

Webinar 1 – Opdracht formuleren

**Webinar 2 – Verandercommunicatie**

Webinar 3 – Diagnose en kern

Webinar 4 – Aanpak en strategie

Webinar 5 – Interventies en dilemma's





# Webinar 2: Verandercommunicatie

Webinarreeks Veranderkunde & Verandercommunicatie

Mirjam van Horssen (Future Communication)

2026





ACT

REGIE HO

WIE WIL DIT?

WAT IS DE VRAAG?

How broader the up-  
and-coming, the  
longer it'll be  
discovery & iteration

Waar de weg  
zullen  
we uit dit?

De vraag is  
het vraagstuk  
Richt je op het  
vraagstuk

Stel bij elke ver-  
ander ambitie de  
vraag: is dit het  
goede?

Open  
vragen -  
vragen

begin klein

Van pieken  
van je leven

Je leert een vraag-  
stuk pas kennen  
door er aan te  
werken

Denk groot.  
Start klein

Wat is  
het probleem?

Wat is op  
de kaart?

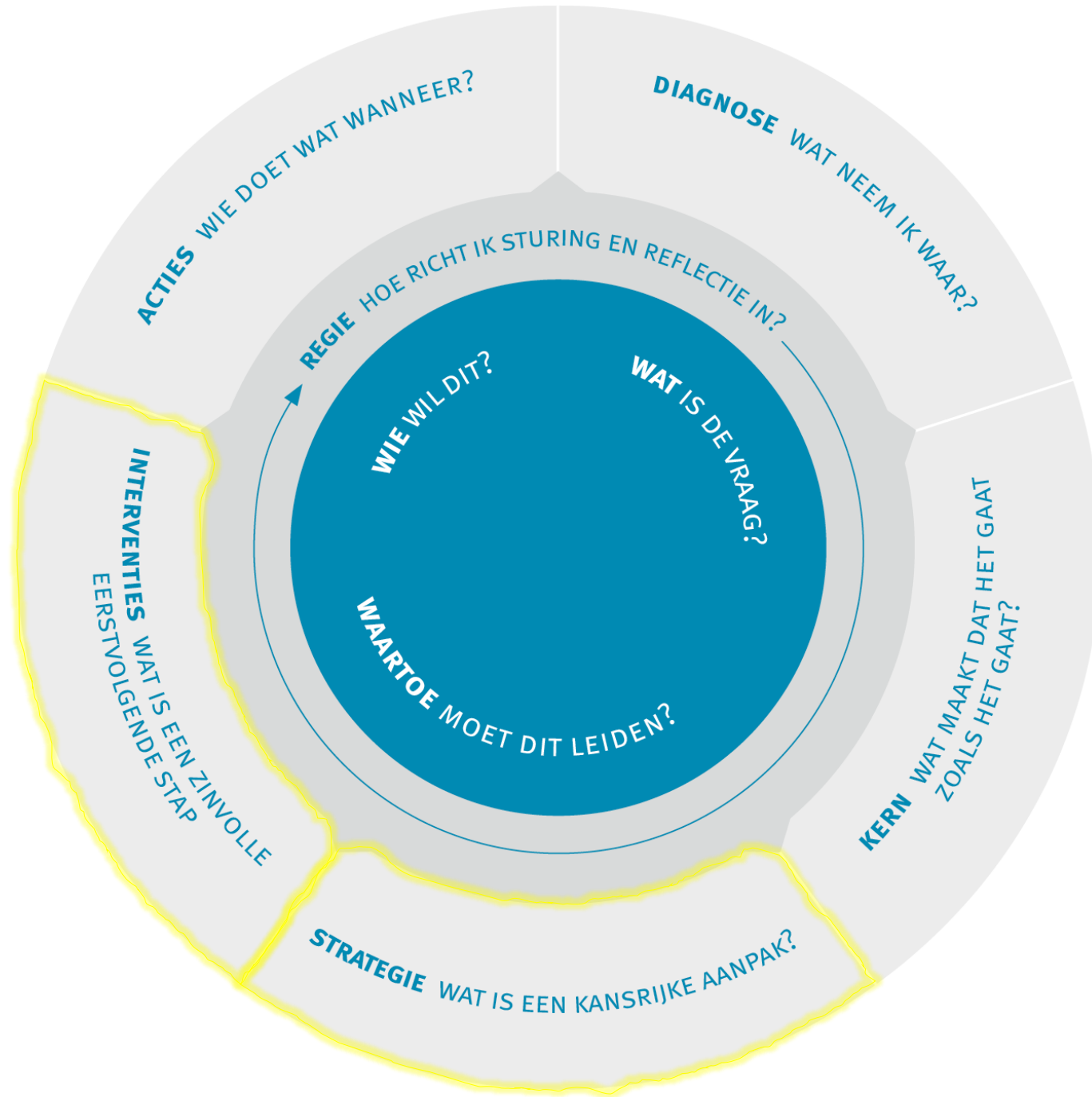
Angst om te ver-  
anderen kan am-  
bitie niet weer-  
staan

