

icNR5:

interne **comunicãe** | HET VAKBLAD VOOR IC-PROFESSIONALS | SEPTEMBER 2009 | JAARGANG 8

'EEN OPENER
CULTUUR IS
VAAK EEN
ONTZETTEND
SLECHT IDEE'

INTERNE COMMUNICATIE VOLGENS
'VERANDERDOCTOR' HANS VERMAAK P.8



EN VERDER... PRAKTIJK **SOCIAL MEDIA ZIJN NIET ENG** | ACHTER DE MASTER **NIUWE SERIE**
OVER NIEUWE IC-MASTER | ACHTERGROND **GOEDE REPUTATIE BEGINT INTERN** | CASUS **AXA**
BETREKT PERSONEEL MET VIRTUEEL EVENEMENT | SIGNAAL **LET OP JE 'MULTI-TAKS'**

'SOMS MOET COMMUNICATIE VERONTRUSTEN'

Verandercommunicatie volgens Hans Vermaak

- ▶ CULTUURVERANDERING KRITISCH BEKEKEN
- ▶ WAT NIET WERKT: GROOTSCHALIG UITPAKKEN
- ▶ WAT WEL WERKT: SITUATIONEEL AANPAKKEN

Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Zo heet het proefschrift waarmee Hans Vermaak onlangs promoveerde tot doctor in de 'veranderkunde'. Complexe vraagstukken die zo taaie zijn dat mensen er graag met een bochtje omheenlopen: Vermaak zet er maar wat graag zijn tanden in. Zijn ervaring met dergelijke kwesties leidt tot een verfrissende kijk op communicatie bij veranderingen.

Grootschalige cultuurveranderingsprogramma's, integriteitscodes, containerbegrippen als transparantie, open communicatie: Hans Vermaak moet er niet veel van hebben. Zoals hij ook met de nodige distantie kijkt naar zo ongeveer alles wat gebruikelijk is in interne communicatie. Veel van wat er door communicatieafdelingen over medewerkers wordt uitgestort werkt averechts, is zijn stellige overtuiging. Het is te eenzijdig: te veel zendingsarbeid. Terwijl het ook anders en beter kan. Zijn tegenvoorstel: opereer situationeel. Ga uit van de vraagstukken die in de organisatie spelen. Wees precies, want elk vraagstuk is anders. En laat verandering bloeien waar het mogelijk is.

Oh, en nog iets: communicatiemensen zouden veel meer moeten acteren vanuit de eigen visie op een vraagstuk. En niet optreden als verlengstuk van een van de belanghebbende partijen in het bedrijf, zoals (vaak) de directie. Vermaak: 'Maak je niet zo druk of die partijen tevreden zijn met wat je doet. Het is relevanter of het effect heeft. Als je opereert volgens het recept: u vraagt wij draaien, dan wil je eigenlijk niet vernieuwen. Dan neem je je vak niet serieus, maar ben je een slaaf van degene wiens kant je kiest.'

Natuurlijk, er zijn best veranderingen denkbaar die centraal kunnen worden aangestuurd. Veranderingen waarbij de communicatie-

afdeling optreedt als spreekbuis van het management. Als voorbeeld noemt Vermaak reorganisaties. 'Daar liggen de uitkomst en de weg vaak vast. Het is in zekere zin een routinematige operatie. Doel is niet vernieuwing, maar de boel op orde brengen. Vanuit het management klinkt turbotaal: we gaan meer doen met minder mensen, efficiënter, effectiever. Medewerkers, directie, communicatieafdeling: iedereen kent de stappen, de inspraakrondes, de procedures bij ontslag. Dat hebben ze al eens eerder gezien, dus rol het zaakje maar uit.'

De tweede orde

Geruststellende communicatie noemt Vermaak dit. En er is niks mis mee. 'Maar soms moet je een stap verder gaan. Communicatie maakt dan deel uit van de verandering. Communicatie *in* verandering. Communicatie moet hier niet geruststellen, maar verontrusten. Ik noem dat de tweede orde. Communicatie van de tweede orde houdt in dat je andere ideeën nodig hebt, omdat je met dezelfde ideeën niet verder komt. Het is hét probleem bij cultuurveranderingen: we zitten vast op de ideeën die we met elkaar normaal vinden. We houden elkaar gevangen in opvattingen en gewoonten die de verandering in de weg staan.

