

De sleutelrol van de middenmanager bij verandering

Van informeren naar communiceren

door: Erik Reijnders

Een belangrijk, maar lastig en vaak onderschat aspect aan veranderen is de communicatie. En dan bedoel ik niet alleen de informatievoorziening over de verandering, maar juist ook de communicatie, de dialoog tijdens het veranderingsproces. Met name voor het middenkader is een grote rol weggelegd om die dialoog vorm te geven, samen met de eigen teamleden. Helaas is dat geen vanzelfsprekendheid. Ondersteuning van deze groep is dan ook hard nodig, zo leert ons de verandergeschiedenis in grote organisaties. Maar wat nu als deze groep daar zelf niet om staat te springen?

- * *Twee voorbeelden*
- * *Perceptieverschil*
- * *Eigen werkelijkheid*
- * *Interactie-visie in de praktijk*
- * *Help mij het zèlf te doen*

Twee voorbeelden

We schrijven 1991. ABN fuseert met AMRO: een mega-operatie. Voor de communicatie tijdens dat proces vertrouwt de Raad van Bestuur op het zogeheten cascade-model. Dat betekent kortweg dat de informatie over de gang van zaken, afkomstig van de Raad van Bestuur, als een cascade steeds van 'boven' naar 'beneden' voor ieder organisatieniveau vertaald en doorgegeven moet worden. Uiteindelijk zou de informatie dan op de werkvloer 'landen.' De ervaringen met het cascademodel bleken teleurstellend. Managers bleken geen goed 'doorgeefluik' en 'vertaler' te zijn. Allereerst omdat ze zich onvoldoende bewust waren van deze informatierol. Daarnaast zaten ze zelf ook met (te) veel onzekerheden waarop ze geen antwoord kregen. In de derde plaats wilden sommigen liever wachten tot besluiten echt definitief waren genomen, om zo de informatie niet achteraf te hoeven corrigeren bij hun medewerkers (gezichtsverlies!). En in de laatste plaats waren sommigen haast bang voor nieuwe (meer specifieke) vragen die ze zouden krijgen als ze medewerkers zouden informeren. Die konden ze dan weer niet beantwoorden.

Een tweede voorbeeld: de Belastingdienst. Uit een evaluatie van de grote reorganisatie Strax aan het begin van de 21e eeuw, bleek onder meer dat met name het laagste niveau leidinggevenden zich in de steek gelaten heeft gevoeld tijdens de reorganisatie. Er werd als vanzelfsprekend aangenomen dat zij de informatie vertalen en doorgeven, hun mensen motiveren, aandacht hebben voor voorbeeldgedrag, projecten en trajecten vormgeven én oog hebben voor hun mensen. En dat terwijl de reguliere werkdruk hoog bleef en zelfs toenam door nieuwe, politiek opgelegde taken (Toeslagen). Achteraf gezien is die vanzelfsprekendheid dus onterecht gebleken en lazen we in de pers zelfs over een opstand onder het management tegen de genoemde reorganisatie.

In beide voorbeelden zien we hetzelfde patroon terug. Een bestuur dat erop vertrouwt dat haar middenkader in staat is haar gedachtengang te volgen en informatie die wordt besproken in de bestuurskamer (bijvoorbeeld over lopende veranderingen) kan vertalen en doorgeven c.q. bespreken met de medewerkers. En we zien in beide gevallen een groep middenmanagers die dat onvoldoende doet (weet niet, wil niet, kan niet, durft niet, kies maar uit...). Er overheerste zowel bij de Belastingdienst als bij ABN-AMRO de aanname dat het middenkader in staat en bereid is in onzekere tijden het vaandel te blijven dragen, de troepen aan te voeren en haar communicatieve rol effectief te vervullen. De realiteit is dat er veel mis gaat in de interne communicatie rondom grootschalige veranderingen. Een te hoge verwachting van het middenkader en een te mechanistische, lineaire visie op interne communicatie zijn hier naar mijn idee debet aan. Informatie is te algemeen en te laat, managers verzaken bewust of onbewust in hun informatiepositie of ze dempen vragen en onzekerheden van medewerkers. De goede uiteraard niet te na gesproken...

