

Bron: www.managementsite.nl, 30 november 2010

Waar interne communicatie en veranderkunde elkaar ontmoeten

Gedragsverandering als betekenisgeving

Met enige inspiratie en transpiratie lukt het vaak wel om een fraai veranderplan op papier te krijgen. Maar bij veel veranderingen gaat het vervolgens om ander gedrag van de betrokken spelers. Dat blijkt veel lastiger te zijn. Vanuit het sociaal constructivisme weten we dat gedrag wordt gestuurd door betekenissen die mensen verlenen aan wat er om hen heen gebeurt. Zo ook de betekenis aan een verandering. Betekenis geven blijkt bovendien een verbindende schakel tussen veranderkunde en (interne) communicatie. Hoe geef je precies betekenis aan een ingrijpend fenomeen als 'verandering'? En wat kun je daarmee als veranderkundige of communicatieprofessional als gedragsverandering je doel is.

Bij de aankondiging van een verandering in een organisatie (verzelfstandiging, fusie, reorganisatie, taakstelling, afslanking, cultuurverandering etc.) overheerst bij de organisatieleden één gevoel: onzekerheid. Die onzekerheid ontstaat omdat nog (lang) niet alles bekend is. Onzekerheid vinden leidinggevenden en medewerkers niet prettig. Ze zullen deze onzekerheid trachten te verminderen door vier strategieën te hanteren:

1. ze projecteren hun ervaringen uit het verleden op het heden; ongeacht of dat terecht is.

Tijdens de reorganisatie Zonder Omwegen een paar jaar geleden, ontvingen alle medewerkers een brief waarin stond of ze 'misbaar' of 'onmisbaar' waren. Als je onmisbaar was, mocht je blijven. Als je misbaar was, kwam je in een mobiliteitstraject en moest je ander werk zoeken. Die procedure liet diepe wonden na.... In de huidige onzekere situatie denken mensen dan natuurlijk als eerste: wanneer ontvang ik weer een brief?

In een teamoverleg een tijdje terug vroeg de manager naar ideeën voor een cultuurverandering. Driftig schreven de medewerkers talloze 'geeltjes'. De leidinggevende kreeg een flip-overvel vol met ideeën. Alleen hoorden ze er daarna nooit meer iets over. Tijdens de huidige reorganisatie denken die medewerkers: 'ik kom niet meer met ideeën, want er wordt toch niets mee gedaan, net als de vorige keer.'

2. ze gaan op zoek naar informatie. Op het intranet, in plannen, in notulen, in powerpointpresentaties, bij de OR. Op allerlei plaatsen speuren medewerkers naar (feitelijke en betrouwbare) snippets informatie die hun onzekerheid vermindert.
3. ze stellen vragen aan hun directe leidinggevende en aan collega's ("Weet jij al meer?"). Zo sprokkelen ze informatie bij elkaar die hen duidelijkheid biedt. Het is als het ware of men samen een puzzel legt, waarbij iedereen puzzelstukjes (informatie) inbrengt. Alleen is er geen voorbeeld op de doos....
4. ze fantaseren er zelf zaken bij ("Het schijnt dat").

Betekenisgeving

Mensen hanteren deze vier onzekerheidsreducerende strategieën niet bewust en planmatig. Het gaat impliciet. De daarmee verkregen informatie interpreteren mensen

bovendien naar eigen inzicht. Ze geven zo betekenis aan de informatie. Betekenis geven doe je door jezelf drie eenvoudige vragen te stellen:

1. Wat is er precies aan de hand?
2. Wat betekent dat voor mij?
3. Wat kan ik nu het beste gaan doen?

Iedereen stelt zich bij alles wat hij hoort en ziet voortdurend deze drie vragen. Dat gaat onbewust en in fracties van seconden. Met het beantwoorden van deze drie vragen geef je betekenis aan de werkelijkheid om je heen.

De vier strategieën pakken voor ieder individu verschillend uit en de antwoorden op de drie vragen worden verschillend geïnterpreteerd. Dat levert dus ook zeer uiteenlopende beelden op. Zoveel mensen zoveel beelden. Het gevoel dat het oproept en de gekozen woorden spelen daarbij een grote rol. Gebruik je positief geladen termen of zijn ze kritisch negatief? In taal komt een verandering tot leven. Rombout van den Nieuwenhof schreef er een lezenswaardig proefschrift over.

