

HOOFDSTUK 4

De verandering kleurt de communicatie

Het belang van meervoudigheid en de valkuil van klantvriendelijkheid

Hans Vermaak






IN DIT HOOFDSTUK

Veranderen is misschien wel net zo'n containerbegrip als communiceren. Iedereen verstaat er wat anders onder. Dit hoofdstuk brengt daarom eerst in kaart wat voor soorten veranderingen in organisaties plaatsvinden en hoe je daar je weg in vindt. Daarna hoe communicatie verandering verder kan helpen en hoe dat eruit ziet bij die verschillende soorten verandering. Na deze twee verkenningen volgt de weerbarstige praktijk van communicatieprofessionals. Voor welke uitdagingen staan zij om hun rol bij verandering waar te maken?

4.1 Vijf soorten verandering

Mensen blijken sterk uiteenlopende opvattingen te hebben over wat verandering inhoudt. De één ziet verandering bijvoorbeeld als een gevechtsarena waarin de sterkste wint, een ander ziet verandering als een persoonlijk groeiproces. Van die inkleuring van 'verandering' zijn mensen zich vaak niet bewust. Ze zien hun eenzijdige invulling dan als een brede wetmatigheid. Iemand zegt dan bijvoorbeeld 'als je verandert, moet je altijd draagvlak hebben' of 'je moet wel eerst je doelen helder hebben voor je een verandering uitvoert', alsof deze uitspraken waar zijn. Deze onbewuste eenzijdigheden zijn belemmerend. Veranderingsopgaven komen in vele gedaanten en dat betekent dat je er niet altijd met de eigen eenzijdige zienswijze uitkomt. Om de vraagstukken te begrijpen zijn soms andere zienswijzen nodig. En omdat veranderingen meestal collectieve opgaven zijn, is taal nodig om die andere zienswijzen te benoemen. Zonder gemeenschappelijke taal ontstaat al snel een gevecht over wiens eenzijdige kijk de eeuwige waarheid is.

Dit hoofdstuk introduceert zo'n gemeenschappelijke taal. Het kleurendenken over verandering onderscheidt vijf contrasterende overtuigingen over wat verandering nou eigenlijk is en waardoor een verandering überhaupt lukt. In afbeelding 4.1 staan ze kort samengevat. Deze taal hebben Léon de Caluwé en ik zo'n

	Geeldruk 	Blauwdruk 	Rooddruk 	Groendruk 	Witdruk 
Er verandert iets als je....	belangen bij elkaar brengt	eerst denkt en dan (planmatig) doet	mensen op de juiste manier prikkelt	mensen in leersituaties brengt	ruimte maakt voor spontane evolutie
in een	machtsspel	rationeel proces	ruilexercitie	leerproces	dynamiserend proces
naar....	een haalbare oplossing, win-winsituatie	de beste oplossing, een maakbare wereld	een motiverende oplossing, de beste 'fit'	een oplossing die mensen samen vinden	een oplossing die energie losmaakt
Interventies zoals....	coalitievorming, topstructurering	projectmatig werken, strategische analyse	beoordelen en belonen, sociale bijeenkomsten	gaming en coaching, open systems planning	open space meetings, zelfsturende teams
door een...	procesbegeleider die zijn macht gebruikt	inhoudelijk expert, een projectleider	HRM-expert, een coachend manager	procesbegeleider die mensen steunt	patroonduider die zichzelf op het spel zet
gericht op...	posities en context	kennis en resultaten	procedures, inspiratie en sfeer	setting en communicatie	complexiteit en betekenissen
Het resultaat is...	onbekend en verschuivend	omschreven en gegarandeerd	bedacht, niet gegarandeerd	geschetst, niet gegarandeerd	onvoorspelbaar
De borging schuilt in...	Beleidsdocumenten, machtsbalans, loyaliteit	meten = weten, bijsturen	HRM-systemen, goede verhoudingen, communicatie	lerende organisatie, continu reflectie	zelforganisatie, kwaliteit van dialoog
De valkuil schuilt in...	luchtflitselij, loose-loosesituatie	negeren van externe en irrationele aspecten	verstikkende systemen, zachte heelmeeesters	niemand uitsluiten, gebrek aan actie	oppervlakkig begrip, laissez-faire

Afbeelding 4-1: De vijf kleuren in één oogopslag.

vijftien jaar geleden ontwikkeld om recht te doen aan uiteenlopende benaderingen in zowel de praktijk als de theorie van organisatieverandering (onder andere De Caluwé en Vermaak 2006). Dit meta-model is sindsdien basiskennis geworden van veranderaars.

4.1.1 GEELDRUK



Afbeelding 4-2: Gele verandering: het CDA congres over samenwerking met de PVV.

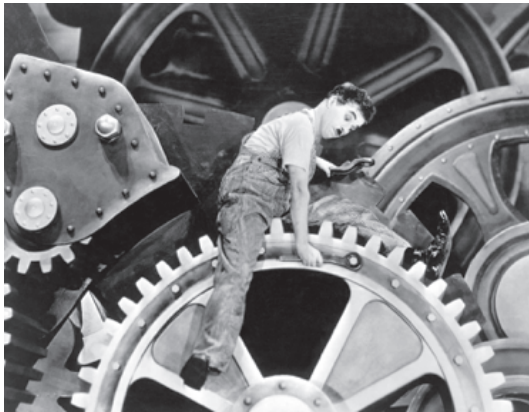
gezien als een proces van geven en nemen, totdat er een consensus ontstaat waarin de belangrijkste personen zich kunnen vinden. Uit dit werkingsprincipe zijn een reeks kenmerken van 'geeldrukdenken' af te leiden. De interventies bestaan vooral uit (politieke) *onderhandelingsacties*: bemiddeling, alliantievorming, stemsessies, beleidsvorming enzovoort. De uitkomsten zijn, interessant genoeg, dus niet vooraf bekend. Het proces wordt geborgd door de resulterende deals op papier te zetten: denk aan een *statement of intent* bij een fusie, of aan de ondertekening van een regeerakkoord. Vervolgens is het zaak dat 'de poppetjes' niet meer verschuiven en iedereen zich blijft committeren aan het bereikte akkoord. Als bijvoorbeeld bij een fusie de samenstelling van het bestuur van een van de fusiepartners verandert, kan dat consequenties hebben voor hoe stevig de deal blijft staan.

Kortom: bij geeldrukdenken moet je heel goed weten wanneer het ijzer heet is (kwestie van timing!), hoe de panelen schuiven en hoe de hazen lopen. Als iemand woorden als 'achterban', 'comités', 'conclaven' of 'pettenproblemen' gebruikt, weet je al dat je in een geeldrukspel bent beland. Gele veranderaars maken bijna intuïtief een krachtenveldanalyse; zij zijn gespist op wie wie kent, welke belangenverstrengelingen spelen, welke loyaliteiten men met zich meedraagt. Ze zijn een soort onafhankelijke procesbegeleiders, maar dan wel van het soort die zo nodig niet bang is om eigen macht en/of gezag in te zetten. Denk bijvoorbeeld aan het

Kernbegrip in deze zienswijze op verandering is *macht*. De voornaamste aanname is dat iets pas verandert als de belangrijkste spelers achter de verandering staan: leidinggevend in formele machtsposities, maar ook opinieleiders in informele machtsposities. Hun instemming kan worden verkregen door in voldoende mate met hun belangen rekening te houden. Anders gezegd: het veranderproces kan worden

optreden van informateurs en formateurs bij kabinetsformaties. Dat illustreert dat degenen die het gele proces leiden, niet zelf inhoudelijk de toon zetten en hun best doen dat ook geen van de partijen dat doet. De grootste gele valkuil is juist dat de sterkste wint, want daarmee zou je de weerstand van de op-een-na machtigsten georganiseerd hebben.