Perceptieverschil

Wat het extra lastig maakt is dat uit recent (promotie-) onderzoek van Renate Werkman blijkt dat veel managers zeggen er echt van overtuigd te zijn dat zij veel doen aan dialoog met hun medewerkers. Die groep ervaart echter dat ze onvoldoende betrokken wordt en er nauwelijks interactie is (geweest). Dat verschil in perceptie maakt het uiterst lastig managers vervolgens tot meer interactie met hun team te bewegen. Ze zijn er immers heilig van overtuigd dat ze er al genoeg aan doen....

De professionals op communicatiegebied laten nog vaak onvoldoende zien dat ze hierin iets kunnen betekenen. Zij oriënteren zich doorgaans op de top van de organisatie. Als een 'His Master's Voice' houden ze zich vanuit een zogeheten 'actie-visie' bezig met het publiceren van de veranderingsinformatie in allerlei interne media (intranet, e-mails, nieuwsbrieven, personeelsblad of speciale kranten). Die informatie is echter te algemeen om een antwoord te geven op de specifieke vragen en de gevoelde onzekerheden van managers en medewerkers. Die hebben overigens informeel onderling al lang een 'gefixeerd werkelijkheidsbeeld' gevormd, zo blijkt uit het onderzoek van Werkman. Kortom: communicatie-adviseurs houden zich vooral bezig met informatie en nog (te) weinig met communicatie. Hoewel... er is iets aan het veranderen. Steeds meer communicatieprofessionals zien dat met alleen zo'n actie-visie er te weinig succes kan worden geboekt. Natuurlijk, algemene informatie over doelen en uitgangspunten, de stand van zaken, de successen, de planning voor de nabije toekomst en dergelijke is altijd nodig. Maar het is bij lange na niet genoeg! In dit soort majeure veranderingen is de dialoog geboden.

Eigen werkelijkheid

Om die dialoog handen en voeten te geven is er sinds enige tijd een andere kijk op communicatie ontwikkeld die steeds meer terrein wint: de interactie-visie. Deze visie is gebaseerd op bij de theorieën van Karl Weick over betekenisgeving en de interpretatieve benadering van communicatie. De interactie-visie gaat uit van drie uitgangspunten:

- 1 Iedereen heeft zijn eigen werkelijkheid
- 2 Ervaringen uit het verleden bepalen hoe mensen nu tegen veranderingen aankijken
- 3 Mensen bepalen informeel met elkaar wat 'de' werkelijkheid is. En daar valt nauwelijks tegenop te communiceren

1: Iedereen heeft zijn eigen werkelijkheid

Het blijkt een misvatting te denken dat een eenmaal verzonden boodschap ook zo eenduidig overkomt. Ieder mens heeft namelijk in het verleden verschillende ervaringen opgedaan en daardoor verschillende referentiekaders opgebouwd. En mensen vinden in hun werk bovendien verschillende werkwaarden belangrijk.

Werkwaarden

Sommigen hechten veel waarde aan een goede balans tussen privé en werk. Anderen vinden gezellige collega's juist het belangrijkste. Een derde groep werkt alleen maar voor zijn carrière. Een omvangrijk veranderingsproces waarin de organisatiestructuur fors op de schop wordt genomen, kan voor zo iemand een geweldige kans en een uitdaging betekenen. Je kunt je echter voorstellen dat datzelfde veranderingsproces juist een bedreiging is voor de collega die zo gesteld is op gezelligheid. Je kunt je ook voorstellen dat dat 'gezelligheidsmens' niet echt geraakt wordt door (eenduidige) boodschappen die de nieuwe structuur en de verandering die daarvoor nodig is, omschrijven met woorden als 'uitdagend', 'kansrijk' en 'vernieuwend'.

Dit verschil in werkwaarden maakt interne communicatie opgevat als eenduidige informatievoorziening uitermate complex. De boodschap is weliswaar eenduidig verzonden, maar divers geïnterpreteerd.

