

Niet botsen is stilstand

Veranderingen zijn niet op afroep te realiseren. Ze zijn nauwelijks afhankelijk van de inhoud van de verandering, maar vooral van de door de jaren heen opgebouwde relaties. Het opgebouwde vertrouwen, het geloof in de toekomst, het lef conflicten aan te gaan – als zulke cruciale elementen ontbreken, zijn de meeste veranderingen gedoemd te mislukken.

door Monica Wigman en Frithjof de Haan
illustratie Tammo Schuringa

Investeer vandaag in het verandervermogen van uw organisatie, dat betaalt zich meer dan terug. In dit artikel de bouwstenen voor het versterken van dat verandervermogen. Voor een organisatie die in staat is om alle mogelijke soorten veranderingen goed op te pakken en te overleven. Die lenig genoeg is om elke verandarsituatie adequaat aan te kunnen.

Er zijn boeken volgeschreven over veranderingen. Alle schrijvers beloven een aanpak die werkt. Geboden oplossingen variëren van de blauwdrukaanpak, een interactieaanpak en het vijfstrategieënmodel tot interventies gebaseerd op de kleurenfilosofie. Steeds geldt daarbij als startpunt: er dient zich een verandering aan en die moet gerealiseerd worden. De aanpakken bestaan uit rationele en beproefde instrumenten. Uit zichtbare en doordachte, tastbare (communicatie-)middelen. En toch werken ze niet. Uit onderzoek blijkt immers dat 70 procent van de veranderingen in ons land gepercipieerd wordt als mislukt. Kennelijk is er geen methodiek te vinden die altijd werkt.

'Kijk ook onder water.' Een illustratie met die titel erboven liet organisatiekundige Harrie Aardema onlangs zien op een opleidingsdag voor communicatiemedewerkers van de belastingdienst. Ook bij de van oudsher op feiten en cijfers georiënteerde leidinggevenden groeit het besef dat het effect van de instrumenten uit de bovenwereld beperkt is. Strategieën en structuren brengen je ver, maar niet hele-

maal op je bestemming. Percepties, denkbeelden en opvattingen over de verandering dan wel de veranderaars of de medewerkers zijn hardnekkig, vaak onuitgesproken en kunnen de doelen ondermijnen. Andere onderstroomelementen zijn: verborgen agenda's, machtsspelletjes, gevoelens van angst of gekwetstheid en *group think* (het gegeven dat er binnen een groep als vanzelf de idee kan ontstaan dat er maar één mogelijke oplossing of aanpak is).

Onderstroom

Het slagen van een verandering wordt grotendeels bepaald door onderstroomelementen. Gebleken is dat bij de 30 procent veranderingen die wel het label succesvol krijgen, veel aandacht was voor het gesprek in de organisatie. De gespreksonderwerpen bij de koffieautomaat werden aan de directietafel gebracht en andersom. Het proefschrift van Werkman (zie het artikel 'Complexiteit en weerbarstigheid in veranderprocessen' door Werkman en Boonstra, gepubliceerd in M&O 2005, nr. 5) onderbouwt dat nog eens: veranderingen verlopen succesvoller als er sprake is van het onderling uitwisselen van meningen en visies, van dialoog en van het botsen van meningen. Met die kennis ontstaat duidelijk zicht op de opgave voor organisaties om veranderingen aan te pakken: een interactieve aanpak met aandacht voor de niet zichtbare kant van de verandering. Veel organisaties denken pas aan de vooravond (figuurlijk, maar vaak ook letterlijk) van de verandering na over de bij-



Veranderingen zijn succesvoller als sprake is van botsende meningen

passende aanpak: hoe gaan we het doen? Ook als er op dát moment voor een interactieve aanpak wordt gekozen, waarin het echte gesprek niet wordt geschuwd, is het feitelijk al te laat. De essentiële succesvoorwaarden voor verandering zijn niet op afroep te realiseren: het is niet ad hoc mogelijk

een succesvolle, interactieve aanpak neer te zetten. Het gaat namelijk nauwelijks om de specifieke verandering die voor ons ligt, maar om de jarenlange relatie tussen management en medewerkers. Het onderlinge vertrouwen,

het geloof in de toekomst, het lef conflicten aan te gaan, de manier van samenwerken, de onderlinge support. Zonder investering in die factoren spatten alle goede bedoelingen af op kale rotsen. Vandaar ons pleidooi: begin vandaag en zorg in de organisatie voor een vruchtbare bodem. Investeer vanaf nu in het verandervermogen van uw organisatie. In een organisatie die lenig genoeg is om elke veranderversituatie adequaat aan te kunnen. Veranderen is geen keuze, maar een basisvoorwaarde om te overleven.