Wat hoort, werkt niet.  
Wat werkt, hoort niet.

Waarom  
den we  
dit ook  
alweer?

Dit is  
peken in  
de baan

Wat  
het al  
was ook  
Lidde



Communicating

**CHANGE**



# In dit webinar

1. Wat is verandercommunicatie?
2. Wat en wie gaat veranderen?
3. Hoe helpen we onze mensen in/met de verandering?
4. Onze boodschap en veranderverhaal
5. Communicatiestrategie- en middelen



## Poll

Wat is jullie grootste communicatie-uitdaging tijdens een verandering of innovatietraject?

Je mag meerdere opties aanvinken

*“Er doet een ánder verhaal de ronde over waarom we gaan veranderen en wat de verandering inhoudt.”*

*“Wie is er bij ons eigenlijk verantwoordelijk voor de communicatie rond deze verandering?”*

*“Iedereen praat over ‘verandering’, maar niemand gebruikt dezelfde woorden.”*

*“Medewerkers zijn bij ons ‘toeschouwers’; ze denken dat de verandering dóór anderen en vóór anderen is.”*

*“We kunnen nog niks zeggen, want wij weten het zelf ook nog niet.”*

*“We sturen ze elke week een mail, maar niemand leest die mails.”*



Wat is verandercommunicatie?

# Wat is 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.”*

*Huib Koeleman, specialist verandercommunicatie en interne communicatie*

# Wat is verandercommunicatie?

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

**Ruimte creëren en betekenis geven**

Verandercommunicatie is **gezegd, gedeeld, en gevoeld**. 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.”