4.1.2 BLAUWDRIJK



Afbeelding 4-3: Blauwe verandering: de film 'modern times' voorspelde de mooie en minder mooie kanten.

Bij de blauwdrukswijze op verandering staat *ratio* centraal. Ze omvat een gedachtegoed dat in veel managementopleidingen domineert. Leidend motto: eerst denken, dan doen. Eerst wordt objectief onderzocht wat de beste oplossing is; daarna wordt bepaald op welke manier deze het best is te implementeren. Het *onderzoek* naar een optimale oplossing kan een audit of een doorlichting omvatten. Bij strategie-exercities kunnen SWOT-analyses behulpzaam zijn: sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen worden in kaart gebracht. Maar ook een 'nog dieper blauwbenadering' is mogelijk: men ontwikkelt dan scenario's die worden getest aan de hand van opgestelde criteria. Voor de 'beste oplossing' wordt vervolgens een *implementatieproces* ontworpen en uitgerold. Projectmanagement is daarbij vaak een sleutelbegrip, met als kernactiviteiten: faseren, beheersen en beslissen. Er wordt gebruikgemaakt van tussentijdse metingen en er is een heldere verdeling van rollen en mandaten.

Zo werkt men in deze expertbenadering toe naar de vooraf bedachte resultaten. Waarden als orde, efficiëntie en voorspelbaarheid staan daarbij hoog in het vaandel. 'Piketpalen uitzetten', 'trajecten uitrollen' en 'voortgang met dashboards bewaken' is dan ook typische blauwdruktaal. Expertise telt en van middelmaat wordt gegruwd. De combinatie van 'beste oplossingen' en 'geplande aanpakken' is terug te vinden in 'best practices'. Je kunt ze soms herkennen aan Amerikaans klinkende drieletteracronymen die hele sectoren in hun greep kunnen krijgen: ABC (Activity Based Costing), BPR (Business Process design), BBS (Business Balanced Scorecards), HPO (High Performance Organization) en dergelijke. De nadruk op rationele maakbaarheid in deze benadering heeft overigens als mogelijk gevaar dat informele, emotionele of contextuele aspecten in het veranderproces te weinig aandacht krijgen.

4.1.3 ROODDRUK



Afbeelding 4-4: Rode verandering: de cup-a-soup manager.

van extra materiële beloning voor degenen die zich ervoor inzetten, maar geld is niet het enige wat telt. Veel werknemers, en met name professionals, hechten bijvoorbeeld vaak meer aan ontplooiingsmogelijkheden of uitdagend werk. Ook sociale rituelen gericht op versterking van de onderlinge band spelen in een rood veranderproces vaak een gunstige rol: het vieren van successen op de vrijdagmiddagborrel of het in het zonnetje zetten van medewerkers die dat verdienen.

Kortom: *aandacht* is een van de krachtigste verandermechanismen. De Hawthorne-experimenten in de jaren dertig van de vorige eeuw wezen dat al uit. Wetenschappers onderzochten in een fabrieksomgeving wat de lopendebandproductie kon opvoeren. Ze draaiden op één werkplek het licht omhoog, op een andere plek omlaag, voerden op een derde plek personeelsgesprekken, enzovoort. Met als verrassend resultaat dat overal waar was ingegrepen de productie omhoog ging, alleen op plekken die ongemoeid werden gelaten bleef ze gelijk. Conclusie van de onderzoekers: maakt niet uit wat je doet, als je maar wat doet; wat je aandacht geeft, dat groeit. Dit principe vormt ook de kern van 'management by walking around'. Daarin is het de mate waarin iemand zich gezien, erkend en gewaardeerd voelt die aantikt. Dat moet dan wel echt en gemeend zijn: 'doen alsof' wordt door betrokkenen vaak haarfijn aangevoeld en dan werkt het allemaal niet meer. Rooddrukdenken leert ons ook dat in een organisatie met te veel procedures het gevaar dreigt dat mensen buiten beeld raken, met alle gevolgen voor hun motivatie van dien. Je ziet dat in sommige personeels-systemen waar competentieprofielen, beoordelingsformulieren en carrièrepaden te ver zijn uitgewerkt. Mensen moeten zich dan naar die systemen voegen in plaats van andersom, en dan schiet zo'n rood systeem zijn doel voorbij.

In deze veranderkijk gaat het vooral om *motivatie*. Aanname is dat er pas écht wat verandert als de verandering breed wordt gedragen, ook door mensen op de werkvloer. Gedrag verandert namelijk pas als mensen voor iets warm lopen. Noch beleid (geel), noch plannen (blauw) worden in de rode optiek wat dit betreft als toereikend gezien. In de rode optiek moet de beoogde doelgroep van een verandering er op een of andere manier beter van worden. Dat kan in de vorm

4.1.4 GROENDRUK



Afbeelding 4-5: Groene verandering: flight simulator.

In de groendrukzienswijze staat leren voorop. Net als bij roodddruk is verandering gekoppeld aan gedrag, maar hier is de gedachte dat gedrag pas verandert als mensen *leren*. Dus niet inspelen op belangen zoals bij geel, of rationeel plannen zoals bij blauw, of van buitenaf motiveren zoals bij rood. Nee, het gaat erom dat mensen en

organisaties zich ontwikkelen. En daar horen leersituaties bij: coaching, actieleren, *survey feedback* en dergelijke. Het ideaal is de lerende organisatie. Voor 'groendrukdenkers' is *De vijfde discipline* van Peter Senge dan ook een standaardwerk. Soms gaat in een leertraject *bewustwording* (c.q. 'bewust onbekwaam maken') vooraf aan verder bekwamen. Dan wordt mensen, bijvoorbeeld door in feedbackgesprekken 'in de spiegel te kijken', eerst voorgehouden 'waar ze eigenlijk mee bezig zijn en hoe dat uitwerkt'. Ook op een andere manier laten kijken naar de kwestie (de zogenaamde venstermethode) kan bewustzijn oprekken, bijvoorbeeld door een werkbezoek of een tijdelijke rolomkering in de samenwerking.

In deze bewustwordingsfase verloopt leren aanbodgestuurd: er worden 'spiegels' voorgehouden en 'vensters' geopend. Weten betrokkenen eenmaal wat ze wel en niet kunnen, en willen ze zich verder bekwamen, dan is voor hen een meer actieve leerrol weggelegd en kan leren dus vraaggestuurd verlopen. Men is zich dan aan het *bekwamen*. Denk aan leren in actie, de kunst afkijken en experimenteren. Hoe meer energie iemand daarin stopt, hoe meer lering die eruit haalt. Ook dit groene leerprincipe kent overigens valkuilen en schaduwkanten. Leren kan bijvoorbeeld buitengewoon oppervlakkig blijven als het alleen maar in het teken staat van persoonlijke ontwikkeling, zonder echte relatie tot het werk. Ook de gedachte dat iedereen maar alles zou willen en kunnen leren, blijkt niet altijd uit te komen. Dat is meer een teken dat je met elkaar niet (groen) in de spiegel wilt kijken en je de werkelijkheid liever rooskleurig voorstelt. Dus ook hier geldt: een al te instrumentele uitvoering van een veranderkleur leidt tot het tegenovergestelde van wat men met deze strategie beoogt.

