

REGEL JIJ HET DRAAGVLAK?

Een praktisch handboek over
verandercommunicatie

- * persoonlijke ervaringen * bruikbare modellen
- * handige lijstjes * inspirerende voorbeelden
- * praktische tips * bijdragen van specialisten

Monica Wigman



Zapservice

MOET IK NU AL COMMUNICEREN TERWIJL IK NOG NIET ALLES WEEET, OF WACHTEN? Te vroeg of te laat? Kies van deze twee kwaden altijd te vroeg. Reden: alleen dan bouw je aan vertrouwen.

pagina 33

HOE VOORKOM IK ONRUST? Onrust is niet altijd slecht, hoe je ermee omgaat is belangrijk.

pagina 31, 34, 150

HOE BETREK IK MIJN MEDEWERKERS? Betrekken medewerkers is goed, betrokken medewerkers beter. Betrekken kan in vele vormen en maten: zorg dat het past!

pagina 98, 110, 118

MIJN BAAS ZIET COMMUNICATIE ALS ZENDEN, ZENDEN, ZENDEN, HOE VERANDER IK DAT? Match tussen communicatieprofessional en directeur is cruciaal voor succes.

pagina 62, 67

HOE KRUG IK DRAAGVLAK? Vraag je zelf eerst af wat voor draagvlak op welk moment waarvoor, en hoe het eruit ziet? Denk dan na over wie je waarbij betreft en hoe.

pagina 55, 62, 98

WANNEER IS MIJN COMMUNICATIE EFFECTIEF? Doorgrond de veranderopgave en volg de hele riedel van verspreiden van de boodschap naar gedragen.

pagina 74, 140

HOE KAN IK SIGNALLEN VAN DE VLOER BETER OPPAKKEN? Wees oprecht nieuwsgierig, trek erop uit en vraag!

pagina 97, 138



REGEL JIJ HET DRAAGVLAK?

*Een praktisch handboek over
verandercommunicatie*

Monica Wigman



TRANSPARAANT
PROGRAMMA

TOP
SECRET

PAS OP!

VERWELKOM
DE KLAANT
MET EEN

VASTE
WERKPLEK

TRANSPARAANT
PROGRAMMA

TOP
SECRET

PAS OP!

VERWELKOM
DE KLAANT
MET EEN

VASTE
WERKPLEK

TRANSPARAANT
PROGRAMMA

TOP
SECRET

PAS OP!

