

Hoe krijg je invloed op een veranderaanpak?

Organisatieveranderingen communicatief begeleiden: het is één van de spannendste en meest complexe bezigheden van de communicatieadviseur. Alleen: hoe vaak mag hij nu over een veranderstrategie meepraten? Volgens verandermanager Jacqueline Castelijns wint communicatie een wereld als zij structureel samenwerkt met de collega's van Human Resources (HR).

Over de blik van buiten gesproken. Verandermanager Jacqueline Castelijns is van huis uit geen communicatieprofessional, maar arbeids- en organisatiepsycholoog. In haar lange carrière kwam ze wel vaak in aanraking met de interne communicatie en haar beoefenaars. Het viel haar op dat geen enkele beroepsgroep zo vaak benadrukt 'waar zij niet van is.'

Na tal van verandertrajecten bij grote en kleine organisaties kwam Castelijns tot de slotsom dat communicatie weliswaar een kritieke succesfactor is bij een organisatieverandering, maar dat interne communicatie bij veel organisaties toch een beetje een stiefkindje blijft. Waar bijvoorbeeld HR al sinds jaar en dag een vaste plaats heeft aan de directietafel, is dit voor communicatie niet vanzelfsprekend. 'Tijdens heisessies over veranderingen schuiven altijd financiële mensen, juristen en HR-professionals aan. Bij communicatie bestaat dat automatisme niet. Maar als je later aanhaakt, is het veel moeilijker het proces bij te sturen.'

Samen sterk

Een antwoord op dit hardnekkige probleem van (interne) communicatie – hoe krijg ik een vaste plaats aan de directietafel? – is volgens Castelijns een structurele samenwerking aan te gaan met de collega's van HR. Niet in de laatste plaats omdat beide vakgebieden elkaar overduidelijk overlappen.

Een belangrijke vraag tijdens een verandering is hoe je mensen in beweging krijgt. Juist HR en communicatie zijn toegerust om in een gezamenlijke veranderaanpak daarop antwoord te geven. Daarnaast zijn beide afdelingen sparringpartner van het management en hebben een belangrijke rol bij het voorbereiden en faciliteren van medewerkersbijeenkomsten.

'Het management laat het potentieel van die gezamenlijke kennis vaak onbenut. In het beste geval spreekt het beide disciplines aan op hun specifieke vakkennis, maar zonder oog voor de raakvlakken. Terwijl daarin juist de meerwaarde schuilt. Je ziet ook dat het management vaak al een vastomlijnd plan heeft voor een verandertraject en alleen voor enkele concrete producten bij communicatie en HR aanklopt. Zoals voor de onvermijde-

lijke nieuwsbrief en het sociaal plan. Door structureel samen te werken kun je die hardnekkige productvraag voor zijn en echt de strategie meebepalen.'

Krachtig advies

Eén kanttekening wil Castelijns wel maken; een nabrander. Wil de communicatieprofessional invloed hebben op de veranderaanpak, dan moet duidelijk zijn welke rol hij speelt en waar zijn kracht ligt. 'Ben je goed in doorvragen en kun je dat doorvertalen naar een relevante boodschap? Pak die rol. Te vaak zie ik communicatieprofessionals in hun eigen jargon blijven praten. Ze gaan het lijstje af: doel, doelgroep, kernboodschap. Dat vind ik een beperkte taakopvatting. Een sterke adviseur stapt daar overheen en zoekt naar wat hij vanuit zijn specialiteit aan het verandertraject kan bijdragen.'

Wat kunnen HR en communicatie voor elkaar betekenen?

Verandermanager Jacqueline Castelijns ziet veel mogelijkheden om de samenwerking tussen HR en communicatie vorm te geven. Een greep:

1 Ontwikkel een gemeenschappelijk verandermodel

Een goede voorbereiding is het halve werk: voor je bij het management aanschuift, is het van groot belang samen met de collega's van HR een routekaart te ontwikkelen: een verandermodel dat zorgt voor een gemeenschappelijke taal en de betrokkenen een duidelijk beeld van hun rol geeft. Gaat het om een gefaseerde verandering met een grote invloed van de medewerkers of een strakke, planmatige verandering binnen korte tijd?

Wie zijn de betrokkenen, hoe kijken zij er tegenaan? Hoe het model eruit ziet, verschilt per situatie. Belangrijk is dat het makkelijk hanteerbaar is, niet te theoretisch en opgezet door beide disciplines.

2 Bied sterke beeldspraak en metaforen

Een krachtige metafoor kan ontzettend veel betekenen voor een organisatieverandering. Hier bevindt de communicatieprofessional zich op eigen terrein. Hij kan een rol claimen die HR doorgaans niet vervult: creatieve beelden en woorden vinden bij een boodschap. HR-professionals hebben vaak een formeler wereldbeeld en handelen binnen de kaders van de wet- en regelgeving. Wel is het belangrijk al een stevige positie te hebben opgebouwd binnen de organisatie. 'Je moet koste wat het kost voorkomen dat het management om vijf voor twaalf nog even binnenloopt voor een mooie slogan.'

3 Creëer ruimte voor reflectie en intervisie

Een veranderingsproces gaat maar al te vaak gepaard met hoge druk. Tijd om stil te staan bij de vraag hoe het proces wordt beleefd, is er vaak niet. Hard doorwerken is het devies. Toch is het belangrijk tussentijds met het (lijn)management te evalueren en ervaringen te delen. Juist communicatie is sterk in het vinden van laagdrempelige werkvormen voor dit soort evaluatie- en intervisiebijeenkomsten. De organisatie en voorbereiding ervan stelt communicatie- en HR-professionals in staat hun rol in het veranderingsproces uit te breiden.

Bas de Rue is redacteur bij Tappan Communicatie en redactielid van C.

Wat hebben ze nu weer bedacht?!

Johanna Kroon, partner bij bureau

A-vier Communicatie publiceerde haar

visie op verandercommunicatie in *Wat*

hebben ze nu weer bedacht?!. In dit

boek beschrijft ze hoe één simpel com-

municatieprincipe het verschil maakt

bij verandertrajecten. Dat principe is:

relatie eerst. Zij gebruikt het fasemodel

van de Amerikaanse hoogleraar John

Kotter als basis voor haar verhaal.

Hoe krijg je ze mee?

Bestuurskundige Annemarie Mars

onderscheidt in haar prijswinnende

werk *Hoe krijg je ze mee? vijf manieren*

om een organisatieverandering te laten

slagen. Ze werkt vanuit het idee dat

weerstand erbij hoort, maar dat je ook

een hoop ellende kan voorkomen.

En natuurlijk zijn er de ideeën van

Jacqueline Castelijns zelf. Te vinden op

www.castelijns-ivm.nl

Samenwerken

met HR must

voor communi-

catieprofessional