4.1.5 WITDRUK



Afbeelding 4-6: Witte verandering (met gele randjes): Tahir plein Egypte.

Kernbegrippen bij witdruk zijn *energie* en *vitaliteit*. Aanname: er verandert pas echt iets als de tijd daar rijp voor is. Vanuit de andere kleuren (met name blauw) gezien klinkt dat een beetje vreemd: alsof je met je armen over elkaar kunt gaan zitten wachten tot er iets gebeurt, waarna je alleen nog maar hoeft te claimen dat dat jouw verdienste is. Maar zo is het dus niet. De witte aanname impliceert allesbehalve passief gedrag. Immers: je weet

pas of voor iets de tijd rijp is als je weet wat een organisatie en de betreffende mensen drijft. Dat vraagt continu speuren en *duiden van onderliggende patronen*. Pas als je dit doorgrondt kun je de 'spontane evolutie' een handje helpen. Bijvoorbeeld door *ruimte te geven* waar ondernemerschap en energie zitten (stimuleren van zelfsturende teams, *appreciative enquiry* enzovoort) en door *blokkades te slechten* die dat in de weg zitten (bijvoorbeeld disfunctionele opvattingen aantonen, of door een verplattingsoperatie kleilagen in de organisatie verwijderen).

De witte strategie verlangt van de veranderaar dat hij patronen kan duiden. Hij moet de veranderhistorie van de organisatie kennen en daarbij 'onder het maaiveld' en in de historie kunnen kijken. De formele organisatie vormt als het om veranderen gaat immers maar het topje van de ijsberg. De interacties, passies en contradicties die gedrag grotendeels sturen zijn toch vooral in de informele organisatie te vinden. Dus daar richt de witte veranderaar zich meer op dan zijn andersgekleurde collega's. Ook de witdrukdenker moet op zijn hoede zijn, wil het niet mis gaan. Ruimte geven waar geen ondernemerschap borrelt is een van de mogelijke valkuilen bij deze strategie. Als je bijvoorbeeld zelfsturende teams als structuurprincipe over een organisatie uitrolt, loop je het risico dat op allerlei plekken waar de tijd daarvoor nog niet rijp is medewerkers de bal niet oppakken en managers laissez-faire gedrag gaan vertonen. Om vervolgens hun medewerkers erop af te rekenen als resultaten tegenvallen. Kortom: dit is niet 'wit', maar 'fout blauw'.

4.1.6 WERKEN MET HET KLEURENDENKEN

Ook al zijn de typeringen beknopt, ze maken hopelijk duidelijk dat elk van de kleuren een ‘wereld’ op zich vertegenwoordigt. Elke kleur is niet alleen gestoeld op heel andere veronderstellingen, ze uiten zich ook in een scala van contrasterende kenmerken, zoals andere idealen en waarden, andere trajecten en interventies, andere rollen van veranderaars en dergelijke. Dit wijst op twee belangrijke punten. Ten eerste dat de kleuren altijd op gespannen voet met elkaar staan. Zo zullen geel-drukdenkers een groendrukaanpak al snel als soft gedoe zien. De contrasterende kenmerken zorgen ervoor dat de *kleuren zich niet zomaar laten combineren*. Zo laat een blauwe aanpak zich niet zomaar combineren met een rode omdat wat ‘rationeel het beste is’ helemaal niet motiverend hoeft te zijn, zoals elke reorganisatie illustreert. Ten tweede impliceren die ‘werelden’ dat elke verandering pas echt tot leven komt als je niet slechts enkele kenmerken inkleurt, maar zo veel mogelijk. Een rode verandering wordt pas echt krachtig als ‘alles’ rood wordt: de soort veranderaar, zijn woordgebruik, de geschapen condities, de interventies, hoe je evalueert en dergelijke. Hoe dieper je in een kleur werkt, hoe meer je voor elkaar krijgt!

In het werken met de kleuren gedurende de afgelopen vijftien jaar zijn wij ervan overtuigd geraakt dat zowel die spanningen tussen de kleuren als de diepgang van de kleuren verder gaan dan wij ooit dachten. Dit schept in de praktijk het risico van een *self-fulfilling prophecy* waarbij organisaties of mensen ‘opgesloten’ kunnen raken in hun voorkeurskleur. Andere kleuren vinden ze ongeloofwaardig of irritant. En als ze er dan toch gebruik van maken, doen ze dat zo oppervlakkig (omdat ze ze maar half begrijpen) dat ze bewijzen dat het niets voorstelt. En daarmee blijven vraagstukken waar je andere kleuren voor nodig hebt persisteren. Die lijken onoplosbaar. Zoals collectief leren en innoveren (groen/wit) in een grote bureaucratische organisatie (geel/blauw).

Gelukkig kan dit anders met *vier toepassingen van de kleuren*. Bij elke toepassing gaat het erom bewust te leren omgaan met zowel de variëteit als de diepgang van de veranderkleuren:

Toepassing 1: Het situationeel *kiezen* van de meest kansrijke *veranderaanpak*. Niet alle kleuren hebben een even grote slaagkans. De aard van een vraagstuk, de soort organisatie, de kundigheid van de betrokken veranderaars, de soort van weerstand en dergelijke: het zijn indicatoren waarmee je kunt afwegen op welke kleur je het meest de nadruk wilt leggen. Soms zie je al verschillende gekleurde fasen voor je die na elkaar een rol moeten spelen.

Toepassing 2: Het doorgronden van een vraagstuk door het kijken vanuit verschillende kleuren. Elk kleur is ook een *diagnosebril* waarmee je andere aspecten van een probleem kunt ontdekken. Geel helpt je politieke

kanten te zien, bijvoorbeeld. Het *combineren* van meerdere brillen laat je het probleem beter begrijpen. Maar ook de verschillende standpunten die partijen erover in kunnen nemen.

Toepassing 3: Het *reflecteren* op jezelf als *veranderaar*: wat is jouw voorkeursstijl, waar liggen jouw competenties? In welke kleuren heb je de bagage om er degelijk in te kunnen handelen en welke kleuren stemmen overeen met je waarden en ambities? De kleuren helpen je eigen reflexen en beperkingen te zien. Alleen door daar niet blind voor te zijn, kun je ongelukken beperken en weten wanneer je er iemand anders bij moet halen. Het kan ook helpen je eigen carrière bewuster te sturen.

Toepassing 4: Het introduceren van de kleuren als *gemeenschappelijke taal* bij verandering. Omdat veranderingen collectieve processen zijn, helpt het onvoldoende als je in je eentje de bovenstaande toepassingen onder de knie hebt. Met anderen samen kiezen voor een aanpak, betekent dat ook zij het spectrum moeten overzien. Dat geldt net zo voor het samen doorgronden van problemen vanuit verschillende kleuren, of voor het samen realiseren van een verandering met handelingsrepertoire in bijpassende kleur. Je kan daar pas samen over praten als je met elkaar het kleurenspectrum overziet.