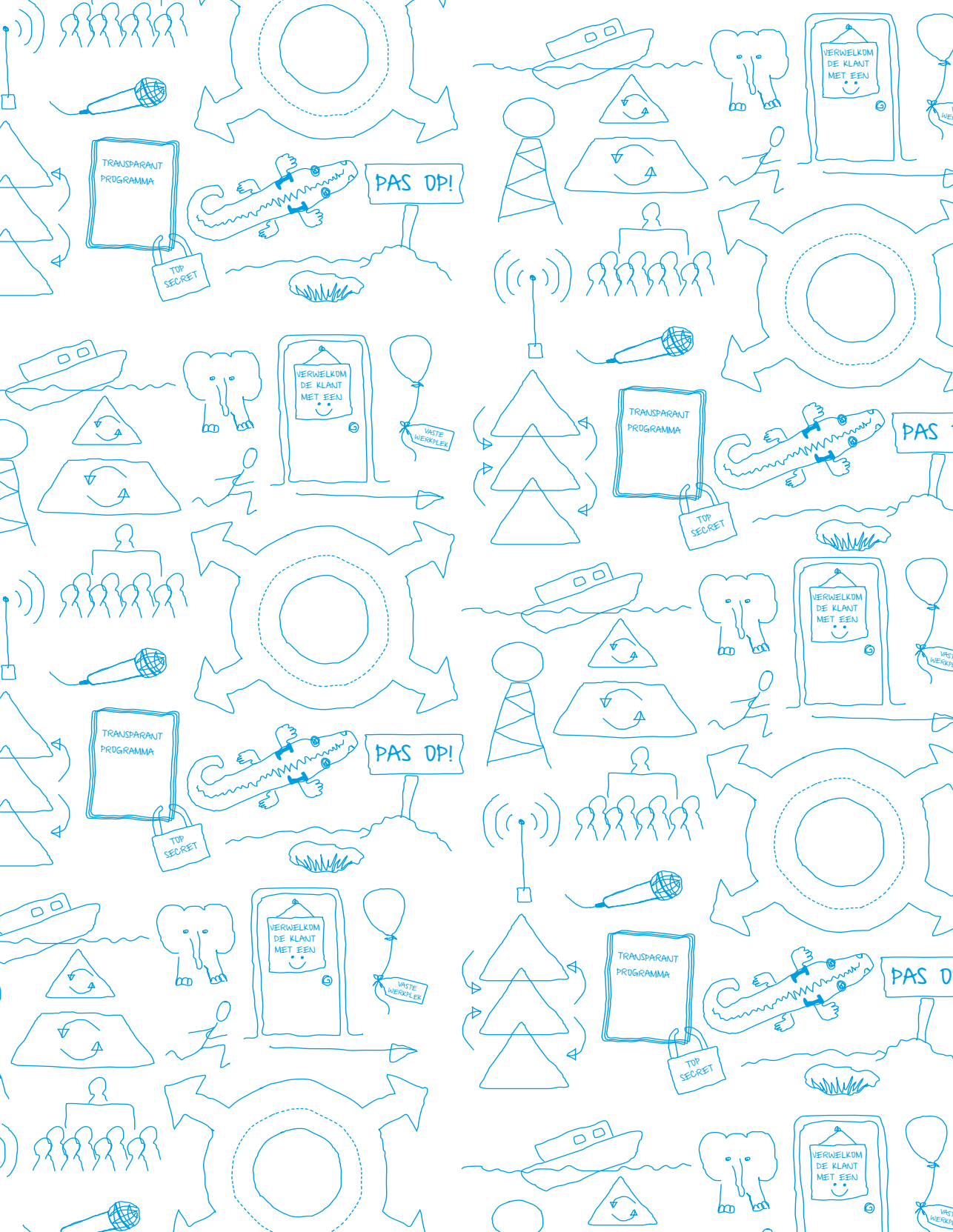
TRANSPARAANT
PROGRAMMA

TOP
SECRET

PAS OP!

VERWELKOM
DE KLAANT
MET EEN

VASTE
WERKPLEK



Gebruik dit boek als **naslagwerk**: een plek waar al die handige modellen nog eens bij elkaar staan. Gebruik het als **inspiratiebron** als je vastloopt in de papiermolen van organisaties. Gebruik het als **handvat** als je een plan moet maken. Gebruik het als **hulpmiddel** om het gesprek met je manager of opdrachtgever aan te gaan. Gebruik het om jezelf te **professionaliseren** en lees het van A tot Z. Of nog weer anders...

Voorwoord

Waarom dit boek?

Als communicatieadviseur kom ik wekelijks intrigerende verandervraagstukken tegen waar organisaties mee worstelen. Als docent/workshopleider, voor een klas met communicatieprofessionals, ervaar ik een bijna onstilbare honger bij communicatieprofessionals naar handvatten, tips en voorbeelden: hoe moet ik mijn vraagstuk oppakken? Als vakidoot schuimde ik jarenlang de boekenplanken af (en tegenwoordig internet en Twitter) naar interessante nieuwe uitgaven over dit onderwerp. En die zijn er zeker te vinden. Van degelijke studieboeken tot veranderkundige standaardwerken en handzame how-to-boekjes. Maar op een of andere manier vond ik nog nooit dat boek dat ik graag zou lezen. Met handvatten en tips, vanuit een interactieve geschreven, zapbaar, slim, maar toch ook vooral leuk, en aantrekkelijk vormgegeven. Ik denk dat dit boek het is. Ik hoop jij ook.

Voor wie is het bedoeld?

Het boek is bedoeld voor communicatieprofessionals (adviseurs, medewerkers, deskundigen), HR-medewerkers, managers en andere geïnteresseerden in verandercommunicatie.

Inspiratie

Dit boek is doorspekt met kennis, voorbeelden en verwijzingen van en naar mensen in het vak die mij elke dag weer inspireren, zoals Noëlle Aarts, Bert Pol, Annemarie Mars, Jaap Boonstra en vele anderen.

