



Samenwerken met de communicatie-afdeling

Zij van communicatie

Om in organisaties veranderingen te realiseren moet aan tal van aspecten aandacht besteed worden. Zowel de 'harde' kant zoals plannings, cijfers en techniek als de 'zachte' kant, die zich richt op het in beweging krijgen van medewerkers. Die belangrijke zachte kant is afhankelijk van zowel hr- als communicatie-professionals. En die twee afdelingen zouden best wat beter met elkaar kunnen samenwerken.

Tekst **Jacqueline Castelijns, Castelijns interim- en veranderingsmanagement**, Foto **Dreamstime**

De vakgebieden communicatie en hr raken en overlappen elkaar bij organisatieveranderingen. Van een aantal taken is voor iedereen direct duidelijk dat deze bij communicatie of hr liggen. Zo kijkt men voor het opstellen van een Sociaal Plan, een organogram of functieprofiel naar hr. Voor het ontwikkelen van een nieuwsbrief of een website klopt men logischerwijs bij communicatie aan. Maar het realiseren van een succesvolle verandering vergt uiteindelijk een gezamenlijk denkproces van management, hr- en communicatieprofessionals samen. Daarbij treden

beide professies op als adviseur en sparringpartner van het management. Maar communicatie wordt soms niet genoeg of tijdig betrokken bij dit proces.

Communicatie als succesfactor

Kotter laat op basis van onderzoek zien dat succesvolle grootschalige organisatieveranderingen acht fasen doorlopen, van het beseft van urgentie tot het verankeren van de nieuwe situatie. In elk van deze fasen speelt communicatie een belangrijke

rol. Het concreet maken en overbrengen van de gewenste verandering op een grote groep medewerkers beschouwt Kotter als essentieel voor het slagen van een verandertraject. Tot deze conclusie komen ook De Caluwé en Mastenbroek in hun onder-

Allereerst bepaalt de plaats in de organisatie hoe en wanneer een adviseur betrokken wordt bij (het voorbereiden van) een verandering. Communicatie is een relatief nieuw vak. Soms is er een directeur communicatie, maar regelmatig ontbreekt een

Ik wil geen gele trui dragen, dat mag het management doen

zoek. Zij noemen communicatie zelfs de kritieke succesfactor bij organisatieverandering en stellen dat uitleggen en vertellen alleen niet genoeg is om mensen in beweging te krijgen.

De hr-professional is... zorgvuldig

Dat de vakgebieden hr en communicatie complementair zijn, blijkt ook uit de antwoorden van communicatie- en hr-professionals. Waar communicatieadviseurs zo snel mogelijk informatie willen geven, een breed en kritisch inzicht hebben in communicatievraagstukken en creatieve ideeën hebben, worden hr-professionals gezien als zorgvuldige bewakers van het veranderingsproces die personele en organisatorische aspecten niet uit het oog verliezen.

Relatie met het management

Het lijkt logisch dat hr en communicatie bij het bepalen van de veranderaanpak nauw samenwerken om het management optimaal bij te staan. Maar in de praktijk komt dat nog weinig voor. Daarbij spelen verschillende factoren een rol.

afdeling communicatie geheel of zijn enkele adviseurs ondergebracht bij de bedrijfsvoering. Hr heeft als professie een langere historie en heeft in de top van veel organisaties en in het managementoverleg een vaste plek verworven. Daardoor zullen beide disciplines door het management ieder afzonderlijk op hun eigen vakgebied worden aangesproken.

Een tweede aspect is dat beide disciplines ervaren dat het management vaak om een concrete oplossing vraagt, zoals een nieuwsbrief, terwijl de achterliggende adviesvraag over het vormgeven van het veranderingstraject niet gesteld wordt. Ook hebben zowel managers als hr vaak een te beperkt beeld van wat communicatie precies doet, waardoor zij pas laat in het traject actief betrokken worden.