Een voorbeeld ter illustratie. Stel dat er een conflict is op basis van belangen- tegenstellingen in de top van een ministerie: dan past een geeldruk goed. Zowel de bron van het conflict (conflicterende belangen) als de politiek georiënteerde omgeving sluit daar mooi bij aan. De gele aanpak kan dan zijn dat je met belanghebbenden onderhandelt, resulterend in een deal waar ze beiden voor tekenen. Dat lukt je als je als veranderaar de gele bagage en geloofwaardigheid hebt om dat tot een goed einde te brengen. En als je eerst meerkleurig naar het conflict kon kijken, want anders kon je niet eens bepalen dat het een typisch geel vraagstuk is. Want een conflict kán ook heel anders in elkaar steken. Neem een conflict tussen medisch specialisten die contrasterende diagnoses en behandelideeën hebben over een zieke patiënt: daar past een groendrukinsteek waarschijnlijk beter. In dit geval heb je namelijk mensen die op zich hetzelfde nastreven, namelijk de genezing van de patiënt. Ze ruziën omdat ze andere stukjes van de puzzel én van de oplossing representeren. Dat is geen geel belangenissue, maar een groene dialoogvraag: je wilt dat ze van en met elkaar leren om de patiënt en diens ziekte beter te begrijpen en te behandelen. Als veranderaar moet je dan niet de onderhandelaar spelen maar een leergesprek leiden. Of iemand naar voren schuiven die dat kan als jij daar niet toe in staat bent.

Voor de helderheid zijn tot nu toe trajecten besproken waarin één veranderkleur overheerst. Dan is het eenvoudiger om interventies, participatie, rollen, condities

en dergelijke op elkaar afstemmen om het werkingsprincipe van een kleur zo krachtig mogelijk tot uitdrukking te brengen. Soms is een *combinatie van divers gekleurde interventies* nodig. Bijvoorbeeld als voorfase, op een andere plek in de organisatie of als ondersteuning. Dat kan, maar alléén als het werkzame principe van elke gekleurde interventie tot zijn recht komt. Anders gaan ze met elkaar concurreren. Om dat te voorkomen is een goede vuistregel dat je verschillende kleuren kunt inzetten zolang het maar niet op eenzelfde plaats en tijdstip is. Maak met de betrokken actoren een duidelijke afspraak welk spel je waar en wanneer speelt. Hoe minder de organisatie ervaring heeft met een verscheidenheid aan veranderstrategieën, hoe krachtiger de scheiding tussen verschillende soorten interventies moet zijn. Je gaat dan ‘op de he’ om lerend te doen en in vergadering om ‘zaken’ te doen, enzovoort. Al doende kun je leren organischer te schakelen tussen de kleuren. Het wordt organisch als je het ene moment met de ander afspreekt dat je nu even meters wilt maken en zakelijk wilt blijven (blauw), na dat gesprek om feedback vraagt over de samenwerking (groen), om vervolgens met hem aan te schuiven bij een koffiepauze met verjaardagstaart (rood). En dat allemaal zonder enige spelverwarring. Je schakelt dan frequent, samen en snel tussen heel verschillende werkingsmechanismen. Waar dat lukt, kun je met elkaar complexere opgaven aan.

4.2 Communiceren bij verandering

Hoe ziet communicatie bij verandering eruit met deze gekleurde betekenissen van verandering in gedachten? Ook hier zijn verschillende invullingen mogelijk. Waar de één denkt aan persafdelingen die burgers op de hoogte brengen van wat de regering heeft bedacht (zoals bij de financiële crisis begin 2011), denkt een ander aan hoe ideeën zich viraal kunnen verspreiden onder gelijkgestemden (zoals bij de revolutie in Egypte begin 2011). Je ziet in deze voorbeelden meteen dat communicatie óók altijd interventiewaarde heeft. In de eerste insteek proberen communicatoren mensen gerust te stellen en mee te krijgen: zij plegen een rode interventie. In het tweede geval zijn ze eerder mensen aan het verontrusten en verschaffen ze activistische types munitie: zij plegen een witte interventie. Kortom, communicatie is nooit kleurloos. Dit impliceert dat als je met communicatie wilt bijdragen aan verandering, je moet aansluiten bij de kleur *van* die verandering. Het moet *congruent* zijn.

Door de *interventiewaarde van communicatie* is het overigens niet eens zo gemakkelijk om de grens te trekken tussen veranderen en communiceren. Je ziet in de literatuur daarom twee stromingen (Ford en Ford 1995). In de ‘smalle benadering’ ziet men communicatie als iets wat *over* de verandering gaat. In dat soort communicatie wordt bijvoorbeeld de noodzaak ervan uitgelegd, voordelen benadrukt, ieders bijdrage eraan verhelderd en zo verder. In de ‘brede benadering’ ziet men communicatie als

iets wat onlosmakelijk verknoopt is met de verandering zelf: in hoe mensen elkaar begrijpen, processen vormgeven, deals sluiten, betekenis geven aan wat is gebeurd, nieuwe mogelijkheden verwoorden en dergelijke. Kortom: communicatie vindt plaats *binnen* de verandering en de verandering wordt erdoor gedragen. In de volgende paragraaf staat een impressie van de passende communicatie per veranderkleur, zowel communicatie ‘over’ als ‘binnen’ de verandering.

4.2.1 GEKLEURDE COMMUNICATIE BINNEN EN OVER VERANDERING

Bij *gele verandering* vindt veel achter gesloten deuren plaats. Om de onderhandelingen in goede banen te leiden is de communicatie er in het begin op gericht om het proces en de spelregels te verhelderen met belanghebbenden. Daarna staat het vooral in het licht van onderlinge beïnvloedingsprocessen. Betekenisgeving is een deel van het onderhandelingsproces: wiens woorden en welke taal worden gebruikt? Men communiceert over standpunten, belangen en dergelijke en die communicatie is vaak mondeling en intensief. Het proces kan getrapt plaatsvinden: eerst in een binnenkring, dan met een bredere groep van belanghebbenden. Denk hierbij aan het georganiseerde overleg met OR of bonden, of aan inspraakbijeekkomsten voor burgers of personeel. Er is ook altijd een buitenwereld en het bewaken van die grens is een belangrijk onderdeel van gele processen: er moet genoeg rust en vertrouwelijkheid zijn om deals te sluiten zonder dwingende ogen van buiten. Daarom staat communicatie naar buiten vaak in het teken van legitimering. Men probeert eerst tijd te kopen door uit te leggen dat alles heel serieus en zorgvuldig wordt aangepakt. Na afloop wordt de uitkomst verkocht als een oplossing waar iedereen achter staat. Op persconferenties en in persberichten worden vaak veel woorden gebruikt, maar wordt met opzet weinig verklapt, waardoor de buitenwereld zich in wandelgangen en in commentaarposities uitgebreid buigt over wat het allemaal zou kunnen betekenen. Soms wordt er ook informatie gelekt als pressiemiddel om een onderhandeling los te trekken.