Huib Koeleman, specialist verandercommunicatie en interne communicatie

# Disclaimer



Communiqueer *door én over* de verandering



# Communicatie óver de verandering





# Communicatie dóór de verandering





# 2

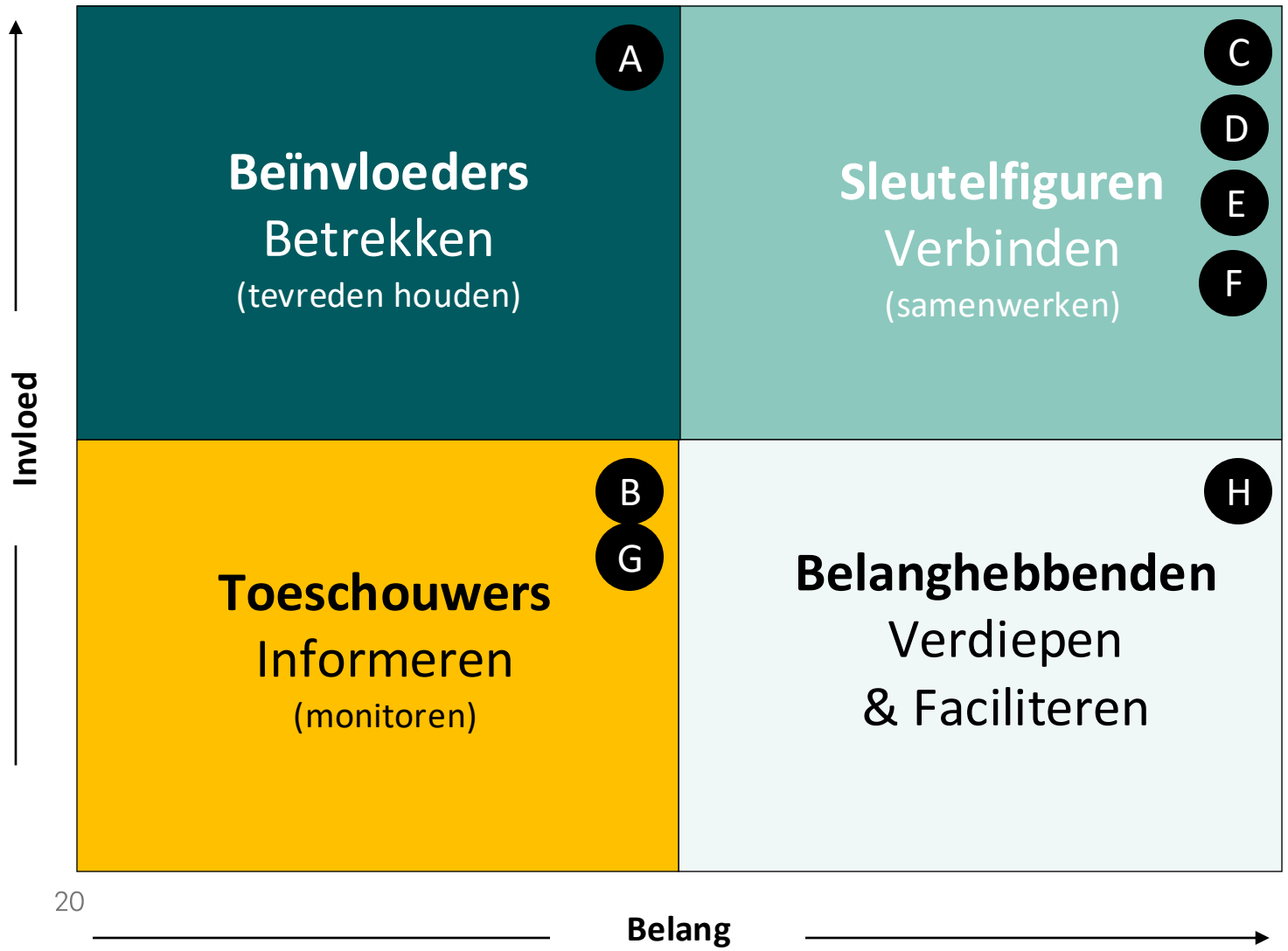
Wie en wat gaat veranderen?

# Wie zijn de spelers bij deze verandering?



- A. CvB
- B. Ondersteunende diensten / afdelingen
- C. Instituut/faculteitsbestuur
- D. Opleidingsmanagers
- E. Docentondersteuners
- F. Docenten
- G. Centrale diensten
- H. Studenten

# Wie zijn de spelers bij deze verandering?



- A. CvB
- B. Ondersteunende diensten / afdelingen
- C. Instituut/faculteitsbestuur
- D. Opleidingsmanagers
- E. Docentondersteuners
- F. Docenten
- G. Centrale diensten
- H. Studenten

# Voor wie **verandert** er wat?

	Wat verandert er daadwerkelijk voor hem/haar door de verandering? 	Wat moet hij/zij <b>DOEN</b> vóór de verandering? 	Wat moet hij/zij <b>DOEN</b> tijdens de verandering? 	Wat moet hij/zij voortaan / in de toekomst <b>DOEN</b> ? 
<b>CvB</b>				
<b>Ondersteunende diensten / afdelingen</b>				
<b>Instituut- / faculteitsbestuur</b>				
<b>Opleidingsmanagers</b>				
<b>Managers Bedrijfsvoering</b>				
<b>Centrale diensten</b>				
<b>Docenten</b>				

# 3

Hoe helpen we onze mensen  
in/met de verandering?



