

# EEN GOEDE METAFOOR DUIDT EN INSPIREERT, HET 'BEKLIMMEN VAN BERGEN' NIET

*Hoe Communicatie en HR kunnen samenwerken*

**Het is in dit blad al vaker aangestipt: Communicatie en HR zouden structureler en intensiever moeten samenwerken. Vooral bij verandertrajecten leidt dat tot meer veranderversucces, bepleit Jacqueline Castelijns. Over het waarom, de obstakels en de mogelijkheden om samenwerking tussen beide disciplines en het management vorm te geven.**

---

► IC EN HR SAMEN VOOR SUCCES VAN VERANDERING  
► OOK HOUDING EN BEELD MANAGEMENT BELANGRIJK  
► MANIEREN OM SAMENWERKING TE BEVORDEREN

---

Om in organisaties veranderingen te realiseren moet aan tal van aspecten aandacht worden besteed. Vaak wordt onderscheid gemaakt tussen de 'harde' kant, zoals planningen, cijfers en techniek, en de 'zachte' kant – de menskant – die zich richt op het in beweging krijgen van medewerkers. Op dit laatste vlak blijken de belangrijkste belemmerende factoren bij organisatieverandering te liggen, zo toont het Nationaal Onderzoek Verandermanagement van De Caluwé en Mastenbroek (2006) aan. Zij stelden een top-4 van belemmeringen vast:

- 1 Medewerkers in deze organisatie vinden de top onduidelijk over wat anders of beter moet.
- 2 Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van de organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen.
- 3 We zijn hier niet stipt in de afspraken die we maken; afspraak is hier geen afspraak.
- 4 De leidinggevendenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid aan hun mensen over te brengen.

De menskant is het terrein van Communicatie en HR. Zij staan het management op dit gebied met hun expertise bij. Als die menskant zo'n belangrijke succesfactor is bij verandertrajecten, is de vraag interessant hoe deze communicatie- en HR-professionals optimaal tot hun recht kunnen komen in dergelijke trajecten. Idealiter vergt het realiseren van succesvolle verandering een zorgvuldig en gezamenlijk denkproces van management, communicatie- en HR-professionals. Daarbij treden Communicatie en HR samen op als adviseur en sparringpartner van het management en soms als advocaat van de duivel, om tot een goed doordachte aanpak te komen en het management te behoeden voor 'wensdenken' waarop organisatieverandering kan misgaan. In de praktijk echter komt deze samenwerking vaak nog niet van de grond.

### Aanvullende disciplines

Er zijn twee belangrijke factoren die invloed hebben op de samenwerking tussen beide professies. Ten eerste het beeld dat men van elkaars vakgebied heeft. Bij organisatieverandering raken en overlappen Communicatie en HR elkaar. Dit is in de figuur op pagina 16 weergegeven. Van een aantal taken is direct duidelijk dat ze bij Communicatie liggen, of bij HR. Zo zal een ieder voor het opstellen van een sociaal plan, organogram of functieprofiel naar HR kijken. Voor het ontwikkelen van een nieuwsbrief of website klopt men bij Communicatie aan.

Daarnaast vullen de professies elkaar bij organisatieverandering goed aan, zo blijkt uit eigen navraag onder een aantal ervaren professionals die advies- en managementfuncties vervullen binnen het bedrijfsleven en de overheid.

De communicatieprofessional...

- Wil zo vroeg en volledig mogelijk concrete informatie bieden aan de doelgroepen (personeel, burgers, et cetera).
- Richt zich op communicatie van alle aspecten van een organisatieverandering, dus ook bijvoorbeeld verhuizing en klanten. Is daardoor in staat om kritische analyses te maken en over samenhang te adviseren.
- Heeft creatieve ideeën, kan duidelijke beelden en woorden vinden voor de boodschap en vraagt zich af wat de strategische momenten in het veranderproces zijn en welke vormen van communicatie kunnen worden ingezet.

De HR-professional...