2: De ervaringen uit het verleden bepalen hoe mensen nu tegen bijvoorbeeld veranderingen aankijken

Medewerkers en leidinggevenden nemen al gauw aan dat de aanpak van de huidige veranderingen dezelfde zal zijn als in het verleden.

Bij een vorige reorganisatie werd medewerkers in het werkoverleg gevraagd ideeën naar voren te brengen. En dat deden ze! Vele tientallen voorstellen kwamen op tafel. Helaas hoorden ze nooit wat er met hun ideeën was gedaan. Welnu, bij de huidige reorganisatie zullen diezelfde mensen aannemen dat het nu ook wel weer zo zal gaan. Dus brengen ze geen ideeën meer naar voren in het werkoverleg. Hun ervaringen uit het verleden worden geprojecteerd op het heden en de toekomst. Terecht of niet.

3: Mensen bepalen informeel met elkaar wat ‘de’ werkelijkheid is. En daar valt nauwelijks tegenop te communiceren.

Veranderingen in organisaties roepen altijd onzekerheid op. En als iets onzeker is, gaan medewerkers daarover met elkaar praten. Om bij hun collega's te toetsen of die er net zo over denken. Of om na te gaan of de ander misschien meer weet over de verandering. De duidelijkheid die mensen zoeken, is tijdens een veranderingsproces (nog) niet te vinden op het intranet, in de beschikbare documenten of bij de eigen leidinggevende. Die laatste weet overigens vaak net zo weinig als zij... In (informele) gesprekken wisselen mensen dan informatie uit. Die informele gesprekken leiden ertoe dat medewerkers impliciet ervan overtuigd raken dat de verandering zich op de door hen besproken wijze gaat voordoen. “Het zullen wel weer de leidinggevenden zijn die op hun plek mogen blijven zitten. En medewerkers als wij mogen het eerst ophoepelen.” Waar of niet waar, het samenstel van opvattingen wordt in hun ogen gezien als ‘de’ (gefixeerde) werkelijkheid. Want ze blijft zo totdat het tegendeel is bewezen...

In tabel 1 zien we het onderscheid tussen de actie-visie en de interactie-visie op een aantal kenmerkende aspecten helder verwoord.

Actie-visie op communicatie	Interactie-visie op communicatie
Transmissie	Betekenisgeven, interpreteren
Communicatie gericht op mensen	Communicatie tussen mensen
Communicatie als product	Communicatie als proces
Mensen zijn een doelgroep (wij/zij-denken)	Mensen zijn actoren (samen-denken)
Centraal staat het zenden van boodschappen (eenrichtingsverkeer), liefst planmatig of campagnematig. Feitelijk is vooral sprake van informatieoverdracht (actie).	Centraal staat de ontmoeting met de ander(en) en nieuwsgierigheid naar diens opvatting en aannames en beeld van de realiteit.
Essentie: Communicatie is iets wat je kunt toevoegen of weglaten. Met hulp van middelen een boodschap overbrengen, mensen informeren/beïnvloeden	Essentie: Communicatie is overal en altijd waar mensen samen werken. Wederzijdse beïnvloeding (symmetrische communicatie).
Dominante aanname: (vaak) informeren leidt tot overtuigen, wat weer leidt tot meer kennis/anders denken/voelen/ handelen	Dominante aanname: de (on) gestructureerde interactie met elkaar levert een gedeeld handelingsperspectief, betrokkenheid en rijkere uitkomsten op die bijdragen aan de verandering.
Inzet van veelal parallelle communicatiemiddelen (bladen, intranet, brieven) soms creatieve campagnes, spiegeltjes en kraaltjes. Kan ook mondeling (zonder feedback); liefst planmatig of campagnematig maar in ieder geval inhoudelijk georkestreerd om maximaal effect door eenduidigheid te kunnen creëren.	Inzet van conferenties, ontmoetingen, workshops, gesprekken, ateliers. Waar mogelijk gebruik van uitnodigende werkvormen.
Werkwijze: vertellen, uitleggen, verklaren, overtuigen	Werkwijze: gesprek, dialoog, adviseren, faciliteren, coachen, helpen (tweerichtingsverkeer)