# Omgaan met weerstand

Weerstand is geen probleem maar een signaal

## Passiviteit



Vasthouden aan het oude, vermijden van inspanning en uitstelgedrag

## Twijfel



Kritische vragen, cynische opmerkingen en twijfel aan nut en haalbaarheid

## Opstandigheid



Actief verzet, vaak ingegeven door het gevoel dat iets wordt opgelegd



Passief  
Indirect

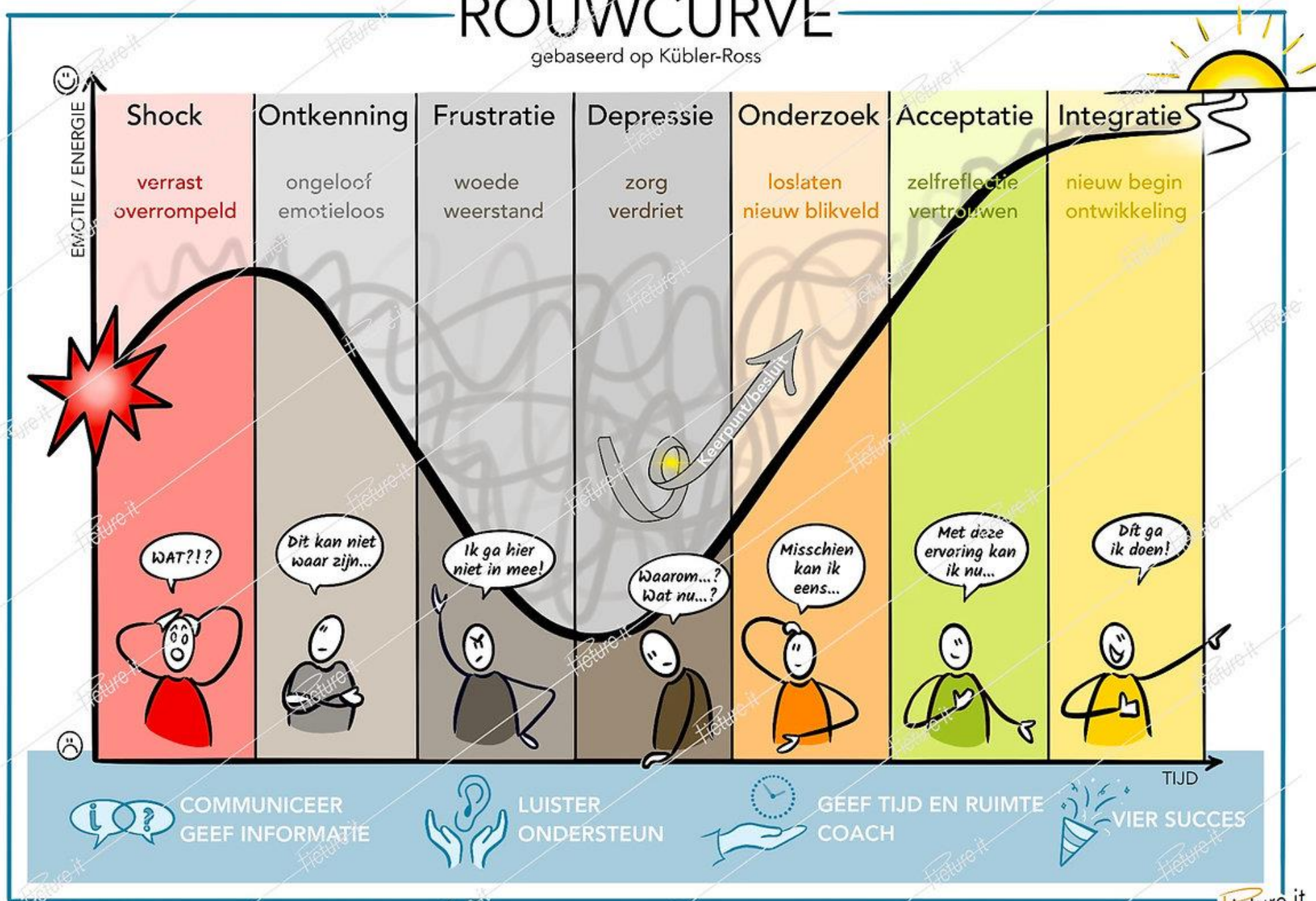
Actief  
Direct

# De weerstand kan verschillen per orde verandering

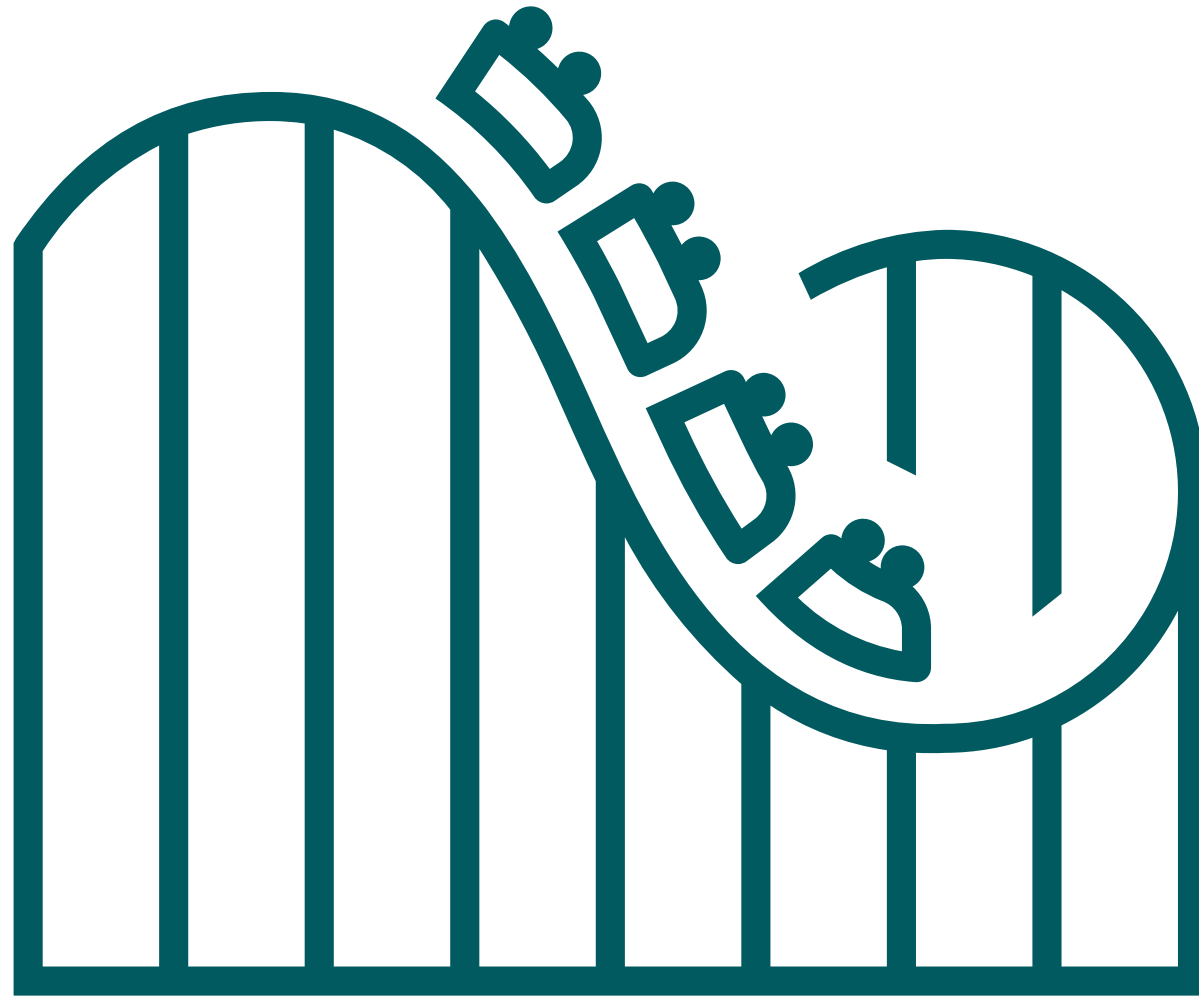
<b>Verbeteren (eerste orde)</b>	<b>Veranderen (tweede orde)</b>	<b>Vernieuwen (derde orde)</b>
Meer van hetzelfde, maar beter: sneller, slimmer, vaker, eer- der ...	Echt anders: nieuwe inzichten Van ... naar ...	Nieuwe ideeën genereren
Bekende aanpakken voor be- kende vraagstukken	Onbekende aanpakken voor bekende vraagstukken	Onbekende aanpakken voor onbekende vraagstukken
Passend binnen de huidige manier van werken en denken (monoparadigmatisch)	Inbrengen en werken met andersoortige ideeën en ma- nieren van werken (multipara- digmatisch)	Ontwikkelen van nieuwe ma- nieren van werken en denken (metaparadigmatisch)