Gezamenlijk beeld

In met name informele gesprekken wisselen medewerkers en hun leidinggevenden hun beelden van de werkelijkheid met elkaar uit. Ze horen dan ook andere beelden van de werkelijkheid, soms overlappend met hun eigen beelden. Soms komen zij tot een gezamenlijk beeld van de werkelijkheid. Ze zijn het dan samen eens hoe zij de werkelijkheid interpreteren.

Het gezamenlijk 'overeengekomen' beeld verstolt als het ware in de hoofden van mensen. En de vier strategieën bevestigen het beeld keer op keer. Het is ook aangetoond dat mensen alleen die informatie selecteren, die hun overeengekomen beeld bevestigt. Het beeld van de werkelijkheid wordt voor deze mensen de Waarheid. Het *is* in hun ogen gewoon zo. Dat wordt door Renate Werkman de gefixeerde werkelijkheid genoemd. Uit onderzoek blijkt dat de gefixeerde werkelijkheid ook het handelen (het gedrag) van mensen bepaalt.

Stel dat je als communicatie- of veranderprofessional gedrag van mensen wilt veranderen. Dan loont het de moeite invloed uit te oefenen op de gesprekken die mensen voeren. Want die gesprekken leiden immers tot een gedeeld beeld van de werkelijkheid, wat weer het gedrag bepaalt. En dat is lastig, want veel van die gesprekken vinden de hele dag door plaats. Zowel on line (yammer en andere social media) als off line (wandelingen, informele gesprekjes bijvoorbeeld tijdens de lunch). En zelfs al zou het je lukken bij te dragen aan deze gesprekken, dan nóg is het aan de ander om te bepalen of deze zijn beeld bijstelt. Inmiddels is gebleken dat het verwoorden van De Echte Werkelijkheid in een CEO-blog, nieuwsbrief, personeelsblad of op het intranet, de gefixeerde werkelijkheid niet zal veranderen. Dergelijke zendergerichte communicatiemiddelen proberen één werkelijkheid op te leggen (ik noem dat de actie-visie) in een poging De Ultieme Duidelijkheid te verschaffen. Maar juist door hun zendergerichtheid slagen zij daar niet in en is de kans groot dat ze worden afgewezen.

Op zoek naar de Gerespecteerde Spelers

Hoe dan wèl? Twee samenhangende mogelijkheden. Belangrijk bij het veranderen van de gefixeerde werkelijkheid blijkt allereerst de Gerespecteerde Speler (of Actor) te zijn. Dit is een geloofwaardig persoon, die door de ander wordt vertrouwd en gewaardeerd; waarvan hij iets aanneemt. Een voorbeeld: uit onderzoeken naar de interne communicatie blijkt vaak dat medewerkers belangrijk nieuws het liefst van hun directe

leidinggevende willen horen. Mits er sprake is van een vertrouwensbasis, vervult deze 'baas aan de frontlijn' veelal de functie van Gerespecteerde Speler. Vaak zijn het mensen met functies als afdelingsmanager, teamleider enzovoorts. Een projectleider, een verandermanager of de algemeen directeur zijn in de ogen van medewerkers niet snel een Gerespecteerde Speler. Ze zijn misschien wel belangrijk, maar ze staan in de ogen van de medewerkers teveel op afstand om te snappen 'hoe het in de praktijk écht werkt'.

Medewerkers zijn eerder geneigd hun beeld van de werkelijkheid bij te stellen, als ze iets wordt verteld door een Gerespecteerde Speler. Ga dus op zoek naar de Gerespecteerde Spelers in de organisatie. Als dat (ook) de direct leidinggevenden zijn, kun je ze toerusten met extra informatie. Zij worden zagezegd Bevoorrechte Ontvangers. Daarmee kunnen zij hun rol als Gerespecteerde Speler voor 'hun' mensen effectiever vervullen. Bedenk daarbij dat het verstrekken van zogeheten toolkits met informatie, sheets en instructies aan deze groep nog geen garantie is dat zij die ook werkelijk zullen gebruiken. Veel leidinggevenden vinden het desondanks lastig om de toch vaak algemene en nog steeds abstracte informatie te vertalen voor het eigen team. Ze kunnen, durven of willen de dialoog met hun mensen niet aangaan. Het vraagt bovendien om een andere rolinvulling van communicatie- en HRM-professionals, om deze groep meer persoonlijk te begeleiden bij hun communicatie. Andere instrumenten en vaardigheden ook.

