrijk om gewenst gedrag positief te bekrachtigen. Belonen kan op vele manieren, bijvoorbeeld:

- Nodig een inspirerend spreker uit
- Geef tijd om iets naar keuze/eigen interesse te doen
- Geef iets te kiezen in de fysieke omgeving
- Laat mensen hun eigen beloning voorstellen. Dit leert je overigens ook veel over de wensen en behoeftes van je medewerkers

Door op deze manier de verandering positief te bekrachtigen en open te staan voor feedback op het nieuwe werkproces, zijn medewerkers het meest gemotiveerd om blijvend op de beoogde wijze te gaan werken.

Conclusie

Medewerkers bepalen het succes van een verandering in een werkproces. Bij een veranderende werkwijze is het van belang de houding van medewerkers ten opzichte van de verandering positief te laten zijn. Door een sterke boodschap te formuleren voordat de verandering een feit is, medewerkers te begeleiden bij het vergaren van nieuwe kennis en competenties en door gewenst gedrag positief te bekrachtigen, kan een organisatie succesvol een nieuw werkproces implementeren. Het interactieve webportal van WCS TeleAdvies is hierbij de rode draad: de communicatie, input en bevraging van medewerkers en de e-trainingen ondersteunen alle stappen van het proces.

“Heldere communicatie, duidelijke werk-afspraken en goede bereikbaarheid zijn essentieel.”

Waarom WCS TeleAdvies

WCS TeleAdvies geeft samenwerking vorm. Dit doen wij door samen met onze klanten een communicatie-omgeving in te richten die perfect is afgestemd op de strategie, kernactiviteiten en werkprocessen binnen de organisatie. Ook bieden wij praktische gereedschappen om de visie over klantcontact en bereikbaarheid te vertalen naar de juiste houding en kennis van medewerkers. Heldere communicatie, duidelijke werkafspraken en goede bereikbaarheid zijn essentieel voor het succes van elke organisatie. Neem gerust contact op voor meer informatie of een vrijblijvende kennismaking. Wij zijn u graag van dienst!

Wilco Smit, Business Consultant
WCS TeleAdvies B.V. | Stemerdingweg 5 | Soesterberg
0346 - 350808 | www.wcsteleadvies.nl | info@wcsteleadvies.nl