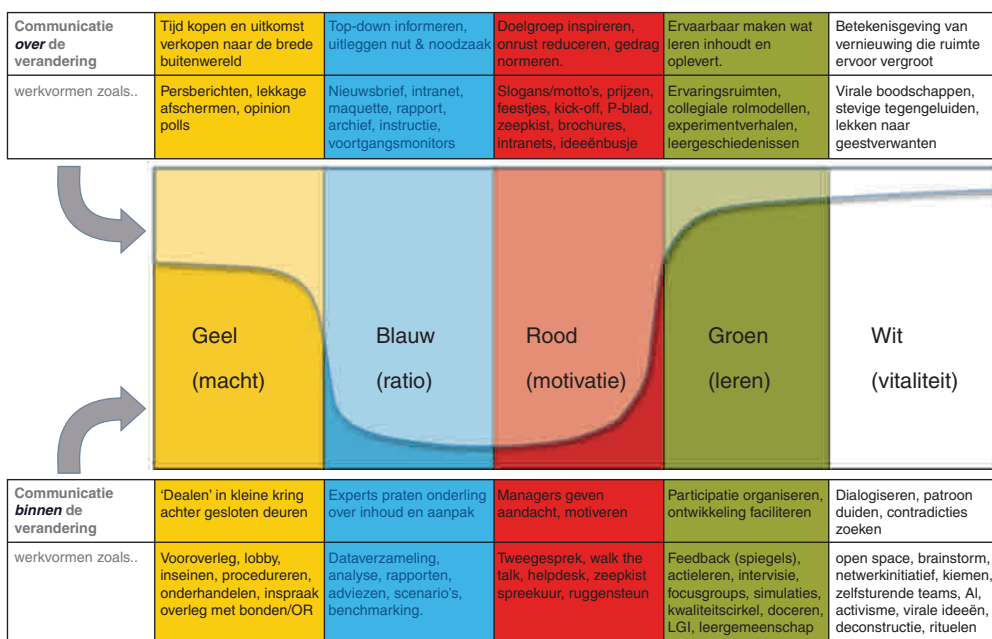
Bij een *blauwe verandering* praten experts veel met elkaar over de inhoud en aanpak van de verandering. Er is veel aandacht voor dataverzameling, verschillende interpretaties, rapportages, adviezen, scenario's en dergelijke. De communicatie binnen de projectteams richt zich vooral daarop. Nog meer dan bij gele verandering is dit een beperkte groep. Zij leveren vaak wel munitie voor communicatie naar de omgeving. Hun kennis is een machtsbron om mensen met argumenten te overtuigen. Die communicatie heeft daarom vaak het karakter van het top-down informeren van doelgroepen. Naar hen worden nut en noodzaak van de verandering benadrukt bij het begin, en aan het einde worden uitkomsten uitgelegd met samenvattingen of maquettes. Vervolgens wordt duidelijk gemaakt wat dit betekent voor de rol die betrokkenen moeten spelen bij de implementatie. Communicatie bij blauwe veranderingen gaat niet vanzelf omdat de binnenkring van experts hier

vaak weinig aandacht voor heeft. Ze vergeten het nog wel eens of ze overvoeren de buitenwereld met inhoudelijke details. Met de hulp van communicatieprofessionals komt het soms toch tot een veelvoud aan uitingen variërend van nieuwsbrieven, nota's, instructies, benchmarks tot voortgangsmonitors. Passend bij blauwdruk wordt hier gestreefd naar eenduidigheid, precisie en herhaling.

Bij een *rode verandering* ziet men communicatie als een halszaak: je moet mensen motiveren voor datgene wat je van plan bent. De nadruk ligt hier dus niet bij inhoudelijke eenduidigheid maar meer op het vermogen mensen gerust te stellen én te verleiden. Zoals eerder aangegeven drijft een rode verandering ten diepste op de kwaliteit van de aandacht die je geeft. Dat betekent dat intensieve interactie tussen leidinggevend en medewerkers hier enorm uitmaakt: de mate waarin management rondloopt en beschikbaar is, als ruggensteun opereert en mensen stimuleert. Maar ook de mate waarin beoordelingscycli in organisaties worden benut om goed met elkaar in gesprek te zijn. Er wordt ook gebruik gemaakt van grootschaliger interventies. Soms is daar sprake van tweerichtingsverkeer zoals in sociale treffens (een jubileum of personeelsfeest) of bij feestelijke kick-offs van veranderingen. Vaker is het eenrichtingsverkeer: de directie op een zeepkist, de uitleg op het intranet, de toekomstvisie in een brochure, de ideeënbus en zo meer. Rode communicatie is er ook voorbij de organisatiemuren, zoals de geruststellende woorden van een burgemeester bij een ramp. Of bij het feest op het Museumplein als de nationale ploeg (net niet) wint. En bij verkiezingsbeloften die te mooi lijken om waar te zijn, of bij de 'witter dan wit' claims bij reclame. De toonzetting in al deze communicatie is over het algemeen optimistisch in de hoop mensen zo mee te krijgen.

Bij een *groene verandering* staat communicatie in het teken van leerprocessen. Het dient bijvoorbeeld als vehikel om te reflecteren op vraagstukken en de samenwerking daaromheen. Dat gebeurt in intervisie, feedbackgesprekken, leergemeenschappen en dergelijke. Men bespreekt daarin wat men waarneemt en komt samen tot stappen hoe verder te gaan. Soms staat communicatie ook in het teken van kennisvorming en -deling: het conceptualiseren van ervaring uit actieonderzoek, het gebruiken van 'vensters' om anders naar vraagstukken te kijken. Dit soort communicatie vindt plaats in allerlei schaalgroottes: van stevige tweegesprekken en bijeenkomsten van leergemeenschappen tot 'large group interventions' waar honderden mensen met elkaar aan de slag gaan. Al deze communicatie vindt plaats binnen de verandering zelf. Naar de buitenwereld is de communicatie vaak beperkt. Punt is namelijk dat als er echt iets te leren valt, het praten erover niet veel impact heeft. Het aan den lijve ervaren en experimenteren des te meer. De communicatie naar anderen gaat daarom weinig in op inhoud en beperkt zich tot een impressie van leerthema's en de aanpak ervan. Zodat mensen kunnen overwegen of ze er zelf in zouden willen participeren en ervan zouden willen leren.

Bij een *witte verandering* is de communicatie uitbundig binnen de verandering. Want als je zoekt naar nieuwe betekenissen en als je patronen wilt duiden van de organisatie, dan heb je woorden nodig. Taal staat hier in het teken van het scheppen van beweging: dat wat energie geeft en fascineert en een verschil kan maken. Het richt zich ook op het doorgronden van het spel waarin men terecht is gekomen: de systemische ‘onderstromen’ waar je rekening mee moet houden bij vernieuwing. Wat broedt er onder het maaiveld, welke nieuwe (sociale) bewegingen zijn daar actief, welke inzichten en sentimenten verspreiden zich al een tijd schijnbaar onzichtbaar? Het zien van contradicties als motor van verandering en het scheppen van ruimte waarin vernieuwers kunnen ondernemen hoort hier bij. Soms spelen ook rituelen of mysteries een rol. De communicatie blijft primair gericht op verwante geesten die rijp zijn voor dit alles. Dat betekent dat de communicatie vaak onderlangs plaatsvindt in het informele circuit waar men elkaar in netwerken vindt. Dit in contrast met openlijke, formele communicatie naar mensen in dezelfde afdeling of organisatie: die is afwezig vanuit het besef dat een echte vernieuwing altijd op tegenwind kan rekenen. Dus hoe openlijker je opereert, hoe meer weerstand je oproept. Witte communicators opereren dus bij voorkeur onder het maaiveld.



