

Draagvlak al geregeld?

Een praktisch handboek over verandercommunicatie

Geheel
herziene versie
van de bestseller
'Regel jij het
draagvlak?'

Monica Wigman

Hoe vind ik houvast in een veranderende VUCA-wereld? Welke rol heeft communicatie bij het veranderen van nu? Waarom zou ik een plan maken?
Hoe betrek ik de medewerkers? Ik wil een handig model!



ZAPSERVICE

Hoe krijg ik draagvlak bij mijn opdrachtgever?
pagina 172 t/m 177 + 188 en 189

Welke houvast is er bij veranderen in
een VUCA-wereld? pagina 28 t/m 36

Welke vragen zijn handig om te stellen?
Pagina 73 en 74

Waarom zouden we naar collega's luisteren?
En hoe? pagina 130 t/m 142

Mijn manager heeft het steeds over weerstand.
Wat moet ik daarmee? Pagina 142 t/m 151

Op welke manier kunnen we collega's
betrekken? Pagina 120 t/m 129

Welk model is handig voor mijn
opgave? Pagina 194 t/m 205

Moet ik nou wel of geen communicatieplan
maken? Pagina 159 t/m 162

1

2

3

4

*



Tekst: Monica Wigman
Ontwerp: Sabine van Loon Grafisch Ontwerp
Redactie: Roxali Bijmoer
Foto achterzijde: Rob Oudshoorn
Uitgever: Cara Koesoemo Joedo
Drukker: printsupport4u

Eerste druk, december 2023
ISBN 978-90-817784-8-0

© Uitgeverij De Communicatiepraktijk
Alle rechten voorbehouden.



Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de grootste zorg is besteed, aanvaarden de schrijver en de uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of omissies, noch voor de gevolgen daarvan.

VOORWOORD

Twaalf jaar na het verschijnen van 'Regel jij het draagvlak' ligt hier een nieuw praktisch handboek over verandercommunicatie.

Wat is er ongelooflijk veel veranderd in twaalf jaar. In 2011 was het nog nodig om uit te leggen wat social media zijn. De term 'agile' kenden nog weinig mensen. Veranderen was nog redelijk rechttoe rechtaan. De interactievisie werd steeds meer omarmd en het was voor communicatieprofessionals behulpzaam om een boek te hebben met handvaten voor zo'n interactieve veranderaanpak.

Nog steeds heeft zo'n interactieve aanpak de (mijn!) voorkeur boven een top-down planmatig gestuurde verandering, maar goede interactie is ingewikkelder gebleken dan we dachten én ook ingewikkelder geworden. Om maar een paar dingen te noemen: mensen blijken veel minder rationeel te handelen dan we dachten, wat waarheid is staat ter discussie, mensen hebben geen tijd meer voor 'dialoog' en de wereld is zo onvoorspelbaar dat we regelmatig met zijn allen verbluft kijken naar wat er om ons heen gebeurt.

Tegelijkertijd blijft er ook verbluffend veel hetzelfde. Veel organisaties pakken veranderingen traditiegetrouw op met een projectgroep en dik plan van aanpak met KPI's en deliverables en de belofte dat de verandering volgens plan en planning op die en die datum zal zijn afgerond. Er blijven nieuwe systemen geïmplementeerd worden, cultuurveranderingen geambieerd en reorganisaties nodig.

De communicatieprofessional moet zijn weg zoeken in die soms tegenstrijdige en woelige omgeving. Met dit boek hoop ik jou als vakgenoot daarbij te helpen met voorbeelden, modellen, checklists en inspiratie. Je bent en blijft zelf je beste instrument en met een brede kennis, open perspectief en verschillend gereedschap in je tas ben je nog beter toegerust om jouw weg succesvol te vinden.

Voor wie is dit boek?