Ook van mijn vroegere collega's bij de Maatschap voor Communicatie heb ik veel geleerd. Hun kennis en ervaring zijn onlosmakelijk onderdeel geworden van mijn bagage. Met Frithjof de Haan, partner bij MvC, heb ik veel veranderopdrachten aangepakt. De visie in dit boek is dan ook kenmerkend voor de Maatschap: het gaat niet om het toeteren, maar om het zo goed mogelijk begeleiden en effectief maken van tweerichtingsverkeer.



Inhoud



Gelijk praktisch
aan de slag?

Sla dit eerste deel
dan over.

1 en 2 zijn de
bagage van de
communicatie-
adviseur

De basisgedachten van dit boek 10

- * Je bent zelf je belangrijkste instrument 12
- * Verandering ontstaat door interactie 13
- * Sociale media in de toolbox 13
- * Voor communicatiemedewerkers 14
- * Van oud naar nieuw 15
- * Experience based 18
- * IC@verandering: Guido Rijnja 19

1. De ene verandering is de andere niet 20

- 1.1 Reorganisatie 22
- 1.2 Fusie 27
- 1.3 Sanering 30
- 1.4 Gedrag 35
- 1.5 Strategie 42
- 1.6 Systeem 46
- 1.7 Verbetering 49
- 1.8 Alles tegelijk 53
- * IC@verandering: Nancy van der Vin 57

2. Je bent zelf je belangrijkste instrument 58

- 2.1 Adviseur 61
- 2.2 Antenne 62
- 2.3 Verbindende schakel 63
- 2.4 Verbeelder 65
- 2.5 Luis in de pels 67
- 2.6 Wie doet wat? 69
- 2.7 Houd zelf je zaag scherp 70
- * IC@verandering: Cara Koesoemo Joedo 71

3. Waar gaat het eigenlijk over? 72

- 3.1 Zicht op de verandering 74
- 3.2 Zicht op de veranderaars 76
- 3.3 Zicht op de veranderaanpak 85
- 3.4 Over veranderstrategieën 86
- * IC@verandering: Corine van Impelen 88

4. Het betrekken van betrokkenen	116
4.1 Bepaal je doelgroepen	119
4.2 Betrekken in vele vormen en maten	121
4.3 Welke vraag heb je?	123
4.4 Wanneer stel je je vraag?	125
4.5 Met welke middelen?	126
4.6 Terugkoppeling	128
4.7 Emotioneel betrekken?	129
4.8 Valkuilen bij betrekken	131
* IC@verandering: Cor Jansen	134
5. Organiseer je luistervermogen	136
5.1 Waarom is luisteren belangrijk?	138
5.2 Kun je luisteren?	140
5.3 Wat is lastig aan luisteren?	143
5.4 Wat doe je met wat je ophaalt?	146
5.5 Wie luistert er?	146
* IC@verandering: Frithjof de Haan	147
6. Weerstand tegen weerstand	148
6.1 Constructief en destructief	150
6.2 De rol van de leidinggevende	155
* IC@verandering: Robin Janszen	156
7. Kwaliteit van interactie	158
7.1 Het boegbeeld	162
7.2 De leidinggevendenden	163
7.3 De medewerkers	164
7.4 De middelen	165
* IC@verandering: Noëlle Aarts	168
En ook nog:	
* Column Frithjof de Haan	8
* Nawoord	170
* Boeken ter inspiratie	172

De schatkamer
bevat lijstjes,
modellen, tips,
inspiratie en
aandachtspunten.

B

1

2

3

S

4

5

6

7

WE GAAN ER VOOR! DOET U MEE?

Het gaat niet goed met de organisatie. Nou ja, dat klinkt weer zo negatief. Het kan beter met de club. Wat doe je dan als baas? Je formuleert een visie, een koers voor de toekomst. Na een brainstorm met de top – intern ook wel de mannen van de gouden gang genoemd – ga je aan de slag. Koers 2015 is in de maak. De eerste slides heb je al in je hoofd. Weinig tekst, vooral wervende beelden, daar houd je van.

ECHTE VERANDERINGEN GAAN GEPAARD MET WEERSTAND,
ANDERS WAS ER AL LANG IETS GEBEURD.

Op advies van de afdeling communicatie – serviel als altijd – gaat het gouden team de belangrijkste werkoverleggen af. Draagvlak regelen. Directieleden vertellen het verhaal in wording, mooi consistent na de kernboodschappentraining. Van elk bezoek komt een verslagje op intranet en een ieder twittert of yammert steeds zijn reflectie. Hip en actueel. Nabranders en gouden ideeën kan iedereen op de speciale site www.wegaanervoor.org. Daar zijn ook de weblogs van de directieleden te vinden.