- Is zorgvuldig met informatie, bewaakt dat alle informatie is afgestemd met alle betrokken partijen (directie, medezeggenschap, et cetera) voordat deze naar buiten gaat. Tolerereert geen fouten in de informatievoorziening want dat kan tot rechtszaken leiden.
- Richt zich op de personele en organisatorische aspecten van een organisatieverandering.
- Handelt binnen de kaders van wet- en regelgeving en afspraken over de rechtspositie van medewerkers.
- Bewaakt zorgvuldig het veranderproces en de afspraken. Zo op papier een helder beeld. Toch blijkt dit beeld in de praktijk doorgaans troebeler en mede de reden waarom er nog weinig tussen Communicatie en HR wordt samengewerkt.

### Nieuw vak, oud vak

Maar belangrijker nog in dit geval is de relatie met het management. Allereerst bepaalt de plaats in de organisatie hoe en wanneer een adviseur wordt betrokken bij (het voorbereiden van) een verandering. Communicatie is een relatief nieuw vak en er zijn dan ook grote verschillen tussen organisaties wat betreft de positie van Communicatie. In het ene uiterste is er een directeur communicatie, in het andere uiterste ontbreekt Communicatie in haar geheel. HR daarentegen kent als vak een langere historie en heeft in de top van veel organisaties en in het managementoverleg een vaste plek verworven. Dit kan verklaren waarom het management beide disciplines afzonderlijk op hun eigen vakgebied aanspreekt en niet profiteert van de raakvlakken tussen beide.

Een tweede issue is dat zowel Communicatie als HR ervaart dat het management vaak om een concrete oplossing vraagt, bijvoorbeeld een nieuwsbrief of een sociaal plan, terwijl de achterliggende adviesvraag over het vormgeven van het verandertraject niet wordt gesteld. Daarnaast hebben managers (en ook HR) veelal een te beperkt beeld van wat Communicatie doet, waardoor zij pas laat in het traject actief worden betrokken. De neiging om beperkt advies te vragen van Communicatie en HR wordt ook deels verklaard door het feit dat veel managers hun eigen vaardigheden hoger inschatten dan de realiteit uitwijst, zo blijkt uit een onderzoek onder 1.100 managers in 2010 van Development Dimensions International. Dit geldt ook voor de vaardigheden die bij verandertrajecten zo essentieel zijn voor succes. Dat vraagt van adviseurs dus overredingskracht om te kunnen meedenken over de vormgeving van het verandertraject als geheel. Communicatie- en HR-professionals kunnen er in dit geval veel profijt van hebben als zij hun krachten bundelen.

### Mogelijkheden tot samenwerken

Hoe doe je dat nou, die krachten bundelen en structureel en intensief samenwerken? Er zijn verschillende mogelijkheden.

#### *Gemeenschappelijk verandermodel*

Allereerst is het bij samenwerking belangrijk om een gemeenschappelijk verandermodel te hanteren, ofwel een vereenvoudigd beeld van de organisatieverandering. Daarmee focus je op de kern van de verandering. Het model moet eigenlijk zo kernachtig zijn dat je de verandering daarmee ook aan een buitenstaander kunt uitleggen. Hoe het verandermodel eruit ziet, is afhankelijk van de situatie.

Het ontwikkelen van een bruikbaar model vraagt een gezamenlijke inspanning bij aanvang van een verandertraject.



Taken bij organisatieverandering

Beantwoord samen de volgende vragen: Wat gaat er concreet veranderen? Waarom gaan we veranderen? Hoe zal de nieuwe situatie eruit zien? Doen we dit in fasen of in één keer? Wie zijn erbij betrokken? Welke rol speelt het management? Welke rol spelen de medewerkers? Wat is onze eigen rol? Kortom: verken de verandering en maak die concreet. Op die manier ontstaat een model dat tijdens het veranderproces als gemeenschappelijk kompas in de samenwerking dient. En zo krijg je ook een beeld van de keuzes die nog gemaakt moeten worden en kun je bepalen hoe jullie samenwerking er concreet gaat uitzien. Daarmee kun je jouw eigen rol als adviseur van het management beter invullen en je eigen bijdrage duidelijk verwoorden.