# ROUWCURVE

gebaseerd op Kübler-Ross







# Voorbeeld

## Livegang Microsoft Viva en Microsoft Teams

Fases



Belevingen



Emoties



Mogelijkheden



Doelgroepsreis

Gevoelsreis

Droomreis



\* SCHITTEREND PROJECT, MAAR HOE WETEN  
WE NUU OF DE MENSEN DIT ECHT WILLEN ? \*



# Wat is **helpend** en wat is **belemmerend**?

Om te weten hoe je gedrag verandert,  
moet je weten welke factoren invloed hebben op dat gedrag.



# 4

Onze boodschap en  
veranderverhaal







Waar het ons om gaat is...  
want de situatie is nu zo.... (feiten)  
de gevolgen daarvan zijn.... (duiding)  
wij vinden dat dit... (betekenisgeving)  
en daarom moet er.... (actie)

## Zo voorkom je dat het middel wordt verward met het eigenlijke (achterliggende) doel

- Van 'CTL maken' naar onderwijs vernieuwen/ professionaliseren
- Van één standaard implementeren naar uitwisseling vergemakkelijken
- Van sleutelteam positioneren naar bewustzijn digitale transitie vergroten

Martje aan de Kerk (External) 14:24 [Translate](#)



Als je je eigen verhaal terug krijgt weet je dat je raak zit



## 1. Waar komen we vandaan?

### Vertrekpunt

- Waar staan we nu als team / onderwijsinstelling?
- Hoe gaat het met onze taken en verantwoordelijkheden?
- Hoe staat het met de waarde die we als team toevoegen?
- En hoe gaat het met een ieder van ons?



## 2. Waar staan we nu?

### Dit hebben we te doen

- O.b.v. de strategie van onze onderwijsinstelling: welke huidige obstakels zijn er voor ons team om onze ambitie te bereiken en om onze bijdrage te leveren?



## 3. Waar gaan we heen?

### Stip op de horizon

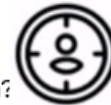
- Zou het niet geweldig zijn als..?
- Wanneer is de verandering geslaagd?
- Waarom willen we hierin mee en bij horen?



## 4. Wat gaan we doen?

### Duiding

- Welke behoefte aan informatie en duiding hebben we als team?
- Welke behoefte aan informatie en duiding heeft een ieder van ons?



### Trots

- Waar zijn wij als team trots op? Waar zijn we sterk in?
- Hoe vieren we successen?



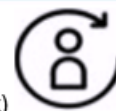
### Dit zijn onze kansen

- Wat maakt deze verandering (leuk) uitdagend?
- Als we onze ambitie bereiken: wat betekent dit dan voor onze docenten, voor onze ondersteunende collega's, en voor onze studenten?
- Hoe kunnen we onszelf toekomst bestendig maken? Welke kwaliteiten en sterktes zetten we dan in?



### Cultuur & gedrag

- Wat vraagt dit van ons gedrag, cultuur en (persoonlijk) leiderschap?
- Wat is hier (wellicht) lastig aan?
- Welke hulp hebben we nodig om ons gedrag, cultuur en leiderschap te veranderen?



### Aanpak

- Welke stappen gaan we nemen?
- Wat zijn de komende periode onze belangrijkste prioriteiten, verantwoordelijkheden en mijlpalen?
- Hoe gaan we dit realiseren?
- Wat is de samenhang (tijdlijnen, volgorde)?
- Wat is dan het eindplaatje (kwantitatief en kwalitatief)?
- Welke investeringen hebben we te doen om onze plannen te realiseren? Kwantitatief én kwalitatief?
- Hoe stemmen we dit af met onze stakeholders?
- Wat betekent dit voor (de



### Mijlpalen

- Welke mooie mijlpalen hebben we als team gehaald? Wat zijn onze (recente) successen?
- Waarom hebben we die gehaald? Wat is onze kracht?



