



'TREK EROP UIT, WEES EXTRAVERT'

Praktisch handboek over verandercommunicatie

- ▶ NIEUW BOEK OVER VERANDERCOMMUNICATIE
- ▶ IEDERE VERANDERING VERGT ANDERE AANPAK
- ▶ IC-PROF HEEFT VIJF ROLLEN TER BESCHIKKING

Antenne, luis in de pels of verbindende schakel? Als communicatieprofessional kies je je rol in verandercommunicatie. Afhankelijk van de situatie, en in overleg. Aldus Monica Wigman in haar boek 'Regel jij het draagvlak?'. Een gesprek over pc-tijgers, traumatische gebeurtenissen en het belang van een juiste opstelling.

'Regel jij het draagvlak?' Het is een hilarische boektitel die Monica Wigman, senior communicatieadviseur bij Maatschap voor Communicatie, gewoon uit het leven heeft gegrepen. Want hoe vaak is het al niet gebeurd dat het hogere management iets bedenkt - een visie, een kwartet kernwaarden - en dat Interne Communicatie de boodschap mag uitventen en tegelijk gevraagd wordt het noodzakelijke draagvlak te regelen?

Het is een mooi voorbeeld van de klassieke, instrumentele visie op communicatie. Een visie die volgens zowel vakgenoten als managers weinig oplevert en achterhaald is, zegt Wigman, maar die in veel organisaties nog wel gebruikelijk is, omdat ze niet weten hoe het anders moet. 'Een misvatting uiteraard, want draagvlak regel je niet, dat moet je verdienen.' Hoe moet het dan wel? Ze noemt als alternatief de interactievisie waarbij met name dialoog en conflicten zorgen voor de noodzakelijke beweging. Die aanpak biedt meer soelaas, maar maakt het er niet eenvoudiger op. Want dialoog en conflicten, daar worden veel communicatiemedewerkers een beetje huiverig van, is Wigmans ervaring. Sterker nog, een aantal communicatiemedewerkers is zelf totaal niet communicatief. Die duiken liever weg achter goed geformuleerde, veilige mailtjes, dan dat ze bij iemand de kamer binnenstappen met hun prangende vraag of voorstel. Terwijl dat toch veel effectiever en sympathieker kan zijn.

Wigman citeert een van haar opdrachtgevers bij een ministerie: 'Wat is dat toch? Ik heb nog nooit zulke pc-tijgers meegeemaakt als communicatiemedewerkers.' Als je zelf al niet com-

municatief bent, zet je je eigen instrumentarium onvoldoende in, stelt ze. Die houding past wellicht bij mensen die ooit hebben gekozen voor de relatieve luwte van een staffunctie, maar dat is geen houding waar je veranderingen mee in gang zet, of waar het hogere management op zit te wachten.

Andere wetenschappen

Ze schreef dit boek over verandercommunicatie niet alleen voor communicatiemedewerkers en communicatieadviseurs, maar ook voor HR-medewerkers en managers. Logisch, want dat zijn nou bij uitstek de disciplines die beoogde veranderingen in organisaties zouden moeten aanjagen. Dat veranderen van gedrag blijkt in de praktijk verdraaid lastig, beschrijft Wigman. Dat geldt voor ieder individu (afvallen, nu écht stoppen met roken) en dus zeker ook voor organisaties, niets anders dan optelsommen van individuen. Hoe krijg je een collectief zover dat de leden daarvan hun gedrag veranderen? Wigman: 'Dat is lastig, maar er zijn voorbeelden dat het lukt, bijvoorbeeld door gebruik te maken van kennis van andere (sociale) wetenschappen.'

Ze heeft het boek aantrekkelijk ingedeeld. Op de binnenflap een 'Zapservice' met daarin de meest prangende vragen van communicatieprofessionals. Zoals: hoe betrek ik mijn medewerkers, hoe krijg ik draagvlak, hoe kan ik signalen van de werkvloer beter oppakken? Met daarnaast de paginanummers waar de lezer Wigmans antwoorden op deze vragen kan vinden. Binnenin geeft ze eerst een theoretische uiteenzetting over soorten veranderingen, zoals reorganisaties, systeemveranderingen of praktische verbeterplannen, plus de rol die communicatie daarbij kan spelen en de mate van input van de medewerkers. Een deel van haar boek wijdt ze aan de 'Schatkamer', een bonte, inspirerende verzameling van modellen, praktische tips, voorbeelden en lijstjes waar iedereen die bij verandercommunicatie betrokken is, direct mee aan de slag kan.