Tijdens het afsluitende leiderschapsevent worden de veranderstrategie en een passend stappenplan gepresenteerd. 'We doen het goed, hier staat een hecht directieteam. Dat is wel eens anders geweest,' schiet er door je hoofd. Afijn, de laatste slide staat voor: 'We gaan er voor!!! Doet u mee???' En dan? Er gebeurt niets. Het is stil in de zaal. Vragen? Ja, toch een paar, die komen van mensen die het stuk niet goed hebben gelezen. De directie legt het nog een keer uit. Een geslaagde bijeenkomst, vinden we zo onder elkaar in het directieteam.

Na afloop worden bij het koffiezetapparaat in kleine kring de echte gesprekken gevoerd. De kern? Een abstract verhaal, not invented here. Even bukken, dan waait het wel over.

Onvoorstelbaar? Nee hoor, veel topmanagers betrekken het old boys and girls netwerk rond de boardroom keurig bij strategie- of koersveranderingen. Ze wikken en wegen, concepten worden aangepast. De participatie in dat strategische domein is meestal wel op orde. Signalen vanaf de werkvloer bereiken de bestuurskamer nauwelijks. Echte gesprekken met het operationele domein – en dan bedoel ik niet een half uurtje zenden in een werkoverleg – worden bij het tot stand komen van de koers zelden gevoerd. Vanuit oude routines, intrinsieke opvatting (als topmanager hoor ik dat te weten) of gebrek aan lef. En juist daar ligt de sleutel. Als je ongewenste patronen wilt doorbreken zul je het gesprek aan moeten gaan. Een gesprek op basis van je eerste ideeën. Is dit wat? Wat gaat het betekenen? Wat doen we niet goed? Knetterende dialogen waar de stoom van af komt. Echte veranderingen gaan gepaard met weerstand, anders was er al lang iets gebeurd.

DRAAGVLAK KUN JE NIET REGELLEN, DAT MOET JE VERDIENEN. HOE MOEILIK DAT OOK IS.

Van de marge naar de kern. Communicatoren missen de boot als ze zich blijven richten op de communicatie óver de verandering. Wees een hofnar, houd de boardroom de spiegel voor en faciliteer het echte gesprek. Draagvlak kun je niet regelen, dat moet je verdienen. Hoe moeilijk dat ook is.

FRITHJOF DE HAAN,



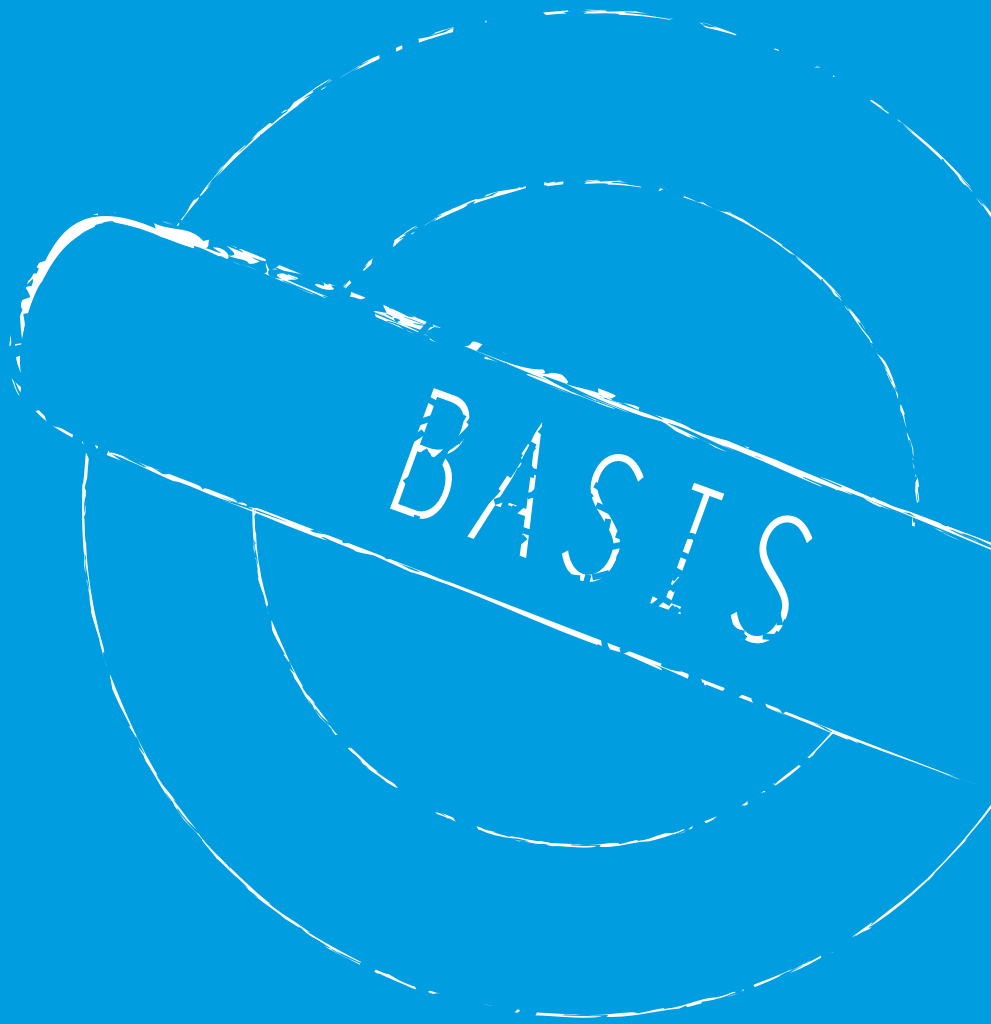
*Frithjof de Haan is
partner bij Maatschap voor
Communicatie, Utrecht.*