#### Metaforen en quotes

Metaforen bundelen veel informatie in een krachtig beeld. Een goede metafoor maakt de kern van de verandering duidelijk, biedt de betrokkenen inspiratie en maakt heel veel uitleg en toelichting overbodig. Vermijd wel platgetreden paden: metaforen waarin een verandering wordt vergeleken met het beklimmen van bergen wekken eerder wrevel dan dat ze nog inspireren. Een metafoor kan worden versterkt met goede quotes, die de kern van de verandering precies verwoorden. Zo formuleerde de Amsterdamse wethouder Jan Schaefer een nog steeds veelvuldig geciteerde quote: 'Is het beleid of is erover nagedacht?'. Waarmee hij bedoelde dat vaak vergeten wordt om plannen aan de praktijk te toetsen. Met zijn woorden zette hij velen aan het denken en bracht verandering op gang.

#### Ruimte voor reflectie

Organiseer tijdens het veranderproces ruimte voor reflectie. Hoewel het voor alle betrokkenen verleidelijk is om zich in drukke perioden te concentreren op dat wat nu af moet, mag het belang van reflectie op het geheel niet worden onderschat. Juist door afstand te nemen en te reflecteren op het veranderproces wordt sturing zinvol en worden nieuwe mogelijkheden ontdekt. Zonder reflectie is sturing niet meer dan het meelopen met een rijdende trein. Door tussentijds en na afronding van belangrijke onderdelen van het veranderproces samen met het management te evalueren, wordt in de organisatie van gezamenlijke ervaring geprofiteerd. Een gedegen voorbereiding,

zowel op inhoud als op werkvorm, maakt een evaluatiebijeenkomst tot een inspirerend treffen. Die voorbereiding en de begeleiding van laagdrempelige bijeenkomsten bieden communicatie- en HR-professionals de mogelijkheid om hun rol in veranderprocessen uit te breiden.

#### Bundeling van krachten bij kennisontwikkeling

Je waarde als adviseur wordt bepaald door twee zaken: je expertise en je adviesvaardigheden. Het bijhouden van de ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied is dan ook een vast onderdeel van het adviseurschap. Daarvoor bezoek je congressen, lees je vakliteratuur en vakbladen en neem je actief deel aan netwerken met vakgenoten buiten je eigen organisatie. Door dit soort activiteiten op het gebied van organisatieverandering samen met HR-collega's op te pakken ontstaat synergie. Ook kun je het initiatief nemen om gezamenlijk workshops en kennissessies te organiseren om nieuwe kennis en ervaring van buiten de organisatie op te nemen. Gezamenlijke interviews bijeenkomsten bieden adviseurs de mogelijkheid om van en met elkaar te leren terwijl ze adviesvaardigheden trainen.

#### Samen aan tafel

Last but not least: zorg ervoor aan tafel te zitten om de veranderaanpak mee te bepalen. Management en adviseurs vormen een team met een gezamenlijke verantwoordelijkheid, maar spelen ieder een eigen rol. De eerste stap is dat management, communicatie- en HR-professionals duidelijkheid hebben over elkaars rollen. Een ervaren professional die ik sprak, maakte de vergelijking met de Tour de France: 'Ik wil geen gele trui dragen, dat mag het management doen. Ik ben een goede knecht en wil in een ploeg rijden die de Tour wil winnen. Die ambitie deel ik met het management. Daar rijd ik heel hard voor.' Bepaal dus samen met je HR-collega's de beste weg om als adviseur aan tafel te komen bij het managementoverleg rond het verandertraject en zorg dat rol en ambitie voor iedereen helder zijn. •

*Jacqueline Castelijns is arbeids- en organisatiepsycholoog en begeleidt organisatieveranderingen. Zij werkt veelvuldig samen met managers, HR- en communicatieprofessionals.*