Organiseren van dialogen

In het verlengde van het zoeken, toerusten en ondersteunen van Gerespecteerde Spelers, komen we op de tweede mogelijkheid: het organiseren van dialogen. Dialogen zijn gesprekken tussen teamleden, onder leiding van de Gerespecteerde Speler, waarin zij samen nieuwe, bijgestelde beelden en verhalen creëren. Deze nieuwe verhalen en beelden zijn de drijfveren voor ander gedrag.

Concreet beantwoordt ieder team de drie kernvragen van betekenisgeving: Wat is er aan de hand? Wat betekent dat voor ons team? Wat moeten we nu gaan doen? Hoewel de Gerespecteerde Speler over meer informatie beschikt, komen de antwoorden daarop niet alleen van de leidinggevende. Al pratend proberen de deelnemers samen tot een gedeeld antwoord te komen. In de metafoor van de puzzel: ze proberen samen van alle stukjes één (hun!) puzzel te maken, nog steeds zonder een voorbeeld op de doos. En als het goed is, doen ze dat telkens opnieuw gedurende het proces van verandering. Veranderen is daarmee een dialogisch proces.

Zulke gesprekken vinden plaats tijdens een teamoverleg, maar ook in een workshop, een 'Top 25-bijeenkomst', tijdens heidagen en in allerlei tweegesprekken. Idealiter kenmerken deze gesprekken zich door tweerichtingsverkeer, waarin betekenissen open met elkaar worden gedeeld, waarin de deelnemers verkennen, vertalen, samen oplossen, puzzelen en elkaar vragen stellen. Nieuwsgierigheid naar elkaar is daarbij een sleutelwoord. Dan blijkt een diversiteit van perspectieven, die door Nijenrode hoogleraar Thijs Homan beeldend *ideeënsex* wordt genoemd.

Koffietijd

Het sleutelwoord bij gezamenlijke betekenisgeving is: koffie. Want je kunt wel gesprekken organiseren, maar het grootste deel van de betekenisgeving vindt plaats in het informele discours: op de wandelgangen, via yammer, tijdens de lunchpauzes en dus ook bij de koffie-automaat. En die gesprekken zijn veel lastiger te sturen (on line én off line). We kunnen deze informele communicatie ook niet elimineren, noch compenseren. Ze is er en ze zal er altijd blijven. We kunnen *daarnaast* wel momenten creëren, waarin (ook) open gesprekken plaatsvinden over een thema in de verandering.

De communicatieprofessional houdt zich dan bezig met vragen als: Wie nemen er deel aan de gesprekken? Wie zijn voor hen de Gerespecteerde Spelers? Hoe vaak houden we deze gesprekken? Waarover gaan ze? Hoe richten we ze in? Welke werkvormen nodigen uit tot 'speak up!' Welke ruimte is er voor inbreng van medewerkers?

Twee kanttekeningen

Er zijn mensen die denken dat de verandering is voltooid wanneer de plannen klaar zijn. Dit artikel lijkt te benadrukken dat veranderen betekent dat er alleen maar gepraat wordt. Sterker nog: al dat praten is kennelijk de verandering! Dat roept dan als reactie op: "gaan we nog eens wat *doen*!?" Inderdaad gaat dit artikel over de 'soft controls' en ligt het accent op de regelmatige, geformaliseerde, gezamenlijke dialoog. *Het zijn echter geen vrijblijvende, losse gesprekjes, maar gerichte, voorbereide dialogen, waarin de drie vragen van betekenisgeving de leidraad vormen.* En ieder komt aan bod. En de thema's hebben betrekking op het onderwerp van de verandering. Door deze gesprekken periodiek te herhalen, ervaren medewerkers en leidinggevenden dat hun werkelijkheid langzaam verandert. Telkens lost men actuele veranderopgaven samen op, wordt de reikwijdte en impact van de verandering voor het team duidelijker, waardoor ze zich meer eigenaar van de verandering gaan voelen. Zulke regelmatige gesprekken kosten tijd, zeker! Maar als de verandering belangrijk genoeg is en gedragsverandering een noodzaak, dan vraagt dat prioriteit.