De basisgedachten van dit boek

Regel jij het draagvlak? De laatste jaren is de boodschap binnen en buiten de communicatiewereld goed doorgedrongen: de instrumentele visie op communicatie levert maar matig resultaat op als het gaat om hooggespannen verwachtingen van bestuurders en leidinggevendenden over draagvlak en beweging.

Maar hoe moet het dan wel? De interactievisie: beweging ontstaat tijdens dialoog en conflict, is in opmars en biedt meer soelaas. Maar het maakt het er niet eenvoudiger op.

In dit voorafje vind je een aantal uitgangspunten die ten grondslag liggen aan dit boek.



De basisgedachten van dit boek

ALS JE NOOIT EEN
TEGENGESTELDE
MENING OVER
EEN IDEE HEBT
GEHOORD, HEB
JE HET IDEE OOK
NOOIT DOORLEEFD.

(ONBEKEND)



1 Je bent zelf je belangrijkste instrument

Niet dat intranet of die campagne, maar jijzelf bent je belangrijkste instrument. Je kunt verschillende rollen pakken bijvoorbeeld, en hoe jij je opstelt, bepaalt in grote mate jouw succes. In dit boek vind je aanwijzingen voor hoe je met je opdrachtgever of bestuurder praat over waar de verandering nu eigenlijk over gaat. Hoe je tot een goede analyse komt met behulp van interactie. Hoe je tijdens de verandering input verzamelt en luistert naar waar medewerkers in het dagelijks werk tegenaan lopen.

Niet dat je als communicatiedeskundige belangrijker bent dan de verandering of de verandermanager. Communicatie is altijd een middel om een doel te bereiken. Niet meer en niet minder.

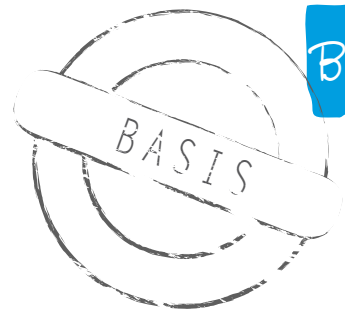
Dat communicatiemedewerkers soms zelf niet zo communicatief zijn, werd onderstreept door een opdrachtgever bij een ministerie: 'Wat is dat toch? Ik heb nog nooit zulke pc-tijgers meegemaakt als communicatiemedewerkers.' Als je zelf al niet communicatief bent, dan zet je je eigen instrument onvoldoende in.

Overigens geldt dit niet alleen voor de communicatieprofessional; ook de manager, de topman en de projectleider zijn zelf hun belangrijkste instrument bij verandercommunicatie. De wijze waarop ze communiceren, hoe ze in gesprek gaan met opdrachtgevers, betrokkenen en belanghebbenden, is cruciaal voor het slagen van de verandering. Communiceren is wat je doet en hoe je dat doet.