Het boek gaat over verandercommunicatie: over hoe je met behulp van interne communicatie kunt bijdragen aan het bereiken van veranderdoelen. In die zin is het interessant voor iedereen die daar meer over wil weten. Ik schrijf het boek met de communicatieprofessional in gedachten. De collega's die houvast zoeken omdat ze net een overstap hebben gemaakt van marketingcommunicatie naar interne communicatie; of zij die voor het eerst een grote verandervraag voorgelegd krijgen; of die een handzaam naslagwerk zoeken voor inspiratie, of die modellen willen opzoeken die ze wel al kennen maar misschien vergeten zijn.

Mijn eerste editie bleek ook aan te slaan bij HR-managers, hbo-opleidingen en managers die meer wilden weten over verandercommunicatie. Dat vind ik positief, want zoals een van de tegeltjeswijsheden op bladzijde 192: communicatie is veel te belangrijk om aan de afdeling communicatie over te laten.

Inspiratie

Naast de vertrouwde namen van wetenschappers en inspiratoren zoals Noelle Aarts, Annemarie Mars, Jaap Boonstra en Bert Pol, heb ik in dit boek ook de nodige nieuwe verwijzingen opgenomen naar deskundigen die mij inspireren en met wiens inzichten ik 'speel' in de dagelijkse werkpraktijk, zoals Ilse van Ravenstein, Arend Ardon en Marijke Spanjersbergen.

Overigens heb ik op geen enkele manier de illusie of de wens om compleet te zijn in mijn verwijzingen. Ik deel de inzichten die mij geraakt hebben en die ik gebruik in mijn dagelijkse vraagstukken. Steeds is mijn ervaring de leidraad.

Tot slot staat mijn boek en de gedeelde kennis altijd op de schouders van anderen. De jaren dat ik werkte als adviseur bij hoogleraar Lisa van de Bunt, waar ik de nodige organisatiekundige kennis heb opgedaan en dit specialisme heb gekozen, mijn jaren bij Maatschap voor Communicatie waar ik leerde een vraagstuk écht goed te analyseren en altijd op zoek te gaan naar interactie, maar ook de vele collega's en opdrachtgevers bij de organisaties waar ik de afgelopen jaren als interim-adviseur werkzaam ben geweest. Zoals oud-collega en promovendus Harrie van Rooij (Belastingdienst) het zegt in zijn dissertatie 'Luisteren naar ruis': "Feitelijk zijn we de hele dag op het werk bezig met praten, met het maken van teksten en het praten over die teksten. En in die gesprekken en die teksten geven we met elkaar betekenis." Daar zou ik aan toe willen voegen: daarin leren we continu van elkaar en maken we elkaar beter.

Monica

Alles inclusief

Ik realiseer me dat je tegenwoordig geen boek meer kunt schrijven zonder na te denken over inclusief taalgebruik. Best lastig, want ik heb het vaak over de opdrachtgever of de manager en verwijs dan gemakshalve naar diegene als hij en hem. Voorheen was het dan netjes om ergens op te nemen dat waar je 'hij' gebruikte je ook 'zij' bedoelde. Maar dat is niet meer voldoende. Om dit te vermijden kun je altijd praten in een meervoudsvorm. Maar soms is enkelvoud nu eenmaal beter. Ik heb daarom besloten om in dit boek standaard over een vrouwelijke opdrachtgever te spreken en hier aan te geven dat waar ik zij en haar gebruik ik ook hij en hem en zij én hen bedoel.

De basisgedachten van dit boek	12
Intermezzo: Hoe verdienen je draagvlak?	16

Deel 1 - Over veranderen 18

1.1 Veranderen is continu en complex	19
1.2 De interne wereld verandert net zo hard	21
1.3 De veranderstrategie verandert ook	24
1.4 Houvast voor aanpak	28
1.4.1 Denken en doen tegelijkertijd	
1.4.2 Klein en concreet maken	
1.4.3 Op zoek naar patronen	
1.4.4 Multi, inter- en transdisciplinair kijken	
1.5 Relatie veranderstrategie en communicatie	37