Een tweede kanttekening is dat veranderen door middel van gezamenlijke betekenisgeving de rol van macht onderschat. Ik pleit weliswaar voor een meer gelijkwaardige uitwisseling en wederzijdse nieuwsgierigheid, maar dat is een nogal naïeve kijk op de werkelijkheid. Een leidinggevende wil soms helemaal geen dialoog, weet niet hoe hij die vorm moet geven, is beducht voor kritische reacties of vindt gewoon dat er iets moet. Dan komen 'gelijkwaardige uitwisseling' en 'nieuwsgierigheid' al snel onder druk te staan. Uitstellen, monologen, opleggen en doordrukken lijken dan eerder kenmerkend. Gesprekken hebben in 'real life' op z'n best het karakter van een onderhandelings situatie. Daarbij draait het erom wiens beeld van de werkelijkheid meer waar is. De diverse gefixeerde werkelijkheden strijden om invloed. Welke werkelijkheid wint er dan? Hoogleraar Strategische Communicatie Noëlle Aarts noemt dat het onderhandelingsproces in de interactie. En het is dan zeker niet zo dat per definitie het als hoopvol en positief gepresenteerde beeld van het topmanagement de 'winnende waarheid' wordt! Soms komen de deelnemers aan de bijeenkomst al napratend na afloop op de gang samen tot een heel ander, veel cynischer, gedeeld beeld van de werkelijkheid.

Gemeente bezuinigt en introduceert een nieuwe dienstverleningsconcept

Een grote gemeente telt verschillende diensten. Als gevolg van de forse bezuinigingen die de gemeente treft, moet één dienst (700 medewerkers) zich momenteel bezinnen op haar dienstverleningsaanbod. Bij aanvang van deze ingrijpende verandering vraagt de speciaal hiervoor geformeerde projectgroep aan alle teams uit de dienst om input te leveren hoe het nieuwe dienstverleningsconcept eruit zou kunnen zien. Uit de verzamelde input maakt de directie, op advies van de projectgroep, soms pijnlijke keuzes. Bepaalde taken worden afgestoten, andere zullen blijven. Men had ook al uitgerekend hoeveel fte. er moest verdwijnen als gevolg van de herijking. Maar hoe communiceer je dit nu met de medewerkers in de organisatie?

Zorgvuldig: met voorrang het gesprek met wie het persoonlijk raakt

Iedere betrokkene, wiens werkzaamheden niet meer pasten in het nieuwe dienstverleningsconcept, werd allereerst door de eigen leidinggevende persoonlijk op de

hoogte gesteld. Voor deze groep was een sociaal plan opgesteld. De leidinggevendenden hadden allen vooraf een speciale training gevolgd, hoe zij deze vervelende, ingrijpende boodschap zouden moeten brengen. HRM-adviseurs waren indien gewenst bij het gesprek aanwezig, maar de leidinggevende zat in de driver's seat. Let wel: de leidinggevende beantwoordde geen vragen over de maatregelen, het bleef bij een gesprek over de persoon van de medewerker.

Eenduidig: de verantwoordelijke directeur vertelt iedereen hetzelfde verhaal

Zo kort mogelijk na de individuele gesprekken, is er een plenaire bijeenkomst voor alle 700 medewerkers. Hoewel niet iedereen komt, is de opkomst wel zeer hoog. De verantwoordelijke directeur kondigt (letterlijk vanaf de zeepkist) het nieuwe dienstverleningsconcept en de maatregelen aan. Aansluitend kan hij enkele vragen beantwoorden. Het verhaal van de directeur is vrij algemeen. Belangrijkste doel is om aan nagenoeg iedereen dezelfde boodschap over te brengen. Het is alleen de vraag of ze door iedere aanwezige hetzelfde wordt geïnterpreteerd. De directeur is bovendien geen Gerespecteerde Speler. We zagen hierboven dat de inmiddels informeel gevormde gefixeerde werkelijkheid zeker niet door dit zeepkist-verhaal zal veranderen....

De directeur is vooraf gecoacht door de communicatie-adviseur. Niet alleen over de kernboodschap, de middelen die hij gebruikt en de achteraf te verwachten vragen, maar juist ook in zijn persoonlijke communicatieve optreden (het *hoe*). Het wordt een eerlijk verhaal, maar het is niet gemakkelijk. Bij de aanwezigen circuleren ongetwijfeld de drie vragen uit het voorgaande door hun hoofd: Wat is er nu precies aan de hand? Wat betekent het voor ons? Wat moeten we nu gaan doen?