2 Verandering ontstaat door interactie

De daadwerkelijke kracht van communicatie zit in de energie die ontstaat bij onderling contact. Zeker als het gaat om verander-

communicatie is dit maar al te waar. Je kunt communiceren **over** de verandering: waarom doen we dit en hoe pakken we het aan? Noodzakelijk, informatie draagt zeker bij aan het bereiken van communicatiedoelstellingen, maar een boodschap brengt op zichzelf niets in beweging. Beweging ontstaat door met elkaar van gedachten te wisselen, door meningen te laten botsen, door inzichten te delen en te leren van elkaar. Of anders gezegd: communiceren **om** te veranderen.



Iedereen voelt dit wel aan zijn water, maar het is prettig het ook wetenschappelijk onderbouwd te zien. Jaap Boonstra en Renate Werkman toonden het aan: een verandering die interactief wordt aangepakt, waar dialoog en conflict belangrijke geplande (!) onderdelen zijn, spreken het meeste het verandervermogen van de organisatie aan: daar verandert écht iets.¹

3 Sociale media in de toolbox

Op dit moment (2011) is er veel te doen over de opkomst van sociale media. Boeken, artikelen en cursussen schieten als paddestoelen uit de grond. Begrijpelijk, want er is in korte tijd veel veranderd en bedrijven zoeken naar manieren om met deze nieuwe instrumenten om te gaan. Sociale media vormen nieuwe instrumenten in het gereedschapskistje van de communicatiemedewerker en in dit boek komen ze aan bod als het gaat om het kiezen van passende middelen, bijvoorbeeld om voorlopers in een organisatie te vinden en te faciliteren.

Maar sociale media zijn meer dan nieuwe instrumenten. Ze werken als katalysator waardoor er als vanzelf meer interactie ontstaat en we gaan onszelf op nieuwe manieren aan elkaar verbinden, we hebben nieuwe wegen om elkaar te vinden en zo ontstaan soms ongekende mogelijkheden om energie om te zetten in beweging. De echte veranderkracht van sociale media, in de zin dat het

¹ Boonstra en Werkman hebben vele publicaties op hun naam staan. Een mooie samenvatting van hun visie is te vinden in: 'Iedereen ziet veranderen vanuit een ander perspectief' uit Management en Consulting, nr 5, 2005.



democratiseert en vergaande personalisering van communicatie mogelijk maakt, sluit aan bij de onderliggende visie dat echte verandering niet ontstaat door hiërarchisch toeteren van boodschappen, maar door gelijkwaardige uitwisseling, door persoonlijke verbinding aan die verandering. Wat dat teweeg kan brengen, is nog maar minimaal verkend.²

4 Voor communicatieprofessionals

Moet je je nog wel communicatiedeskundige noemen als je je bezighoudt met verandercommunicatie? Sommige vakgenoten vinden stellig van niet. Als organisatiekundige heb je meer aanzien en gaan meer deuren open. Zeker als het gaat om organisatieverandering, komen organisatiekunde en communicatiewetenschap dicht bij elkaar. Sommige veranderkundige boeken zijn bijna communicatieboeken (Mars³) en veel communicatiedeskundigen zoeken houvast in organisatiekundige boeken. Die twee disciplines zijn nauw verweven en zouden idealiter ook hand in hand moeten gaan bij de aanpak van de verandering. Er zijn echter meer disciplines die hierbij van belang zijn. Nu de nadruk steeds meer komt te liggen op de kwaliteit van interactie, is ook kennis van psychologie en sociologie van belang. Zelfs neurologie komt steeds meer in de interessewereld van de veranderaar.

Baanbrekend is het sociaal wetenschappelijk onderzoek dat de laatste jaren is gedaan en beschreven over de wijze waarop gedrag beïnvloed kan worden. Cialdini, Thaler en Pol⁴ hebben hier interessante en zeer leeswaardige boeken over geschreven, met name over hoe gedrag in de samenleving een duwtje in de juiste richting kan krijgen. Denk aan eenvoudige technieken als het plaatsen van gezonde producten op ooghoogte in de supermarkt (Thaler). Kennis die hiermee is opgedaan, is ook voor interne communicatie van grote waarde.