Afbeelding 4-7: Geleerde communicatie binnen en over een verandering.

Afbeelding 4.7 geeft een overzicht van deze gekleurde vormen van communicatie en laat zien dat die zowel *binnen* als *over* verandering kunnen plaatsvinden. Wat de kleuren gemeen hebben, is dat de communicatie binnen de verandering vaak diepgaander is dan die erover. De ‘brede’ benadering is meer tweerichtingsverkeer, is gelaagder, is intensiever en is continuer. De rode een-op-een aandacht in een tweegesprek binnen de verandering hakt er bijvoorbeeld dieper in dan het rode stukje in het personeelsblad over de verandering. Bij de ‘smalle’ benadering is het meer eenrichtingsverkeer om een aanpak te legitimeren en mensen te overreden. Deze communicatie-inspanning is vaak het sterkst aan het begin van trajecten. Waar de kleuren in verschillen is de mate waarin je überhaupt een bijdrage kunt leveren door *over* de verandering te communiceren: dat lijkt vooral bij rode en blauwe veranderingen zo. Bij geel is communicatie vooral van afschermdende waarde. En bij groene en witte veranderingen speelt deze veel minder een rol, daar vindt bijna alle communicatie tussen direct betrokkenen onderling plaats. Te openlijk communiceren naar buitenstaanders helpt de verandering nauwelijks en kan zelfs een remmende tegenreactie oproepen.

4.2.2 UITDAGINGEN IN VERANDERCOMMUNICATIE

Tot dusver zijn in dit hoofdstuk de verschillende verschijningsvormen van verandering en verandercommunicatie verkend. Hoe verhouden zij zich tot de praktijk en welke uitdagingen leveren ze op voor communicatieprofessionals? Ik zal stelling nemen om de discussie op gang te brengen. Eerst een problematisch, maar zeker niet uitzonderlijk, voorbeeld van verandercommunicatie:

De opgeleukte reorganisatie

Veel organisaties gaan periodiek door reorganisaties heen. Communicatieprofessionals spelen vaak een rol om aan medewerkers uit te leggen wat die reorganisatie inhoudt en hoe die wordt aangepakt. Ik zie dan vaak (1) dat men de nieuwe structuur als de ‘beste’ oplossing voorstelt waar lang over is nagedacht, (2) dat men er veel mensen bij betreft om weerstand te verlagen en (3) dat men het presenteert als belangrijke stap om grote ambities te realiseren. Dit lijken drie leugens voor eigen bestwil. Het wrange vanuit veranderkundig oogpunt is dat geen van drie voor eigen bestwil uitpakken: ze doen de organisatie én de verandering schade (bijvoorbeeld Van Witteloostuijn 1999). Laat ik dat iets toelichten.

Wat het eerste leugentje betreft, geldt dat het bedenken van een nieuwe formele structuur zo’n beetje het simpelste is in de organisatiekunde. Zo’n opgaaf is overzichtelijk, de oplossing is te ontwerpen en de uitkomst is ook nog eens uit te rollen. Dat doen we al decennia min of meer hetzelfde en dat werkt goed genoeg. Als er daarbij één les is, is het dat een ‘beste’ structuur niet bestaat want je zet altijd mensen bij elkaar in sommige afdelingen maar scheidt ze daardoor weer van anderen. Dat betekent dat mensen niet alleen binnen de opgetrokken

afdelingsmuren moeten werken, maar ook altijd dwars over die muren met anderen moeten blijven werken. Hoe serieuzer mensen een nieuwe structuur nemen, hoe minder ze over de muren met anderen werken en hoe vaker een organisatie moet reorganiseren. Dat is dus onhandig.

Wat het tweede leugentje betreft, geldt dat niemand vrolijk wordt van reorganisaties, hoe je ze ook doet. Het is een *dissatisfier*, zo heet dat in vakjargon, géén *satisfier*. Dat wordt niet beter door mensen erbij te betrekken. Sterker nog, hoe langer en participatiever je ermee bezig bent, hoe meer je verdringt wat wél energie geeft: namelijk het vak dat mensen uitoefenen, de beroepstrots die ze daarover hebben en de tijd die ze daaraan liever besteden.

Wat het derde leugentje betreft, geldt dat reorganisaties veelal weinig helpen om grote ambities dichterbij te brengen. Daar zijn twee redenen voor. Ten eerste zijn zulke oppervlakkige blauwe ingrepen helemaal niet in staat diepgaand organisatiegedrag te veranderen. Zo heeft bijvoorbeeld het kantelen van de organisatie nog nooit samenwerking geschapen, heeft fuseren nooit '1+1=3'-synergie gebracht, heeft afslanken een organisatie nooit effectiever ('kleiner én beter') gemaakt en heeft het delegeren van verantwoordelijkheden nooit zelfsturing geschapen. Toch zijn dit vier veel gehoorde pretenties bij reorganisaties. Samenwerking, synergie, effectiviteit en zelfsturing is niet iets wat je met een pennenstreek regelt, dat vraagt óók nieuwe vermogens, gedeelde passies, experimenteren en dergelijke. Daarin is het nieuwe organogram niet meer dan een (noodzakelijke) kleine stap om wat orde op zaken te brengen en de weg te effenen voor de echte vernieuwing.

Een tweede reden waarom reorganisaties grote ambities niet echt naderbij brengen is omdat er schaduwzijden zijn die verhuld blijven. Zo trek je met reorganisaties altijd aandacht weg van het werk, want de angst giert over de gangen tijdens zo'n proces. Ook is er kapitaaldestructie: je verstoort informele verbanden waar mensen elkaar ontmoeten in netwerken, waar ze samen leren in gemeenschappen waar impliciete kennis bewaard wordt. Deze schade wordt over het hoofd gezien, terwijl de beoogde kostenreducties of synergiewinst stevast tegenvallen. Vaak zijn zulke reorganisaties vooral een compensatie voor achterstallig onderhoud: het eindelijk adresseren van kwaliteitserosie, slepende conflicten en disfunctionerende personen waar men met zijn allen met een boogje omheen liep. Als je zulk non-confrontatiegedrag eerder aan de kaak stelt en dan al ingrijpt, kun je afzien van draconische ingrepen op een later moment, zoals reorganisaties. Je boekt dan minstens dezelfde opbrengst, maar met veel minder schade.

Wat vraagt het van communicatieprofessionals om niet in dit stereotype te belanden? Op welke uitdagingen moeten ze goed inspelen om een krachtige en constructieve rol te spelen bij verandering? Ik behandel ze in oplopend ambitieniveau.