Concreet: betekenis geven in de teams

Direct aansluitend op deze 'zeepkistsessie', gaan de medewerkers naar hun eigen afdeling. Daar voeren ze overleg, onder leiding van hun direct leidinggevende. Alle leidinggevendenden zijn getraind hoe zij dit gesprek kunnen voeren. Maar ze hebben ook (als Gerespecteerde Speler en Bevoorrechte Ontvanger) apart informatie ontvangen die gaat over hun specifieke situatie en de consequenties voor hun team. Ze weten uit de training onder meer:

- hoe ze om moeten gaan met vragen waar ze (nog) geen antwoord op hebben;
 - hoe ze (meer) interactie in hun team kunnen krijgen;
 - hoe ze communicatief om moeten gaan met onderwerpen waar ze zelf niet achter staan;
 - hoe ze de algemene informatie van de directeur kunnen vertalen naar het team.
- Feitelijk concentreren de teams en hun leidinggevende zich op het samen zoeken naar antwoorden op de drie eerder genoemde vragen. Daarmee is er sprake van gezamenlijke betekenisgeving. Bedenk daarbij dat rondom deze formele communicatiemomenten de informele communicatie (ook via bijvoorbeeld Yammer) gewoon doorgaat en daarmee ook de betekenisgeving niet beperkt blijft tot de teamgesprekken.

We zien in deze actuele casus de twee aangrijpingspunten terugkomen: de aandacht voor de Gerespecteerde Spelers binnen de gemeentelijke dienst en het accent op samen in de teams betekenis geven aan de werkelijkheid. In het gehele proces zien we bovendien drie belangrijke veranderwaarden:

- Zorgvuldig: de persoonlijke aandacht en prioriteit voor de boventallige medewerkers.
- Eenduidig: het belang van een eenduidige boodschap voor iedereen, tot uiting komend in de plenaire zeepkist-sessie met de directeur.

- Concreet: de gesprekken in de eigen teams die het eenduidige, maar algemene verhaal in de teams vertaalden.

In de toekomst van deze Dienst zou op bepaalde momenten een herhaling van de zeepkist-sessie en direct aansluitend de teamgesprekken goed denkbaar zijn. Doordat de verandering evolueert, zullen dan ook de gesprekken steeds een ander karakter krijgen en verandert ook de betekenisgeving.

Samenvatting

Betekenis geven aan een verandering door middel van opeenvolgende interacties is een goede manier veranderingen en interne communicatie te verbinden en te vervlechten. Het sociaal constructivisme kan daarvoor als een goede basis dienen. Bij het vormgeven van ingrijpende veranderingen draait het om het met elkaar al communicerend (informeel en formeel) komen tot een gedeeld beeld in het antwoord op drie vragen:

- wat is er aan de hand?
- wat betekent het voor mij (ons)?
- wat moeten we nu gaan doen?

Veranderen (van gedrag) is hiermee een vraagstuk van betekenisgeving geworden. Het antwoord op deze vragen geeft richting aan (ander) gedrag. Er zijn twee mogelijkheden om dit concreet vorm te geven. Ten eerste het zoeken naar en begeleiden van Gerespecteerde Spelers. En ten tweede het voorbereiden en organiseren van opeenvolgende dialogen, die de deelnemers uitnodigen hun verhalen (betekenissen) op tafel te leggen. Zo komen teams samen tot een gedeeld beeld ("zo kijken wij naar de verandering"). Dat is een heel andere invulling van interne communicatie dan het bedenken en ontwikkelen van een internal branding-campagne om de kernwaarden te laten landen. Of de medewerkers met een baaierd aan middelen te informeren over de op handen zijnde afslanking. Een uitdaging voor wie verder kijkt dan communiceren = informeren.

Erik Reijnders

De auteur is veranderkundige en communicatie-adviseur te Zeist. Contactinformatie: erik@samenvanderen.nl. Dit artikel is mede gebaseerd op proefschriften en boeken van Noëlle Aarts, Thijs Homan, Rombout van den Nieuwenhof, Erik Reijnders, Karl Weick en Renate Werkman.