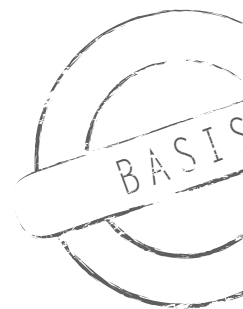
Communicatie is misschien een verzamelvak, maar het is nog steeds een vak apart. Dit boek is geschreven vanuit de overtuiging dat je de kennis uit al deze disciplines kunt gebruiken én dat je

daarin als communicatieprofessional een specifieke taak hebt. Het is bedoeld voor de communicatieadviseur, de professional, die de vraag krijgt om de communicatie te verzorgen bij een veranderproject.⁵ Samenwerking met afdelingen als HR, Strategie of Organisatieontwikkeling is daarbij uiteraard van belang.

5 Van oud naar nieuw

Het veelvuldig gebruik van het woord nieuw in deze tijd: het nieuwe rijden, het nieuwe pinnen, het nieuwe werken, het nieuwe wassen (!) en het nieuwe leren, geeft aan dat we volgens velen in een transitieperiode zitten. Volgens sommigen (Jaap Peters, Joop Swieringa, Ben Kuiken, Paul Bessems⁶) is dit de transitie van het klassieke managementdenken (organisaties als harken met opgeknipte verantwoordelijkheden en heldere hiërarchie) naar een nieuwe economische orde: waarin organisaties een samenstel van kleine fluïde samenwerkingseenheden zijn die op gelijke voet en geheel zelfsturend tot resultaten komen (zie ook: Rijnlands denken). De vernieuwing wordt getriggerd en versterkt door drijvers als nieuwe technische mogelijkheden, het (dreigend) failliet van de oude economie, falen van de grote corporaties, noodzaak voor duurzaamheid, et cetera. Volgens Bessems kennen we in 2040 geen organisaties meer zoals we die nu overal om ons heen zien.

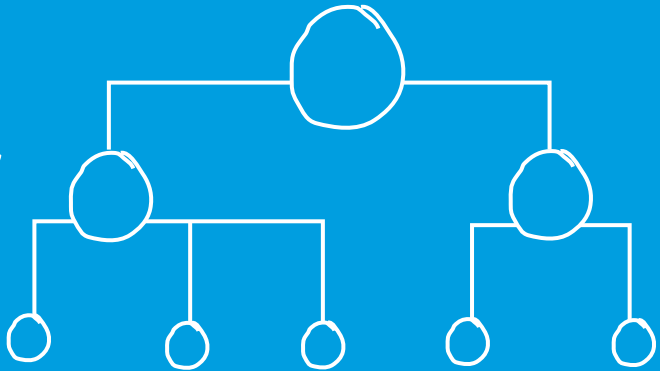
In een dergelijke nieuwe organisatie zijn woorden als betrekken, draagvlak en verandermoetheid totaal niet van toepassing. Er is immers geen sprake van hiërarchie, maar er wordt gewerkt vanuit vertrouwen en verbinding. Natuurlijk is er nog steeds gedoe, om dat woord uit het bekende boekje van Joop Swieringa⁷ te gebruiken. Juist het ontbreken van hiërarchie betekent dat je verschillen



² Huib Koeleman beschrijft in zijn boek 'Social media voor interne communicatie' talloze aansprekende voorbeelden van hoe sociale media in zakelijke en ook interne communicatie effectief kunnen worden ingezet. ³ Annemarie Mars: 'Hoe krijg je ze mee?' ⁴ Cialdini: 'Invloed'. Thaler, 'Nudge' en Pol: 'Nieuwe kijk op overheidscommunicatie'. Zie de schatkamer voor de volledige beschrijving. ⁵ In dit boek wordt vanaf hier voor de leesbaarheid steeds gesproken over de communicatieprofessional of communicatiedeskundige; dat kan zowel een adviseur zijn als een medewerker. ⁶ Deze schrijvers vind je terug in de schatkamer, met beschrijving van hun boeken. ⁷ 'Gedoe komt er toch'. Joop Swieringa en Jacqueline Jansen, 2006.

Het oude werken

Hierarchie,
inflexibel, opknippen
verantwoordelijkheden,
ingericht op macht,
medewerker is
radertje in systeem



Het nieuwe werken

Flexibel, ingericht
op vakmanschap,
onafhankelijk,
transparant,
medewerkers zijn
gelijkwaardig