Het gegeven dat veranderingen worden bepaald door factoren die zich zichtbaar onder water bevinden, de onderstroom, is niet nieuw. Ook niet dat een interactieve aanpak meestal succesvoller is dan een blauwdrukaanpak. Wat wel nieuw is, is dat we een verband leggen tussen deze gegevens en de elementen van een ideaal communicatieklimaat. We bieden daarmee handvatten hoe je kunt werken aan een vruchtbaar veranderklimaat voor de verandering van morgen.

Communicatieklimaat

Geen zaad op kale rotsen, maar net zo lang werken aan het communicatieklimaat tot je een vruchtbare bodem hebt. De term communicatieklimaat is onder anderen door Redding uitgewerkt. Een onderzoek van Redding en Dennis wijst uit dat 'een communicatieklimaat voor een groot deel bestaat uit de waarnemingen die werknemers hebben van de kwaliteit van relaties en communicatie binnen de organisatie, en van de graad van betrekking en invloed.' Vertrouwen, openheid, participatie, ambitie en ondersteuning zijn vijf samenhangende dimensies. Gebieden die in samenhang moeten worden ontgonnen. Het is als bij jongleren; laat je een bal vallen, welke dan ook, dan is alle magie verbroken.

Prof. Cees van Riel heeft in zijn boek 'Principles of Corporate Communication' het begrip communicatieklimaat gekoppeld aan organisatie-identificatie en performance. Met zijn zienswijze onderbouwt hij hoe een positief oordeel over het communicatieklimaat aantoonbaar bijdraagt aan de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie en vervolgens dat een bedrijf met betrokken medewerkers succesvoller is. Kort geformuleerd: een positief communicatieklimaat leidt tot betere resultaten. En *last but not least*: de kans op succesvol veranderen neemt beduidend toe; het zijn immers dimensies die zich veelal in de onderstroom bevinden.

Open, participatieve organisaties met een ondersteunende cultuur en een ambitieus wenkend perspectief hebben het 'eigen vermogen' succesvol te veranderen. Waar zitten de handvatten om te werken aan een positief communicatieklimaat?

1. Vertrouwen en geloofwaardigheid

Deze dimensie zegt alles over de onderlinge relaties tussen medewerkers in een organisatie. In het Engels gebruiken ze hiervoor ook het woord *trusting*, wat zoveel wil zeggen als dat je met een gerust hart kunt zeggen wat je denkt en zijn wie je bent, zonder dat je op je hoede hoeft te zijn dat je daarop afgerekend kunt worden. Vertrouwen is zeker voor communicatoren een fascinerende dimensie. Covey (schrijver van het zeer succesvolle boek 'De 7 eigenschappen van succesvolle leiders') ziet het werken aan wederzijds vertrouwen als essentieel voor een effectieve relatie. Communicatie – een gesprek, een brief of wat dan ook – met iemand die je niet vertrouwt, kenmerkt zich door achterdocht, je houdt kaarten op de borst, bent op je hoede. Vertrouwen zegt alles over niet expliciete relaties in organisaties. Karen Stephenson is een van de inspiratoren op dit onderwerp. Zij schetst hoe de onderlinge vertrouwensbanden tussen medewerkers onderzocht en beschreven kunnen worden.

Wat zijn de interventiemogelijkheden om vertrouwen en geloofwaardigheid te versterken?