Wachttijd negatief voor motivatie

De ene verandering is de andere niet. Dat is de titel van een van de hoofdstukken uit 'Regel jij het draagvlak?'. Iedere verandering vraagt om een eigen communicatie-idioom en -aanpak. We pikken er als voorbeeld een veel voorkomende verandering in deze tijd van crisis uit: sanering. Er gaan ontslagen vallen, wie is het haasje, wie mag er blijven? Wigman: 'Dat is een van de meest ingrijpende verandertrajecten denkbaar. De



gevolgen van een sanering zijn niet alleen heftig voor de medewerkers die ontslagen worden, maar ook voor de achterblijvers. Want die zien opeens hun collega's, waar ze soms al jaren naast zitten, vertrekken. En voor de mensen die ontslag krijgen aangezegd, is dat altijd een zeer traumatische gebeurtenis. Dat moet je echt niet onderschatten.'

Hoe begeleid je als communicatieafdeling een interne saneringsronde? Dergelijke processen kosten doorgaans veel tijd, constateert Wigman: 'De OR moet worden geraadpleegd, de directie moet met de bonden om tafel, en ga zo maar door. Lange tijd is onzeker wie er nou precies uit moeten. Uit onderzoek is gebleken dat hoe langer een veranderingsproces duurt, des te minder mensen bereid zijn om te veranderen. Wachtijd werkt negatief op de motivatie.' Oftewel, hoe meer snelheid in het proces, hoe beter. Is de kogel eenmaal door de kerk, dan moeten het management, HR en Communicatie wel veel tijd uittrekken om de pechvogels goed te begeleiden en respectvol te behandelen. 'Uit onderzoek blijkt dat mensen dan veel eerder een nieuwe werkplek vinden, en bovendien win je daarmee aan vertrouwen bij de achterblijvers.'

Qua communicatie is bij saneringen de persoonlijke benadering, vooral bij de mensen die ontslagen worden, zeer belangrijk. En wat te doen aan de onvermijdelijke onrust? Daarover schrijft ze: zorg dat medewerkers zo goed mogelijk geïnformeerd zijn (wat weet je al, wanneer weet je meer), stimuleer leidinggevenden om hun medewerkers oprecht te vragen hoe het gaat, geef mensen - ook de achterblijvers - de ruimte om hun persoonlijke gevoelens te uiten. 'En organiseer ruimte voor het nemen van afscheid. Dat mag heel symbolisch. Je kunt bijvoorbeeld samen ballonnen oplaten, voorzien van een kaartje waarop iedereen schrijft waar hij afscheid van neemt.'

Besprek je rol

Veel waarde hecht Wigman aan de wijze waarop communicatiemedewerkers zich opstellen. 'Je bent zelf je belangrijkste instrument', houdt ze haar lezers voor, 'daar kan geen communicatiemiddel tegenop. Kies zelf je rol en vergeet niet dat jouw opstelling in grote mate jouw succes bepaalt. De wijze waarop je communiceert met collega's, bazen of opdrachtgevers is cruciaal voor het al dan niet slagen van de communicatie.' Ze onderscheidt vijf uiteenlopende rollen voor communicatieprofs: adviseur, antenne (blik van onder naar boven en van buiten naar binnen), verbindende schakel, verbeelders en luis in de pels. Een goede communicatieadviseur moet in staat zijn elk van deze rollen afwisselend te vervullen. Wigman wijst erop dat een adviseur met zijn opdrachtgever of manager kan bespreken welke van deze rollen de meest toegevoegde waarde heeft in de betreffende situatie. 'Door dit expliciet te maken weet je goed wat je aan elkaar hebt.'