Praktisch: Alles verandert - de wereld is VUCA, Trends 40

Column: Cara Koesoemo Joedo 44

Intermezzo: Ode aan de olifant! 46

Deel 2 - Waar gaat het eigenlijk over? 48

2.1 Verzamelen van informatie: om wat voor soort verandering gaat het?	49
A. Reorganisatie	
B. Andere manier van werken	
C. Digitalisering/systeemverandering	
D. Nieuwe visie/strategie	
E. Cultuurverandering	
F. Gedrag	
G. Maatschappelijk thema	
2.2 Verzamelen van informatie: Wat is de verandering?	67
2.3 Verzamelen van informatie: wat betekent de verandering?	75
2.4 Verzamelen van informatie: hoe zijn de onderlinge relaties?	76
2.5 Vertalen: het formuleren van het veranderverhaal	77
2.6 Vertalen: wat betekent deze analyse voor de aanpak?	79

Praktisch: Werksessie, essagehouse-sessie, Appreciative Inquiry	82
column: Huib Koeleman	88
intermezzo: Taal is zeg maar echt een ding	90

Deel 3 - Hoe pakken we het aan? 94

3.1 Verbinding tussen doel en aanpak	95
3.1.1 Informeren, zodat mensen iets weten, begrijpen en accepteren.	
3.1.2 Bespreken, zodat mensen begrijpen, verwerken, vertalen, afwegen, bijdragen.	
3.1.3 Activeren zodat mensen met oplossingen komen.	
3.1.4 Interventies die mensen helpen om zaken anders te doen.	
3.2 Hè fijn, een model!	103
A. Quirke	
B. EAST	
C. Poiesz	
D. McKinsey	
3.3 Wie zijn de spelers in de verandering?	111
3.4 De rol van leidinggevenden	115
3.5 Betrekken: vuistregels en valkuilen	120
3.6 Luisteren	131
3.6.1 Redenen om te luisteren	
3.6.2 Vormen van luisteren	
3.6.3 Wie luistert er?	
3.6.4 Tools om te luisteren	
3.7 Ander geluid (voorheen weerstand)	142
3.7.1 Bestaat weerstand?	
3.7.2 Hoe uit weerstand zich?	
3.7.3 Weerstand door falende communicatie	
3.7.4 Voorbij de ijsberg	

Praktisch: Kijk ook eens naar/verdiep je eens in 152

Column Ilse van Ravenstein 154

Intermezzo: Echt gebeurd! 156

1

2

3

4

*

Deel 4 - De plan en/of de gids 158

- 4.1 Ik maak (nooit meer) een plan 159
 - 4.1.1 De standaard elementen van een communicatieplan
 - 4.1.2 Waarom zou je eigenlijk een plan maken?
 - 4.1.3 De vorm van het plan
- 4.2 Omschrijving van het vraagstuk 162
 - 4.2.1 Wat is de vraag?
 - 4.2.2 Reflectie op de vraag.
 - 4.2.3 De veranderopgave
- 4.3 Vertaling naar communicatie 164
 - 4.3.1 Wat is de rol van communicatie bij deze veranderopgave?
 - 4.3.2 Wat is de communicatieopgave en wat zijn de communicatiedoelen?
 - 4.3.3 Het veranderverhaal
 - 4.3.4 De spelers (de doelgroepen)
- 4.4 De aanpak 168
 - 4.4.1 Wat is de strategie?
 - 4.4.2 Wat is het plan van aanpak?
 - 4.4.3 Wie doet wat?
- 4.5 Creatieve magie 171
- 4.6 Draagvlak voor je strategie 173
- 4.7 Wat is jouw rol? 178
- 4.8 Bevorderen van de kwaliteit van de interactie 184
- 4.9 Reflective practioner 185
- 4.10 Zet ook eens een punt! 186

Praktisch: De Plangenerator 188

Column: Erik Reijnders 190

Intermezzo: Tegeltjeswijsheden 192

Modellenparade 194

Alle handige modellen uit het boek handzaam bij elkaar, met nog een paar extra klassiekers als bonus.