- Breng de informele netwerken in kaart. Stephenson geeft daartoe goede handvatten. Wie vertrouw jij in de organisatie? Wie vraag je om advies, met wie spreek je af na het werk? Waar zitten de *gatekeepers*, *hubs* en *pulsetakers* (zie haar boek 'The Quantum theory of trust')?
- Organiseer gesprekken en bespreek veronderstellingen. Veel percepties van medewerkers en leidinggevendenden (denkbeelden, overtuigingen die mensen met elkaar vormgeven en versterken) kloppen niet met de werkelijkheid. Misverstanden die volgen uit deze verkeerde veronderstellingen zijn schadelijk voor het onderlinge vertrouwen. Organiseer daarom gesprekken in de organisatie: wissel percepties en meningen uit en schuw daarbij de botsingen niet. Doe dit ook zonder directe aanleiding. Dat is overigens in een zeer doelgerichte organisatie wel eens lastig te verkopen: 'Hoezo moet ik gaan praten, zonder dat er een concrete doelstelling ligt?' Daar ligt de uitdaging voor de communicator: breng het langetermijndoel helder en ontegenzeggelijk voor het voetlicht.
- Equippeer gespreksleiders, managers of experts om dergelijke gesprekken te begeleiden, om oog te hebben voor de uitingen tussen de regels en de veilige setting te creëren om het gedoe bespreekbaar te maken.

2. Open en eerlijk

Deze dimensie heeft ermee te maken dat medewerkers in organisaties het geloof hebben dat het loont om open te zijn. Dat je kunt zeggen wat je denkt en dat je kunt vertrouwen op openheid bij de ander. Mensen snappen best dat in organisaties niet alles in de openheid kan worden besproken, maar ze willen er wel van uit kunnen gaan dat de ander integer te werk gaat.

Wat zijn de interventiemogelijkheden om openheid en eerlijkheid te versterken?

Die interventies zijn allemaal heel kleine aspecten van openheid in de communicatie, die samen een optelsom vormen. Alleen als je daar consequent op let, creëer je langzaam een sfeer van openheid.

- door (verander)managers bedoelingen te helpen expliciteren;

- door berichten te sturen ook als er (nog) geen nieuws is;
- door mensen mee te nemen in het proces (steeds de stappen weergeven);
- door onrust en weerstand tegemoet te treden als waardevol en informatief.

Organiseer bijvoorbeeld dilemmadebatten: vaak is de waarheid niet zwart of wit, breng het gesprek op gang over de afwegingen.

3. Participatief

In een participatieve organisatie ervaren medewerkers dat hun mening ertoe doet, dat hun gevraagd wordt om een bijdrage te leveren en dat die ook gewaardeerd wordt. Dus geen participatie als *l'art pour l'art*, polderen om het polderen. Tegenwoordig heeft iedere organisatie de mond vol van 'betrekken' en 'participatie', maar er zijn maar weinig organisaties die daar een visie en een structurele aanpak op ontwikkelen. Dat maakt de aanpak ad hoc en dan bouw je hier geen ervaring en gewoontes in op.

Wat zijn de interventiemogelijkheden om het participatief vermogen te versterken? Enkele mogelijke handvatten:

- Train interactievaardigheid, van leidinggevendenden en medewerkers. Veel bazen denken dat ze kunnen presenteren, maar kunnen dat niet. Veel medewerkers klagen dat ze nooit betrokken worden, maar durven niets te zeggen in een groep. Maak mensen vaardig in het participeren en interacteren.
- Organiseer je luistervermogen. Hoe luisteren wij eigenlijk, hoe leggen we de signalen vast en hoe koppelen we vervolgcacties terug? Instrumenten als een *opinionfeeder*, het beleggen van gerichte focusgroepen tot signalenformulieren zijn zeer waardevol.
- Onderzoek en expliciteer de vraag die je hebt aan je doelgroep: wat wil je weten? Het is prima om te zeggen dat je medewerkers wilt betrekken, maar als je geen vraag hebt, niet echt nieuwsgierig bent, dan is het niet zinvol. En zelfs schadelijk.
- Benoem de marges van inspraak. Inspraak kan variëren van volledige zeggenschap over hoe het probleem te definiëren tot het beoordelen van een plan op witte vlekken of niet meegenomen praktische obstakels. Wat kunnen medewerkers verwachten?