Een ander punt: als je bezig bent met verandercommunicatie, ongeacht of je nou adviseur bent of medewerker, is het handig veel te weten van aanpalende disciplines als organisatiekunde, psychologie, sociologie en neurologie, vindt Wigman. 'Zeker organisatiekunde gaat hand in hand met communicatiewetenschap. Voor beide disciplines staat gedragsverandering centraal, en juist daar duiken de laatste jaren veel nieuwe inzichten op uit de sociale wetenschappen en vooral ook de neurologie. Dat iemands gedrag pas verandert nadat we eerst hebben gesleuteld aan zijn kennis en zijn houding, is een achterhaalde opvatting. Zo blijkt uit onderzoek dat we bijvoorbeeld het gedrag gaan vertonen dat we om ons heen zien.' Wat ze er maar mee wil zeggen: dergelijke kennis heeft direct im-

pact op de wijze waarop je IC kunt inzetten. Dus zorg dat je die kennis in huis hebt.

Verwelkom weerstand

Wigman gaat in haar boek ook in op het verschijnsel weerstand. Ze signaleert dat alleen al het woord weerstand bij leidinggevenden afkeur oproept en bij medewerkers irritatie. Terwijl er ook een groeiende groep deskundigen is die roept dat weerstand wordt opgeroepen door leidinggevenden zelf. Het is een interessant fenomeen, want hoe ga je er in de communicatie mee om? Wigman maakt in dat verband onderscheid tussen constructieve weerstand die rationeel is en gebaseerd op argumenten, en destructieve weerstand die emotioneel is en vaak voortkomt uit oud zeer, wantrouwen of falende interactie. 'Deze vorm van weerstand laat zich niet wegnemen met rationele argumenten. Maar maak nooit de fout om met weerstand te reageren op weerstand. Erken de gevoelens van de medewerkers en als het constructieve weerstand is, verwelkom de nieuwe gedachte en vraag door naar wat er wordt bedoeld.'

Deze benadering doet denken aan wat managementadviseur Frank van Elsdingen schrijft in zijn pas verschenen boek 'Verlangen naar zee': negeer weerstand nooit, maar pak het aan. Niet in de zin van bestrijden, want daar wordt het alleen maar erger van, maar in de zin van tijd steken in je 'weerstandige' medewerkers en collega's. Dat loont, aldus Van Elsdingen. Want weerstand komt voort uit betrokkenheid en dat is beter dan de lethargie van cynisch kijkende ja-klidders.

Tot slot, welke lessen wil Wigman iedere communicatieprofessional meegeven? 'Trek erop uit, wees extravert, ga verbindingen aan met zo veel mogelijk mensen binnen de organisatie. En als je mensen bij een verandertraject wilt betrekken, zorg dan voor ten minste één goede vraag. Want waar ben je echt nieuwsgierig naar? Heb je geen vraag, dan heeft betrekken simpelweg geen zin. En door zelf met vragen te komen, voorkom je dat je meteen gaat zenden en stimuleer je dialoog. Zó krijg je mensen mee in een verandering.'

Monica Wigman is een van de workshopleiders tijdens iChangedag op 12 december in Utrecht. Lezers van IC krijgen 50 euro korting. Zie <http://ichangedag.communicatieonline.nl/>.

Valkuilen bij verandertrajecten

- Er is onduidelijkheid over urgentie, proces en ambitie.
- De verandering is niet vertaald naar afdelingsniveau en/of individueel niveau. Het blijft een abstract veranderverhaal waarbij de medewerker wel voelt dat er iets van hem verwacht wordt, maar eigenlijk niet goed weet wat dat betekent in zijn dagelijks werk.
- Bij mijlpalen gaat het projectteam met veel bombarie communiceren. Dan start het uitzoeken achter de schermen en de argeloze medewerker niets meer. 'Het zal wel niet doorgaan', is dan al snel de gedachte.
- Het management loopt te ver voor de troepen uit. Een klein groepje is intensief bezig met het verandertraject en vergeet dat de rest van de organisatie druk is met het dagelijks werk. Neem mensen mee in je gedachten, afwegingen en ervaringen.
- De lijn denkt: communicatie, daar heb ik toch een afdeling voor? Er bestaat geen gedeeld beeld over wat communicatie kan betekenen, hoe het bijdraagt aan de verandering en wat ieders rol daarin is. Niet bespreken van de verantwoordelijkheden leidt tot misverstanden.