Eindnoten 206

DE BASISGEDACHTEN VAN DIT BOEK

1. Veranderen is een containerbegrip en communicatie ook

Als je een boek schrijft over 'verandercommunicatie', dan heb je gelijk twee containerbegrippen in een keer te pakken. Communicatie: van informeren tot journalistiek en van marketing tot interactie. Je kunt praten vanuit een instrumentele visie of een interactievisie. Iedere communicatieprofessional snapt dat er vele vormen van communicatie zijn en dat je, als je daar een goed gesprek over wilt hebben, eerst moet zorgen dat je over dezelfde vorm van 'communicatie' praat, weet waar de ander vandaan komt, welke bril zij opheeft. Maar ook veranderen is een containerbegrip. Het gaat de ene keer om een reorganisatie met ontslagen en de andere keer over een cultuurverandering. Wil je een goed plan van aanpak schrijven dan moet je eerst goed weten over wat voor soort verandering het gaat. Pas dan weet je wat je te doen staat.

2. Mensen veranderen in en door interactie

Mensen veranderen niet na het lezen van een tekst of e-mail. Hoe ingrijpender de gewenste

verandering en hoe succesvoller je het verandervermogen wil aanspreken, hoe meer tijd en gelegenheid voor interactie nodig is. Tijd en gelegenheid voor mensen om de verandering te doorgronden, afwegingen te overdenken, hun eigen standpunt te formuleren en opties en implicaties in beeld te krijgen. Dat doen ze door met elkaar, met mensen in dezelfde organisatie en/of van daarbuiten van gedachten te wisselen. Of om te oefenen met de gewenste manier van werken, scenario's of experimenten uit te werken. Focus van verandercommunicatie zou daarom altijd moeten zijn om interactie te stimuleren, op welke manier dan ook.

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

3. Kern van communicatie: inleven, verbinden, betekenis geven

Ik hecht niet aan een mooi geformuleerde en wetenschappelijke definitie van 'communiceren', voor mij ligt de kern in de begrippen: inleven, verbinden en betekenis geven. Pas als je je kunt inleven in de situatie en de zienswijze van de ander, kun je in verbinding komen. En pas in verbinding kun je samen betekenis geven aan wat er gebeurt in de omgeving. In een zakelijke omgeving zoals een organisatie komt daar nog bij: gericht op het bereiken van organisatiedoelen.

4. Wandelende interventie en eigen instrument

Alles wat je doet als communicatieprofessional heeft invloed op het veranderresultaat. Als je een intake hebt met de opdrachtgever of betrokkenen, dan stel je vragen en breng je ze op ideeën, je scherpt hun gedachten. Met een voorbereidend onderzoek of een brainstorm start de communicatie al. De vragen en het samen praten over het verandervraagstuk brengt iets teweeg bij de deelnemers. Realiseer je dat elke actie en interventie invloed kan hebben op hoe mensen het project of de verandering beschouwen. Zowel positief als negatief. Anders gezegd: je bent als communicatieprofessional een wandelende interventie.

In het verlengde daarvan ligt het besef dat je zelf je beste instrument bent. Jij kan die interventies bewust inzetten. Gebruik daarbij ook

jouw specifieke eigenschappen en zet die in voor de verandering. Ben je iemand die altijd in kansen denkt, dan kun je daar de organisatie mee vooruit helpen. Ben je iemand die altijd goed analyseert, dan kun je juist helpen om even pas op de plaats te maken en tijd te nemen om te doordenken wat we nu eigenlijk precies willen.