Tabel 1 Actie-visie versus interactie-visie (Reijnders, 2006)

Interactie-visie in de praktijk

De interactie-visie is concreet te vertalen door tijdens het veranderingsproces mensen op gezette tijden bijeen te brengen. Dat kan in het reguliere werkoverleg en/of in aparte bijeenkomsten (workshops, werkconferenties). Leidinggevend en medewerkers kunnen dan informatie uitwisselen, hun zorgen inbrengen, hun vragen op tafel leggen, hun ideeën naar voren brengen of samen problemen analyseren en oplossen. Immers, zij verenigen een onschatbare verzameling ervaringen, ideeën en productiekraft in zich. Communicatief gezien veranderen medewerkers van passief lezend en luisterend in actief meepratend. Die interactie biedt de mogelijkheid om de oude, gefixeerde aannames te vervangen door nieuwe. Zo ontdekken medewerkers wat de directie bedoelt met 'kansen grijpen.' En begrijpt de directie wat medewerkers bedoelen met 'zekerheden verliezen.' Kortom: de dialoog verduidelijkt betekenissen. Zo maken directie, leidinggevend en medewerkers met inbreng van ieder de gezamenlijke werkelijkheid: zó kijken wij naar de verandering. Directie, leidinggevend en medewerkers trekken samen op in het veranderingsproces. Mensen worden bovendien door hun actieve bijdrage in de dialogen zelf 'eigenaar' van de verandering. Voorwaarde is dat dergelijke bijeenkomsten zorgvuldig georganiseerd worden, inspirerende en uitnodigende werkvormen kennen, en een gegarandeerde follow-up hebben. Idealistisch? Misschien wel, maar in elk geval kansrijker dan het uitsluitend rondsturen van veranderinformatie in de hoop dat iedereen dan geïnformeerd is en 'mee' gaat.

Wanneer het de bedoeling is dat het middenkader zelf een grote rol speelt in de dialogen (bijvoorbeeld tijdens een teamoverleg) is het van belang dat zij voldoende ondersteund wordt om deze interactie met het team vorm te geven. In de werving en selectie van deze groep moet daarom meer aandacht zijn voor het leidinggeven aan een groep in tijden van verandering en het stimuleren van de dialoog. De realiteit is dat organisaties hun middenkader niet opnieuw kunnen werven aan de vooravond van een majeure verandering. Je moet het doen met de mensen die je hebt. In dat geval is ruime ondersteuning van managers een vereiste. Als de organisatie dat als een vrijblijvende optie aanbiedt, dan is mijn ervaring dat juist degenen die die ondersteuning het meeste nodig hebben, kiezen om ervan af te zien. Echter, omdat er zoveel van afhangt, is het van belang om iedere manager feedback te geven op de manier waarop hij met zijn mensen communiceert. Er zijn bijvoorbeeld goede ervaringen met het door een derde laten observeren van een teamoverleg geleid door de manager. Achteraf krijgt de manager dan persoonlijke feedback in een 1:1 gesprek met de observant. Een volgende keer kan de manager dan laten zien dat hij het eventueel anders aanpakt. Wie het nodig heeft, kan daarna extra ondersteuning krijgen met een verplicht karakter.

