

Noodzaak en vertrouwen; menselijk momentum

door drs. Dirk Moes

Dirk Moes is sociaal psycholoog en veranderdeskundige bij Consuming Knowledge. Hij ondersteunt organisaties bij effectieve veranderingen.

Wie of wat bepaalt het succes van een verandertraject? Hoe kunnen we nog betere resultaten behalen die ook stand houden een half jaar of een jaar na de implementatie? Hoe zorgen we er, met andere woorden, voor dat er niet louter sprake is van een verandering, maar van een verbetering?

Harde technische doelstellingen van een verandertraject worden alleen behaald wanneer medewerkers meedoen. Een heel nieuwe manier van denken en doen komt op ze af. Om beweging te krijgen in gedrag en in de denkwijzen van de medewerkers, wordt terecht gezocht naar draagvlak. Met draagvlak bedoelen we niet dat medewerkers de verandering toelaten of gedogen. Het doel is mensen uit te dagen om mee te denken en mee te doen. In plaats van het passief klinkende draagvlak, spreken wij dan ook graag van draagkracht. Niet voor niets wordt vaak de vraag gesteld of de verandering wordt 'gedragen door de organisatie'.

Noodzaak en vertrouwen

De noodzakelijkheid van de verandering (zoals waargenomen door de betrokkenen) en vertrouwen in de verandering en de veranderaars, vormen de basis van de draagkracht. Noodzaak wordt ook wel vertaald als know-why; het waarom van de verandering. Wees duidelijk en eerlijk over de intenties en overwegingen. Heb je moeite met het 'verkopen' van een verandering, grijp dit dan aan om kritisch te bekijken waarom dit zo is.

Vertrouwen begint met kennis. Behalve de noodzaak van de verandering (know-why), dienen betrokkenen te weten wat er voor hen verandert (know-what) en hoe zij daarmee om moeten gaan (know-how). Communicatie is dus cruciaal en daarmee de geloofwaardigheid van de zender: het management.

Eendrachtig optreden van het management

Het management kan een verandering maken of breken. De manager heeft te maken met veel, vaak tegengestelde, belangen. Dit krachten spel zal de achterban niet ontgaan. Emoties en onbegrip worden onbedoeld naar de vloer gecommuniceerd. Hiermee wordt in een vroeg stadium onrust en verwarring gezaaid. Dit gaat direct ten koste van het vertrouwen in de verandering.

Het management moet eenduidig en proactief betrokken zijn bij de verandering. Dit is geen vanzelfsprekendheid. Daarom is het zaak dit actief te sturen vanuit de directie of door een externe veranderspecialist.

Noodzaak en vertrouwen; menselijk momentum

Communicatie

Welke communicatiemiddelen zijn er aanwezig binnen de organisatie? Hoe zetten we die in? Communicatie is een delicaat deel van een verandering.

Communicatie begint al op het moment dat er sprake is van de eerste ideeën over een eventuele verandering. Meestal is dit een natuurlijke communicatie in de vorm van overleg tussen management en gebruikers of medewerkers. Het is voor projectleiders goed te beseffen dat deze communicatie steeds meer een eigen plek op zal eisen binnen het project. Een projectmedewerker die zich volledig richt op de in- en externe communicatie (bijvoorbeeld iemand van bureau communicatie), is dan ook geen overbodige luxe.

De noodzaak van de verandering is van blijvend belang. Kies voor deze boodschap ambassadeurs binnen de organisatie. Zowel formele als informele machthebbers dienen eenzelfde boodschap over de noodzaak te verkondigen. De verandering is nu eenmaal niet van een projectteam of een afdeling ICT.

Het hoofd ICT staat voor een groep medewerkers. Hij legt uit waarom het belangrijk is dat we allemaal aan Content Management gaan doen. De zaal denkt hardop: 'Ah, de mannen van de ICT hebben weer wat verzonnen.'

Het wie en wat van een verandering verschilt per medewerker. Denk dan ook vanuit de medewerker. Wat verandert er voor de medewerker persoonlijk? Waar liggen de zorgen en knelpunten voor de medewerkers? Dit zal vaak verschillen van de zorgen en knelpunten van een projectteam. Vaak gaat communicatie over deze interne zorgen. Hiermee mist de aansluiting met de medewerkers, met het risico dat zij afhaken en een blijvende, effectieve verandering uitblijft.

Voorbeeldtechniek: Elevator Pitch

Doel:

- Betrekken management
- Eenduidig communiceren naar medewerkers
- Concretiseren noodzaak van de verandering

De Elevator pitch is een bekend begrip. Met deze pitch kun je in een lift van de eerste tot de tiende verdieping uitleggen, wie je bent en wat je kunt betekenen. Samen met het management creëren we een Elevator pitch voor het verandertraject. Zo kunnen we aan elke medewerker uitleggen wat er gebeurt en waarom het zo belangrijk is: het project in een notendop.

Dit wordt dus een korte beschrijving van de noodzaak, doelen en verwachtingen van de veranderingen. De Elevator pitch wordt in concept ingebracht in een MT en ter plekke aangepast. Hierdoor heeft elke manager meegedacht en weet hij of zij wat de grote lijnen van het project zijn. Zo hebben we de aandacht en de steun. De Elevator pitch wordt de basis van elke communicatie over het project en zo ontstaat een eenduidige communicatie via zowel de lijn als de projectgroep.

Noodzaak en vertrouwen; menselijk momentum

De tien geboden voor menselijk momentum

- Verbind organisatiedoelstellingen met de verandering; een verandering staat in het verlengde van visie en doelen van de organisatie.
- Stuur de kracht van het (midden-)management en ambassadeurs; eenduidig spreken over de verandering geeft een helder en krachtig toekomstbeeld.
- Respecteer heden en verleden: niet van slecht naar beter, maar van goed naar beter.
- Communiceer doordacht. Creëer eerst noodzaak, bewaar details.
- Wees eerlijk, stuur verwachtingen; er zijn ook schaduwzijden.
- Laat zien dat je luistert. Maak het projectteam 2.0, interactief. Sluit je niet af voor gebruikers maar blijf open en luister echt.
- Denk vanuit de gebruiker; 'Wat verandert er nu echt voor jullie?'
- Betrek belangrijke gebruikers, key-users: 'Jullie zijn een deel van de verandering en doen dus mee.'
- Verzorg briljante ondersteuning: 'Jullie zijn belangrijk.'
- Bedank medewerkers voor hun inspanningen: 'Het kan niet zonder jullie.'

Voorbeeldtechniek: Communicatie-matrix

Doel:

- Soort communicatie per doelgroep definiëren
- Communicatiemomenten bepalen

Deze matrix gaat een stap verder dan het communicatieplan. Niet alleen worden communicatiemomenten gekozen, er is ook aandacht voor MT-overleg, bijeenkomsten, intranet, wekelijkse nieuwsbrief, etc. Ook wordt het soort communicatie en eventuele gevoeligheden uitgewerkt. De drie soorten informatie (know-why, know-what, know-how), hangen samen met drie niveau's van verandering: attitude, kennis en kunde. Stel bij elk communicatiemoment de vraag wát je wilt bereiken en wíe je wilt bereiken. In de beginfase van een project zal het know-why op de voorgrond staan. De details van het know-what en know-how komen later in het proces en zijn voor een specifieke doelgroep bestemd. In de matrix komt ook naar voren voor welke doelgroep deze specifieke communicatie is.

De trainingen en opleidingen kunnen ook in deze matrix terugkomen. Dit zijn namelijk belangrijke communicatiemomenten, want juist op dergelijke momenten komen weerstand en onbegrip aan de oppervlakte.