5. De grenzen van het vak vervagen en we kunnen zoveel leren van anderen.

Voormalig hoogleraar Corporate Communications Cees van Riel van de Erasmus Universiteit zei ooit tijdens een college: 'In Nederland kijken communicatieprofessionals naar het vak als naar het puntje van een potlood. Daar houden ze op. Terwijl er zoveel meer kennis is om te benutten: buiten onze grenzen en buiten ons vakgebied. Kennis die verrijkt.' De laatste jaren zie je dit wel veranderen. We staan als communicatieprofessionals meer open voor internationale kennis en ervaringen, inzichten van andere disciplines en van elkaar. Als het gaat om interne communicatie bij veranderingen, dan heb je het natuurlijk al gauw over organisatiekunde of veranderkunde. Maar de laatste jaren is er ook een explosie aan onderzoek en kennis over veranderen in vakgebieden als sociologie, psychologie en ook neurowetenschappen.

Maar ook binnen de communicatiediscipline kunnen we van elkaar leren. Succesvolle principes of interventies - bijvoorbeeld in marke-

ting of bij het opzetten van participatie met bewoners – kunnen soms tot verrassende inzichten leiden bij interne vraagstukken.

6. Een organisatie is geen machine

Ondanks dat het verleidelijk is, kun je een organisatie niet als een 'ding' bekijken, een soort van abstracte machine waar je iets in stopt en die geheel volgens plan dan naar links of rechts gaat. Het is verleidelijk, want een machine is relatief begrijpelijk en met kennis en logica te sturen. Nadeel is dat de praktijk vrijwel altijd weerbarstiger is. Een metafoor die meer aansluit bij mijn visie is die van de organisatie als levend organisme dat in verbinding staat met de omgeving².

Deze metafoor vind je bijvoorbeeld terug bij de mensen die systemisch denken en werken. Het geeft een heel andere kijk op hoe een organisatie werkt. Denkend vanuit de sociaal constructivistische theorie kun je een organisatie zien als een groep individuen die samen betekenis geeft aan wat er om zich heen gebeurt³. Die op elkaar reageren, die effect op elkaar hebben en waarvan het gedrag door allerlei factoren wordt bepaald. Niet alleen door de regels, procedures en communicatie van een bedrijf, maar vooral omdat ze sociale wezens zijn met behoefte aan zaken als zingeving, verbinding, ontwikkeling en waardering, maar ook macht, invloed en status. Ik probeer ervoor te waken teveel mee te gaan in het machinedenken en het geloof in maakbaarheid van sommige opdrachtgevers.

7. Het vak interne communicatie bij veranderen heeft zich ontwikkeld. Van verkopen van de verandering naar helpen veranderen met een realistisch mensbeeld

Als we beschouwen hoe we naar het vakgebied 'interne communicatie bij veranderingen' kijken, kun je een ontwikkeling zien die gaat van

1) marketing-denken gericht op interne doelgroepen (het intern verkopen van de verandering) - passend bij een organisatie waar men vooral top-down opereert -, naar

2) een aanpak waarin we het belang van meerdere perspectieven zien en mensen betrekken in interactie en meer proberen samen te veranderen – passend bij een organisatie die inziet dat input en betrokkenheid van medewerkers van belang is -, naar

3) een aanpak die zich kenmerkt door een realistischer mensbeeld, waarbij we beseffen dat we te maken hebben met mensen. Met al hun expliciete en impliciete wensen, behoeften, belangen en eigenaardigheden. Die leven en werken in een complexe context die mede bepaalt wat ze wel en niet doen. We zoeken naar manieren om de kennis over ons brein en ons gedrag en kennis over hoe systemen op elkaar ingrijpen en patronen ontstaan in te zetten bij het veranderen – passend bij een organisatie die weet dat veranderen niet alleen een rationeel, mechanisch proces is. We zoeken ook naar de betekenis hiervan voor de

interne communicatie. Ik hoop en verwacht dat het vakgebied zich de komende jaren hierin snel zal ontwikkelen.

Het is overigens niet zo dat het nieuwe denken het oude vervangt, maar het is én-én-én. In het verandercommunicatie-vak - voor zover je daarvan kunt spreken-, gebruiken we nu vooral expertise, ervaring en kennis uit fase 1 en 2. Ook uit automatisme (dit kennen we en daar voelen we ons vertrouwd mee) en bij gebrek aan alternatieven.