### Anders werken

- Wat vraagt dit van ons?
- Hebben we straks de juiste skills in huis? Kunnen we dit ontwikkelen en hoe? Of hebben we (ook) collega's nodig met een ander profiel?



### Werkwijzen & gewoonten

- Hoe zetten we normaal gesproken de schouders eronder?
- In welke momenten hebben we steun gezocht bij elkaar?



### Zo werken we nu samen

- Welke interne en externe betrokkenen zijn er?
- Met welke collega's/teams werken we samen? Wat gaat hierin goed en wat kan beter? Wat kunnen we daarin verbeteren?



### Persoonlijk leiderschap

- Hoe kunnen we ieder onze eigen kwaliteiten en talenten volledig benutten om onze doelen te realiseren?
- Hoe pakken we ieder een actieve rol in de komende veranderingen (i.p.v. langs de zijlijn af te wachten wat er verandert)?



### Accountability

- Wat spreek we af over ieders rol in de verandering?
- Waar mogen we elkaar op aanspreken?



# 5

## Communicatiestrategie en - middelen

# Hoe gaan we communiceren?

## **Familie**

Je focust op het wij-gevoel en op de gedeelde normen en waarden: "Wij zien onszelf als een innovatieve school." Of "Onze kracht is onze creativiteit en veerkracht."

### **Communicatie via:**

Interne nieuwsbrieven, bijeenkomsten en storytelling.

## **Fan / Ambassadeurs**

'Fans maken fans'. Word of mouth staat hierbij centraal. Wanneer informele leiders fan worden van de verandering, treedt een sneeuwbal-effect op en enthousiasmeren zij hun collega's.

### **Communicatie via:**

Leidinggevenden en medewerkers (docenten) zélf aan het woord laten over hun ervaring met de verandering, op het intranet, en tijdens bijeenkomsten.

## **Brandactivatie**

Beleving en ervaring staat hierbij centraal. De spelers maken op creatieve wijze kennis met het nieuwe gedrag. Het doel is positieve associaties te creëren met het nieuwe gedrag.

### **Communicatie via:**

Guerrilla-acties (poster, koffiemokken of placemats in de pantry, etc.



Ambitie

Informeren

Communiceren

Trap van  
betrokkenheid

**Zich verbonden  
voelen**

Samen problemen  
aanpakken  
Creatieve sessie

**Zich betrokken  
voelen**

Werkoverleg  
Feedback sessie  
Groepsgesprek  
Workshop

**Ondersteunen**

Training  
Interactieve media  
Seminar

**Begrip hebben**

Peptalk  
Presentatie

**Ervan weten**

E-mail  
Posters  
Nieuwsbrief

Interactiviteit

Welke bronnen / afzender / kanalen vertrouwen ze?



# Maak een planning

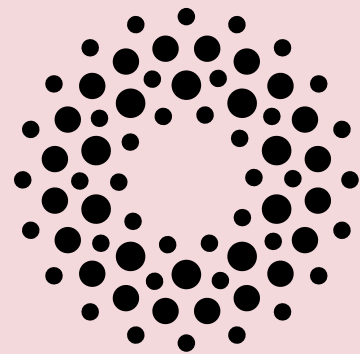
<b>Wanneer</b> <i>maand/jaar</i>	<b>Waarover</b> <i>Wat is het onderwerp?</i>	<b>Naar wie</b> <i>Wie is de doelgroep?</i>	<b>Wat</b> <i>Wat is de boodschap? Wat is het handelings- perspectief?</i>	<b>Hoe</b> <i>Welk communicatie- middel zet je in?</i>	<b>Door wie</b> <i>Wie levert inhoudelijke input?</i>	<b>Uitvoering</b> <i>Wie gaat het doen?</i>

# Stappenplan



# Afsluiting





**Npuls**