1ste uitdaging: zaken niet mooier voorstellen dan ze zijn

Waar er gecommuniceerd wordt over een verandering zie ik steevast een neiging om die te mooi voor te stellen. Wellicht is het een combinatie van de eigen beroepstrots om het geschrevene aantrekkelijk leesbaar te maken met de druk vanuit opdrachtgevers om de boodschap even aantrekkelijk te maken. Het risico is dat je hier een verandering mee ondergraaft in plaats van helpt. Zodra mensen ondervinden dat de uitkomst niet strookt met de geschapen verwachtingen, gaat de geloofwaardigheid van communicatieprofessionals naar beneden en de weerstand tegen toekomstige 'opgeleukte' boodschappen omhoog. Je kweekt zo cynisme: een diepe anti-rode interventie. Je bereikt daarmee het omgekeerde van wat je beoogt. Als er al een veranderkundige beroepscode is, dan is dat net als bij artsen 'doe geen schade' (de Eed van Hippocrates). Dat mag ook gelden voor communicatie bij verandering. In werkelijk rode communicatie ben je fair over voor- en nadelen, breng je ze in proportie (zó belangrijk is een reorganisatie niet) en maak je ruimte om daarover in gesprek te zijn. *Het devies: veranderingen niet opsmukken maar eerlijk en feitelijk blijven over de kenmerken ervan.* Je kunt mensen geruststellen en verwachtingen managen zonder de werkelijkheid geweld aan te doen.

2de uitdaging: niet alleen over de verandering praten maar er óók in meedoen

Communicatieprofessionals spelen vooral een rol bij het communiceren *over* de verandering. Dat is begrijpelijk want dat is wat de organisatie kan 'uitbesteden' aan een communicatieafdeling. Het is ook het enige wat je als afdeling als jouw domein kunt claimen. Je kunt het redelijk autonoom uitvoeren voor en namens anderen. Dit is allemaal niet meer zo bij communicatie *binnen* een verandering: daar kun je alleen een rol bij spelen als je mee aan tafel zit en meedoet in de verandering zelf. Dat verwacht meestal noch de organisatie noch de communicatieprofessional zelf. Hoe begrijpelijk ook, toch kleeft hier een nadeel aan, namelijk de eerdere conclusie dat communicatie binnen de verandering diepgaander is en meer impact heeft dan die over de verandering. Als je je dan tot dat laatste beperkt, neemt de relevantie van je communicatiebijdrage af. Dat is des te meer het geval bij groene en witte verandering waar communicatie over de verandering weinig voorstelt.

In het reorganisatievoorbeeld is wellicht de belangrijkste bijdrage dat iemand (maakt niet uit wie) helpt om niet in de drie leugens voor eigen bestwil te trappen. Zo iemand kan bijvoorbeeld argumenteren dat het beter is om de reorganisatie snel en middelmatig uit te voeren, om vervolgens tijd en aandacht te steken in het scheppen van de vermogens bij medewerkers voor synergie of betere samenwerking. Hij doet dan met kennis van zaken een blauwe expert-duit in het zakje om een blauwe en beperkte herstructurering beter, sneller en soepeler voor elkaar te krijgen. Zo'n kennisbijdrage beschouw ik als een krachtige communicatiebijdrage binnen de verandering. *Het devies: verdiep je bijdrage door waar mogelijk ook communicatie binnen de verandering mee vorm te geven.*

3de uitdaging: méér dan rood alleen in je repertoire

Het is geen toeval dat de communicatie in het voorbeeld van de ‘opgeleukte reorganisatie’ rood is. Ik zie bij communicatieafdelingen een neiging ‘rood’ als voorkeurskleur te gebruiken. Men is hierin vaak dienstbaar aan de impliciete opdracht van de top om ‘mensen mee te krijgen’ in de verandering. Daartoe scheidt de afdeling makkelijk begrijpbare informatie en gebruikt men een enthousiasmerende toon. In de vlakste variant is alle aandacht gericht op ‘hoe verpak ik de boodschap zo goed mogelijk naar de doelgroep’. Dat leidt tot eenrichtingsverkeer waarin vorm veel nadruk krijgt: de logo’s, de toonzetting, de soundbites, de foto’s en dergelijke. Hier is niets mis mee, maar het is wel eenzijdig. En omdat veranderingen in verschillende kleuren komen, is het de uitdaging om niet altijd in deze rode eenrichtingsreflex terecht te komen. Want daarmee zet je jezelf als communicatieprofessional buiten spel.

Het devies: verbreed jezelf genoeg zodat je ‘anderskleurige’ veranderingen ook met passende communicatie kunt ondersteunen. Zodat je leert onderscheiden welke kleur communicatie geschikt is en deze ook geloofwaardig en congruent vormgeeft. In het reorganisatievoorbeeld zou het zwaartepunt van de verandering misschien wel moeten liggen in de groene vervolgfase. Om na de het kantelen van de structuur (blauwe aanpak) te leren in nieuwe formele verbanden samen te werken én daarnaast informele samenwerking te leren organiseren (het groene vervolg). En om in beide omgevingen te leren omgaan met verschillen in gezichtspunten, waarden, contributies, belangen en temperamenten. Deze vervolgfase is een lastiger en diepgaander verandering dan de structuurstep. Waarom zou je daar niet actief aan bijdragen als communicatieprofessional met passende groene bijdragen binnen de verandering? Het faciliteren van betere communicatie tussen betrokkenen kan namelijk een hefboom zijn om met en van elkaar te leren.

4de uitdaging: genoeg verstand van een vraagstuk om mee te doen in de verandering

Er wordt in de veranderliteratuur onderscheid gemaakt in de mate van diepgang van een verandering (onder andere Vermaak 2009). Het komt er kort gezegd op neer dat oppervlakkige veranderingen aansluiten bij bestaande ideeën en praktijken (1ste orde). Ze zijn geschikt om vraagstukken mee aan te pakken die de organisatie al aardig aankan. De aanpak die je er gebruikt is ‘meer van hetzelfde’. Je kunt er grootschalig en voortvarend mee aan de slag want iedereen heeft aan een half woord genoeg. Daarnaast zijn er veranderingen die juist vast zitten door bestaande ideeën en praktijken. Daar moet je dus opvattingen oprekken opdat alternatieve aanpakken de ruimte krijgen en uitgeprobeerd worden (2de orde). Zulke veranderingen moeten eerst op kleinere schaal geschieden, bij voorkeur met mensen die eraan toe zijn en het aankunnen. Dit impliceert dat als je zo’n diepgaander verandering nodig hebt, communicatie in het teken komt te staan van oprekken

van denkbeelden. Waar geruyststellende communicatie volstaat bij 1ste-ordeverandering, past verontrustende communicatie juist beter bij 2de-ordeverandering.

Het devies bij diepgaander verandering: maak vertrouwde ideeën van opdrachtgevers niet makkelijk verteerbaar voor anderen. Help juist contrasterende ideeën te introduceren en laat alle betrokkenen daarmee worstelen. Het is een overgang van een rode verlokkende stijl naar een groene schurende stijl. Het lijkt misschien wat op wat onderzoeksjournalisten doen die met één been in het schrijfvak zitten en met één been in het onderwerp. De beslissing om met één been in de inhoud van het vraagstuk te stappen, maakt het mogelijk bij vernieuwingen niet aan de zijlijn te staan. In het reorganisatievoorbeeld kan dat zijn door betrokkenen te confronteren met het effect van eerdere reorganisaties binnenshuis waarmee je de eerdergenoemde drie pretenties onderuit haalt. Het kan ook een expertmatige interventie zijn waarin je literatuur erbij haalt die betrokkenen de spiegel voorhoudt over waar reorganisaties nou wel en niet toe in staat zijn, zoals de ‘anorexiastrategie’ (Van Witteloostuijn 1999). Het kan ook gaan over het inbrengen van leerzame voorbeelden voor wat volgt op de reorganisatie, bijvoorbeeld over werkbare principes om informele samenwerking dwars over muren voor elkaar te krijgen.