'Een voorbeeld? De zorg. Samenwerking tussen verpleegkundigen en medisch specialisten laat te wensen over. Het spreekuur met kankerpatiënten wordt twee van de drie keer afgezegd, want de specialist heeft een leuke operatie en die vindt hij belangrijker voor zijn carrière. De verpleegkundigen en andere partijen aan het bed vinden dat vervelend. De voorzitter van de medisch specialisten moet maar eens met zijn vuist op tafel slaan om zijn collega tot de orde te roepen, vindt men. Is dat al eens gebeurd, vraag ik dan. "Ja, eens per anderhalf jaar slaat hij op tafel". En beklijft dat? "Nee, hij moet steeds harder slaan". Is er een andere manier? "Ja, we moeten het beter vastleggen in procedures. Als er spreekuur is, mag je alleen onder die en die voorwaarde afzeggen. En minstens drie uur van tevoren". Werkt dat?, is mijn vraag. "Nee, maar het moet eenduidig geregeld worden". Ja, maar werkt het? "Nee. Maar het zou moeten werken".'

Skilled incompetence

'Dit heet nu skilled incompetence, met een mooie term', vervolgt Vermaak. 'Mensen grijpen naar een strategie waarmee ze ervaring hebben. Ook al werkt die helemaal niet. Na een uur praten met zo'n club blijkt dat al die strategieën – zoals heldere afspraken, het



machtswaard – al jarenlang niet werken, terwijl de irritatie daarover groeit. Als ik dan vraag: “Is er ooit wel eens iets geweest dat wel werkt”, dan hebben ze best een antwoord. Zeker weten. Wat wel werkt is als de verplegers een persoonlijk beroep doen op die medisch specialist waar ze al een tijdje mee optrekken. Zo van: “Het kan een keer gebeuren dat je afzegt voor dat spreekuur, maar doe me een lol en hou het bij eens per week”. Dat werkt zeker een paar maanden. Maar ja, daarna moet je het weer herhalen. En dat vinden mensen dan vervelend. “Ik ben toch zeker hun moeder niet”, zeggen ze dan. “Wij vinden dat organiseren en managen betekent dat je iets een keer regelt en dat je er dan voor altijd vanaf bent”. Kijk, daar zit de crux. Waar haal je die opvatting vandaan? Doe je dat thuis ook? Als je trouwt, hoeft je het dan nooit meer over je relatie te hebben, want tijdens de trouwerij hebben we een contract afgesproken? Ja, krijg ik dan te horen, maar dan hangt de organisatie niet op regels, maar op mensen!!! Nou, zeg ik dan: da's op zich niet zo'n gek idee, toch? Als het nou werkt? Kortom: je loopt tegen ideeën op, opvattingen waardoor ze zichzelf niet toestaan wat ze thuis wel doen.’

Doodgeboren kindjes

Het is precies de reden waarom je volgens Vermaak wel medewerkers moet betrekken bij cultuurveranderingen, maar je hun meerderheidsstandpunten nooit moet volgen. ‘Aan je eigen mensen vragen wat er zou moeten gebeuren en de gemene deler aanhouden, is het stomste wat je kunt doen. Een failliete strategie. Slecht idee! Tenminste als je echt wilt vernieuwen. Want dan krijg je te horen wat ze altijd al dachten dat er zou moeten gebeuren en wat ook al drie keer is uitgetoet. Je bevestigt daarmee alleen maar alle clichés en antieke opvattingen over veranderingen.’

Grootschalig uitpakken, geijkte methode bij cultuurveranderingsprocessen: het werkt niet volgens Vermaak. ‘Want vraagstukken komen in vele soorten en maten. Neem weer dat ziekenhuis. De samenwerking tussen medisch specialisten op de ene afdeling verloopt stroef, omdat ze het lastig vinden om het werk te coördineren. Maar bij de afdeling ernaast is de samenwerking een probleem, omdat de voorzitter een lastpak is en de rest daar een persoonlijkheidsprobleem mee heeft. Denk je dat dezelfde aanpak dan werkt? Het is net als met kinderen. Er zijn er geen twee hetzelfde. Dus als je ze dan met het handboek opvoedkunde in de hand grootbrengt, wordt het niks. Als je echte vraagstukken hebt, en bij cultuurverandering gaat het over echte vraagstukken, moet je preciezer worden, de boel uiteenrafelen. En dat kan prima, maar wel één casus per keer.

‘Als ik vraag: “wat voor cultuurverandering willen jullie”, krijg ik betekenisloze containertermen naar mijn hoofd geslingerd. Wij willen een opener cultuur zegt men dan. Maar een opener cultuur is vaak een ontzettend slecht idee. Je moet er toch niet aan denken dat, pakweg, het politieke spel rond de opvolging van het management volledig op straat zou liggen? Een open cultuur is een betekenisloos begrip. Net als transparantie. Dit soort trajecten zijn doodgebo-

Wie is Hans Vermaak?