Deze neiging om beperkt advies te vragen wordt deels verklaard door het feit dat veel managers hun eigen vaardigheden hoger inschatten dan de realiteit uitwijst. Dat vraagt van adviseurs overredingskracht om mee te mogen denken over de

De Communicatie-professional . . .	De HR-professional . . .
Wil zo vroeg en volledig mogelijk concrete informatie bieden aan de doelgroepen (medewerkers, burgers, klanten etc.)	Is zorgvuldig met informatie, bewaakt dat alle informatie is afgestemd met alle betrokken partijen (directie, medezeggenschap, etc.) voordat deze naar buiten gaat. Tolereert geen fouten in de informatievoorziening want dat kan tot rechtszaken leiden
Richt zich op communicatie van alle aspecten van een organisatieverandering, dus ook bijvoorbeeld verhuizing, klanten etc. Is daardoor in staat om kritische analyses te maken en over samenhang te adviseren	Richt zich op de personele en organisatorische aspecten van een organisatieverandering
Heeft creatieve ideeën, kan duidelijke beelden en woorden vinden voor de boodschap	Handelt binnen de kaders van wet- en regelgeving en afspraken over de rechtspositie van medewerkers.
Vraagt zich af wat de strategische momenten in het veranderproces zijn en welke vormen van communicatie kunnen worden ingezet	Bewaakt zorgvuldig het veranderingsproces en de afspraken



vormgeving van het veranderingstraject als geheel. Hr- en communicatieprofessionals kunnen hierbij veel profijt hebben als zij hun krachten bundelen. Daarnaast zijn er enkele succesfactoren voor een succesvol gezamenlijk verandertraject.

Een gemeenschappelijk verandermodel

Modellen maken het makkelijker om samen te werken. Ze bieden een gemeenschappelijke taal. Uitgangspunt is dat het model makkelijk hanteerbaar is en dat alle aspecten die voor het slagen van de verandering van essentieel belang zijn erin zijn opgenomen. Het ontwikkelen van een bruikbaar model vergt al een gezamenlijke inspanning bij aanvang van een verandertraject. Begin met een schets waarin de belangrijkste succesfactoren in volgorde en samenhang zijn weergegeven. Vul vervolgens vanuit verschillende disciplines het model aan, zodat uiteindelijk een model ontstaat dat tijdens het veranderproces een gemeenschappelijk kompas biedt.

Sterke metaforen

Metaforen bundelen veel informatie in een krachtig beeld. Een goede metafoor maakt de kern van de verandering duidelijk, biedt inspiratie en maakt heel veel uitleg en toelichting overbodig. Dit 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 er over nagedacht?' Hij bedoelde hiermee dat vaak vergeten wordt om plannen aan de praktijk te toetsen. Met zijn woorden zette hij velen aan het denken en bracht een interne verandering op gang.

Ruimte voor reflectie

Hoewel het verleidelijk is om in drukke perioden hard door te werken, mag het belang van reflectie niet onderschat worden. Juist door afstand te nemen en te reflecteren op het proces wordt sturing zinvol. Door tussentijds en na afronding van belangrijke onderdelen van het proces samen met het management te evalueren, wordt expertise opgebouwd en een gezamenlijk referentiekader ontwikkeld. Een gedegen voorbereiding, zowel op inhoud als op werkvorm, maakt een evaluatiebijeenkomst tot een inspirerend treffen. Die voorbereiding en de begeleiding van bijeenkomsten bieden communicatie- en hr-professionals bovendien de mogelijkheid om hun rol in veranderingsprocessen uit te breiden.

Samen op ontdekkingstocht

Het organiseren van gezamenlijke intervisiebijeenkomsten biedt hr- en communicatieprofessionals de mogelijkheid om van en met elkaar te leren en draagt bij aan een gemeenschappelijk referentiekader. Daarnaast kan door het regelmatig samen organiseren van workshops nieuwe kennis en ervaring van buiten de organisatie worden opgenomen en kunnen de mogelijkheden van nieuwe ontwikkelingen samen worden verkend.

Deel vooraf de truien uit

Management en adviseurs vormen een team met een gezamenlijke verantwoordelijkheid maar spelen ieder een eigen rol. De eerste stap is dat management, hr- en communicatieprofessionals 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 wil in een ploeg rijden die de Tour wil winnen en die ambitie deel ik met het management. Daar rijd ik als knecht heel hard voor.' Zorg dus dat de rol en de ambitie voor iedere professional vooraf heel helder is.