4. Ondersteunend

Ondersteunend wil zeggen dat medewerkers zich gesteund voelen in hun dagelijks werk. Deze dimensie komen we minder vaak tegen in communicatieve literatuur. Het lijkt meer thuis te horen bij de HR-tak van de organisatie: ervoor zorgen dat je mensen uitgerust zijn voor hun taak. Zowel op het vlak van capaciteiten en competenties als het uitspreken van waardering en het geven van complimenten. Op z'n minst kun je daarover zeggen dat het te maken heeft met de communicatieve vaardigheden van de leidinggevende of hij daar ook in slaagt.

Wat zijn de interventiemogelijkheden?

- Bespreek dit onderwerp met HRM en leg uit welke connectie er is met communicatie. Kijk wat je samen kunt oppakken.
- Neem de basisbehoeften van mensen als uitgangspunt

en zie wat je in je organisatie anders kunt regelen. Jolanda Kroon (van het lezenswaardige boek 'Wat hebben ze nu weer bedacht?') gaat uit van die basisbehoeften en noemt vijf punten die van groot belang zijn voor die ondersteuning: mensen willen waardering, zich ontwikkelen, regelruimte, mensen hebben behoefte aan zingeving en ze willen weten waar ze aan toe zijn.

5. Hoge ambities

Een op eerste gezicht vreemde eend in de bijt. Het lijkt niet direct te maken te hebben met de onderlinge relatie, maar eerder met de reeds genoemde bovenwaterwereld; het formuleren van een ambitie. Toch blijkt dat zo'n ambitie cruciaal is voor een prettig communicatieklimaat. Mensen willen voelen dat hun inspanningen ergens toe leiden, dat er een hoger doel wordt nagestreefd (zie ook de basisbehoeften die Kroon noemt). De routine van vandaag is onvoldoende om progressie te boeken. Zoals Annemarie Mars in 'Hoe krijg je ze mee' zegt: zonder een uitgesproken ambitie ontbreekt de trekkende kracht in het veranderingsproces. Dat geldt niet alleen voor separate veranderingen, maar voor de organisatie in haar totaliteit. Voor een ambitieuze club zet je net een stapje meer. Een ambitie formuleren alleen al kan onderlinge verschillen naar de oppervlakte brengen. Waar doen we ons werk eigenlijk voor? Waartoe zijn we op aard? Wat willen we over tien jaar bereikt hebben? Weinig organisaties kunnen dat direct en bondig formuleren.

Aanknopingspunten voor interventie zijn op dit punt wat minder concreet. Stuur in elk geval op het gezamenlijk formuleren van de ambitie. Vraag kritisch door over het wenkend perspectief en toets acties steeds aan de gedane uitspraken. Begeleid het proces waarin de directie de ambitie formuleert. En ruim daar ook voldoende tijd voor in.

Welke rol?

Een ideaal communicatieklimaat is niet alleen te bewerkstelligen door de communicatiedeskundigen in de organisatie. De directie, de visie op leiderschap en op medewerkers, de HRM-afdeling: alle dragen daaraan bij. Welke rol u als communicatiefunctaris daarin speelt – moderator, processtrateg of coach – hangt af van uw eigen competenties, de kwestie, de directie en de visie op communicatie. Maar onze gedachte is dat communicatiemensen over het algemeen wat braaf zijn, op consensus gericht, het lef ontberen om het conflict aan te gaan. Maar goed, dat zijn dan weer woorden voor onze rekening. Realiseer je in elk geval dat functionele ruzies nodig zijn om ingesleten patronen te doorbreken, om daadwerkelijk te veranderen. In de communicatie wordt dat nog wel eens over het hoofd gezien.

Monica Wigman en Frithjof de Haan, respectievelijk senior adviseur en partner bij Maatschap voor Communicatie, schrijven een boek over het versterken van het verandervermogen. Hierin zullen ze de ideeën uit dit artikel en hun artikel over corporate silence (Ongewenste stiltes, Communicatie september 2009) verder uitwerken.

Onze gedachte is dat communicatiemensen vaak wat braaf zijn