Hans Vermaak (1961) is organisatiepsycholoog en partner bij organisatieadviesbureau Twynstra Gudde. Zijn advieswerkzaamheden hebben vooral betrekking op lastige organisatieveranderingen in organisaties van professionals. Hij leidt het kenniscentrum Veranderkunde van de Twynstra Group en coacht en traint veranderkundigen, onder meer binnen enkele universitaire opleidingen. Samen met Leon de Caluwé schreef hij ‘Leren veranderen’, een standaardwerk op het gebied van veranderkunde. Onlangs promoveerde hij aan de Universiteit van Amsterdam op het proefschrift: ‘Plezier beleven aan taai vraagstukken’.

ren kindjes. Ze zijn volstrekt niet precies. Alles wordt op een hoop gegooid. Je moet zeggen: daar wil ik open zijn, daar niet. Je moet dus uitleggen in welke situaties je opener zou willen zijn. Kijk eens naar situaties waarin de huidige manier van werken niet helpt. En hoe kunnen we dat nu veranderen? Mijn opvatting is dus: maak het situationeel. Anker op vraagstukken.’

En dan, welke rol speelt Communicatie daar dan bij?

‘Communicatie moet het bij vernieuwingen minder grootschalig, geruststellend en openlijk doen. Hoe denk je te kunnen vernieuwen als je over verandering een verhaal vertelt aan alle 2000 man uit de organisatie. Met een roadshow, een spreekuur, een ideeënbus en dat soort ellende? Op het moment dat je iets vernieuwen wilt, weet je toch dat niet al die 2000 mensen met dezelfde dingen worstelen? En dat je met de mensen waar echt een probleem zit wat anders moet gaan doen dan de luidspreker harder zetten?’

‘Als je met verontrustende communicatie komt, moet je dat naar de rand van de organisatie brengen. Naar die mensen die werkelijk vernieuwend bezig zijn. Je moet dus niet over de verandering communiceren maar in de verandering meedoen. Samen met die mensen die proberen dat spreekuur te verbeteren en daartoe hun opvattingen wel willen oprekken. Daar is het ook gemakkelijker om het niet helemaal te doen zoals het hoort. Want dat is de essentie van cultuur: dat iedereen elkaar klem houdt op disfunctioneel gedrag omdat dat zo hoort. En de enige manier om dat te doorbreken is te zeggen: is het vraagstuk nu niet wat belangrijker dan hoe wij vinden dat het hoort? Communicatie moet dus op zoek: welke mensen hebben met deze concrete problemen te maken en hoe kan dat veranderen? Dat kan op veel plekken tegelijk. Maar elke keer op maat. Kijk ook op welke plek de tijd er rijp voor is en begin daar.’

En het probleem dat Communicatie altijd haar bestaansrecht moet bewijzen? Iets concreets moet laten zien? Folders, cijfers, websites. Dat gaat het beste als je het grootschalig doet.

‘Dat klopt. Dat is de druk van de opdrachtgever. Dat is niet altijd een verlicht persoon. Heb ik ook last van. Dus moet je hem opvoeden. Mee-nemen. Als je dat niet doet, en dus doet wat de ander wil, ook al weet je dat het niet werkt, dan doe je je werk niet goed. Wil je dat ook niet leren, dan ben je een lafaard. Je moet altijd op twee fronten werken. Eerst het alternatief wegschaffelen, de bestaande mythe onderuithalen. Duide-lijk maken dat de platvloerse en geruststellende boodschap voor 2000 man nooit werkt als het vernieuwend moet zijn. Daarmee vergroot je de ruimte om in kleine groepjes op vraagstukken te werken.’

Moet de communicatieafdeling die vernieuwing dan vervolgens zichtbaar maken?

‘Nee, hooguit onderlangs. Ik was onlangs bij een club waar een aantal entrepreneurs ergens in de marge van de onderneming leuke dingen aan het doen was. Zodra we deze klus af hebben, moeten we het met zijn allen doen, zo was het idee. Nee, riep ik. Slecht plan. Die entrepreneurs hebben zich eigengemaakt dat ze op een heel andere manier werken. Die andere 95 procent van het bedrijf kan dat niet zomaar. Waarom doe je het niet andersom? Zorg dat die 5 procent die vooroploopt zo alle Jezus sexy is, dat je de jaloezie vergroot. Waardoor de andere professionals zeggen: dat willen wij ook. Daar zou communicatie via een omweg een rol in kunnen spelen. Een soort viral marketing ja. Waarom niet?’ •

Hans Vermaak leidt de plenaire sessie ‘Communicatie & verandering: glijmiddel, leermeester of conflictmaker?’ tijdens het congres De Wereld van Communicatie op 12 november. Voor meer informatie: www.dewereldvancommunicatie.nl.