Help mij het zelf te doen

Die observanten kunnen de communicatiespecialisten zijn. In de interactie-visie gaat het er voor hen om dat zij naast het maken van allerlei communicatiemiddelen, veel meer met mensen gaan werken. Ze helpen anderen opdat die anderen zelf beter communiceren. Hier geldt het credo van de pedagoge Maria Montessori: "Help mij het zelf te doen." Bijvoorbeeld om het teamoverleg van managers effectiever in te richten, hen te leren werken met werkvormen die een betekenisvolle dialoog uitlokken, zodat het teamoverleg niet langer een 'opa vertelt'-karakter heeft met de leidinggevende in de rol van alleswetende grootvader... Het aardige hiervan is dat de manager zelf verantwoordelijk is en blijft voor de communicatie. De communicatiespecialist helpt hem daar alleen bij dat effectiever te doen. Om dit mogelijk te maken zijn er voor communicatiespecialisten inmiddels nieuwe rollen uitgewerkt. Die bieden hen concreet houvast de interactie-visie in hun werk te gebruiken (Reijnders, 2006). Voor die nieuwe rollen zijn overigens heel andere competenties nodig dan nu voor die groep relevant zijn. Het is ook zeker niet zo dat deze rollen voor iedere communicatiespecialist een reëel beroepsperspectief zijn. Er blijkt onder communicatiespecialisten die zich erdoor aangetrokken voelen gelukkig wél steeds meer belangstelling te bestaan om in hun werk meer met mensen te werken. En dat blijken dan vaak verrassend goede facilitators te zijn en ook op het gebied van communicatiecoaching kunnen ze managers uitstekend helpen in hun communicatieve performance. Het is nu zaak dat zij vanuit deze rollen een bijdrage kunnen en mogen leveren in een veranderingsproces.

Terug naar ABN-AMRO. We schrijven inmiddels 2007. Hoe doet de bank het nu? De Bank staat opnieuw voor een majeure uitdaging. In de aanloop tot de ontknoping van de overnamestrijd stuurde de directie alle leidinggevenden naar een eendaagse workshop onder de veelzeggende naam 'Let's get ready'. Daarin leerde het middenkader hoe straks om te gaan met de gevoelde onzekerheid rond de overname, hoe ze hun medewerkers kunnen begeleiden, omgaan met hun vragen en tóch de 'tent' draaiende kunnen houden en hun mensen kunnen motiveren. Ze leren er ook wat voor soort proces hun mensen en zichzelf nu en straks moeten doormaken. De groepen (in totaal gaat het om 6.000 man!) worden begeleid door een extern bureau en interne veranderkundigen en communicatie-adviseurs van ABN-AMRO.

Tijdens de sessies spreekt ook Jan Peter Schmitmann, de divisiedirecteur van ABN-AMRO Nederland. Hij vertelt hen over de laatste stand van zaken in de overnamestrijd. Uit de reacties in één groep werd wel duidelijk hoe nodig dit initiatief is. Managers reageerden met opmerkingen als: "Ik hoor nu heel veel nieuwe dingen!" en "Hij zou dit verhaal eens in mijn team moeten vertellen!" Kennelijk waren zij zich nog onvoldoende bewust van hun communicatieve rol, want het was juist de bedoeling dat Schmitmann zijn managers van actuele informatie zou voorzien, opdat zij die zouden kunnen vertalen en door kunnen geven aan hun teamleden. 'Let's get ready' is een mooi voorbeeld hoe je betekenisgeving en interactie een plaats kunt geven in een veranderingsproces. Eén dag is echter niet genoeg. Daarom krijgt de workshop een vervolg in concrete ondersteuning van leidinggevenden in het overnameproces. Daarbij werken communicatiespecialisten en veranderkundigen nauw samen om de sleutelfiguren binnen de bank zo goed mogelijk te ondersteunen. De interactie-visie op communicatie, vertaald in de dialoog tussen leidinggevenden en hun teamleden, is daarbij een verbindend uitgangspunt in hun activiteiten.

*Erik Reijnders is zelfstandig gevestigd organisatie- en communicatie-adviseur in Zeist.
Website: www.samenveranderen.nl*

Literatuur:

E. Reijnders, *Interne communicatie voor de professional: naar een interactie-visie*, Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen, 2006.

E. Reijnders, *Interactie-visie op interne communicatie: het faciliteren van interne dialogen*, 2007, op: www.decommunicatiedesk.nl.

K. Weick, *Sensemaking in organizations*, Sage, London, 1995.

R. Werkman, *Werelden van verschil, hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderingsprocessen hanteren en creëren*, proefschrift Universiteit van Amsterdam, 2006.

Bron: www.managementsite.net, rubriek 'Verandermanagement' 6 november 2007