De ontwikkeling die het vak zou moeten maken is veel meer op zoek gaan naar nieuwe interventies en onze toegevoegde waarde bij veranderingen zoals in fase 3. In dit boek geef ik een aanzet daartoe, maar ik verwacht dat we hierin de komende jaren nog veel ontwikkelingen gaan zien. Vrij naar Hans Vermaak: organisaties veranderen, veranderen verandert, nu wij nog.⁴



ONTWIKKELING VISIES OP VERANDERCOMMUNICATIE>

HOE VERDIEN JE DRAAGVLAK?

De titel van mijn boek in 2011 was letterlijk uit het leven gegrepen. Een van de deelnemers aan een workshop vertelde hoe zij, als medewerkster van een woningbouwvereniging, bij een MT-vergadering zat waar de gewenste cultuurverandering werd besproken. Aan het eind van de discussie keek de directeur naar haar, de enige vertegenwoordiger van de afdeling communicatie en zei: 'En regel jij dan het draagvlak?'

De titel sloeg aan. Het was een bekende situatie voor veel communicatieadviseurs. Alsof jij met de toverstaf van communicatie alles kunt. En het sloot aan bij de behoefte van velen: hoe krijg ik draagvlak voor mijn plan? In de 2011-editie geef ik aan dat ik niet geloof in het 'regelen van draagvlak', maar dat je het moet verdienen. Maar nergens heb ik aangegeven hoe je dat zou moeten doen. Dat antwoord zat verweven in de beschreven aanpakken. Ik heb hier geprobeerd het explicieter te formuleren.

En wie is eigenlijk de 'je' uit de zin: je moet het verdienen? In mijn visie is dat de CEO, de directeur, de voorzitter raad van bestuur, de veranderaar, de projectmanager, oftewel: de afzender van de verandering. Jouw rol als communicatieadviseur is daarbij om de opdrachtgever te helpen en te ondersteunen. Die samenwerking gaat het beste als beiden vanuit dezelfde visie werken.



HOE VERDIEN JE DRAAGVLAK?



Draagvlak al geregeld?

Veranderen in organisaties is altijd weerbarstig en ook altijd weer anders. De vraag is anders, de mensen zijn anders, de context is anders. Ook veranderen verandert continu. Er is dan ook geen hapklare succesformule voor verandercommunicatie die altijd werkt. In dit boek vind je tips, modellen, voorbeelden, illustraties en checklists om je te helpen de beste aanpak te bedenken voor jouw veranderopgave.



Dit is een boek voor (beginnend en ervaren) communicatieprofessionals die een handig naslagwerk zoeken voor inspiratie, of de modellen willen opzoeken die ze wel al kennen maar misschien vergeten zijn. Mogelijk ook interessant voor HR-managers, hbo-opleidingen en managers die meer willen weten over verandercommunicatie.

Het boek is een volledig herschreven versie van het boek 'Regel jij het draagvlak?' uit 2011. Verbeterd, aangevuld met nieuwe inzichten en inspirerende voorbeelden en passend bij de actualiteit van het veranderen van nu.

Met bijdragen van Huib Koeleman, Erik Reijnders, Ilse van Ravenstein en Cara Koesoemo Joedo.

Monica Wigman (1967) werkte tien jaar voor een hoogleraar veranderkunde en specialiseerde zich in die tijd in verandercommunicatie. Sinds 1998 werkt ze als interim communicatieadviseur voor ministeries, hogescholen, uitvoeringsorganisaties en ziekenhuizen aan cultuurverandering, reorganisaties, digitaliseringstrajecten en andere complexe verwandervraagstukken. Ook geeft ze regelmatig workshops en trainingen aan communicatieadviseurs. In 2011 verscheen haar eerste boek 'Regel jij het draagvlak?' waarin ze haar ervaring en kennis op praktische en handzame manier samenbracht.