Afbeelding 4-8: Communicatie over cultuurverandering.

4.2.3 PROFESSIONELE ONTWIKKELING

Van de zijlijn naar het *'hart van de verandering'*: dat is in potentie mogelijk door het oppakken van deze uitdagingen. Het past bij de ambities van communicatieafdelingen zoals het 'strategisch partner' willen zijn van de top van een onderneming of 'communicatie in het hart van beleid' te willen brengen in overheidsorganisaties. Zulke ambities die de communicatiefunctie oprekken zijn niet eens zo omstreden. Maar de praktijk om ze te realiseren blijkt weerbarstig en de realiteit is daarom nog wel eens anders. Als veranderaar kan ik het niet laten daar ter afsluiting kort bij stil te staan. Wat ik zie is dat veel communicatieafdelingen onder druk staan om *eenzijdig in hun dienstverlening* te staan. Urgente vragen van de top en de media prevaleren dan boven belangrijke vraagstukken. Het leveren van concrete zendproducten prevaleert boven het organiseren van interactieve processen, het uitbesteden aan de afdeling om iets te leveren prevaleert boven coproductie met anderen, het helpen van de top prevaleert boven het helpen van professionals of de buitenwereld, en klanttevredenheid als succesmaat prevaleert boven professionaliteit of impact.

Dat de omgeving de communicatieprofessional verleidt tot deze eenzijdigheden is voorspelbaar en hardnekkig. Zuur is dat naarmate de communicatieprofessional daarin meegaat, de omgeving steeds minder tevreden wordt over zijn bijdrage. Dit levert een vicieuze cirkel op: om de ontevredenheid te keren, gaat een communicatieafdeling beter zijn best doen om te leveren wat gevraagd wordt. Maar deze 'meer van hetzelfde'-actie versterkt de ontevredenheid. Harder werken als oplossing levert slechts op korte termijn wat soelaas. Erger is dat de afdeling er zijn rust verder door verliest om eigen vakkennis en vraagstukken bij te spijkeren. Daarmee wordt het moeilijker om weerwoord te hebben. De druk lijkt nooit af te nemen en de reputatie lijkt steeds meer op het spel te staan.

Het is een dynamiek die ik in veel dienstverlening terugzie waar klantgericht werken de maat wordt (ook buiten de communicatieprofessie). De valkuil is dat klanten over het algemeen niet weten wat mooi vakwerk is, want het is hun professionaliteit niet. Vraaggericht werken wordt daarmee een *recept voor middelmaat*. Maar iets leveren waar niet om gevraagd wordt, kan op zijn beurt wrevel en onbegrip opleveren. In dienstverlening is daarom zowel vraag- als aanbodgericht werken een soort 'dienstverlening voor beginners'. De enige manier om daaruit te komen is door klanten te gidsen in wat mooi vakwerk is. Dat vraagt echter een paar stevige verschuivingen in de eigen beroepshouding. Allereerst verlangt het dat je ankert op issues, niet op klanten: neem als maat wat je met communicatie bij kunt dragen aan belangrijke vraagstukken, niet als maat hoe je alle 'klanten' tevreden kunt houden. Impact is dan de maat voor succes, niet tevredenheid van de top (die ook maar een van de betrokken partijen bij zo'n vraagstuk is).

Ten tweede: neem tijd voor eigen *kennisontwikkeling* ongeacht de druk waar je onder staat. Dit is de enige manier om een autonome professionele positie te realiseren. Communicatieprofessionals hebben zelden positiemacht want ze staan niet bovenaan in de hiërarchie. Wat ze wel kunnen vergaren is gezag op basis van hun kennis en kunde. De stevigheid van hun vak dient dan als ruggengraat om autonome professionele keuzes te maken. De vaktaal geeft hen de mogelijkheid daar tekst en uitleg over te geven aan opdrachtgevers zodat die het kunnen volgen. Je legitimeert zo je eigenwijsheid gestoeld op het willen 'doen wat werkt' gegeven de issues in plaats van 'wat men verwacht' gegeven de gebruikelijke stereotypen. Want hoe vernieuwender je bent, hoe meer geldt dat 'wat hoort', niet werkt. En dat 'wat werkt' niet hoort (Vermaak 2009).

Naarmate men het effect van je bijdragen leert zien en je uitleg kan volgen waarom het zo werkt, hoe meer je krediet en autonomie als communicatieprofessional groeit. De vicieuze cirkel keert zich dan tot een virtueuze. Het schept situaties waarin je niet alleen werk krijgt van je organisatie, maar vooral ook je eigen werk scheidt ten dienste van de organisatie: communicatiebijdragen rond grotere vraagstukken waar jij en anderen in de organisatie nu vaak niet aan toekomen. Mocht deze *professionaliserings*slag je aanspreken, dan zijn enkele literatuursuggesties toegevoegd. Bij meerdere beroepsgroepen is mij opgevallen dat hoe steviger men in zijn vak komt, hoe meer de grenzen ervan vervagen. Ik ken kunstenaars die in staat zijn iets moois te doen met stedelijke vernieuwing, filosofen die fraaie dingen voor elkaar krijgen in de zorg en psychologen die verwaarloosde organisaties helen. In zie ook communicatiemensen soms hun hokje ontstijgen naarmate ze hun vak steeds beter beheersen. In mijn en hun ogen maakt dat het vak alleen maar relevanter en mooier.



Literatuur ter verdere verdieping

Meer over veranderkunde en kleurendenken:

- L. de Caluwé en H. Vermaak (2006). *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*, 2^e editie. Deventer: Kluwer.
- H. Vermaak (2008). *Veranderen? (1) Kies de juiste strategie! & Veranderen? (2) Valkuilen bij het situationeel kiezen van een aanpak!* Management Executive, mei/juni, p. 12-16 en juli/augustus, p. 28-33.

Meer over verandercommunicatie:

- J.D. Ford en L.W. Ford (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations, *Academy of Management Review* 20, p. 541-570.
- R. Mooij (2009). Soms moet communicatie verontrusten. Verandercommunicatie volgens Hans Vermaak. *Interne Communicatie (IC)* 5, p. 9-11.

Meer over de valkuilen van reorganiseren en management utopieën:

- A. van Witteloostuijn (1999). *De anorexiastrategie: over de gevolgen van saneren*. Amsterdam: Arbeiderspers.
- R. ten Bos (2000). *Fashion and utopia in management thinking*. Advances in Organization Studies 6. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.

Meer over professionele ontwikkeling en geëngageerd vernieuwen:

- P.P. Kloosterboer en R.M. Sterk (1996). Tussen centraal en decentraal, *Management & Organisatie* 1, p. 5-24.
- H. Vermaak (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.