



Auteur Arjen Boukema

Fotograaf Eran Oppenheimer

# Communicatie bij verandering moet vaker schuren, verontrusten, frustreren

Het kan bijna niet anders. Het gaat knetteren op de masterclass Verandermanagement & Communicatie op 12 april met Hans Vermaak. Het is geen geheim dat verandermanagers de samenwerking met communicatieteams op z'n best als 'matig' classificeren. Vermaak denkt te weten waar dat vandaan komt en noemt drie doodzonden van communicatie: Opleuken, mensen meekrijgen en versimpelen. De dood in de pot. Maar wat moeten communicatieprofessionals dan wel? Fair zijn over wat er komt, lokaal veranderaars in positie brengen, ideeën oprekken en spannende interactie faciliteren. En dat betekent dat communicatieprofessionals hun vak moeten oprekken.

“De masterclass in april zit op het kruispunt van communicatie en veranderkunde. Communicatiemensen hebben iets met verandering, dat kán bijna niet anders. Communicatie speelt een grote rol bij elke verandering, zeker als het gaat om samenwerken en leren, en communicatie over elke verandering is belangrijk voor het managen van de verwachtingen.

Je kunt helpen taal en verhaal te geven aan praktijken, waarden, zienswijzen - zowel naar binnen als naar buiten. Dat is allemaal niet simpel en niet iedereen ziet het als zijn werk”, zegt Vermaak.

“Het is ook een vervolg op de masterclass van een aantal jaren geleden. Die ging over de basics van veranderkunde. Wat je ermee moet als communicatieman of -vrouw. We zagen dat het nogal afhangt van de aard van de verandering. In een politieke onderhandeling bijvoorbeeld is dat heel anders dan in een reorganisatie. Bij de eerste meet je niks breeduit naar omstanders, terwijl je in het tweede geval juist veel duidelijkheid scheidt. Er is ook bij elke verandering zowel communicatie

binnen als óver verandering. Het eerste is meestal het belangrijkste, het tweede krijgt vaak de meeste aandacht.”

## Democratisering van veranderingen

“In april gaan we het hebben over de democratisering van veranderingen. Dat is een belangrijke ontwikkeling. Weg van enkel de elite, de mensen die ervoor hebben doorgeleerd en in stafafdelingen en adviesposities plannen maken over al die anderen die moeten veranderen. De meeste en belangrijkste veranderingen gaan zelden zo. Die spelen zich vooral lokaal af, op menselijke maat. Soms lokaal in de managementarena, maar vooral lokaal in werkprocessen en daarbij ook nog dwars door allerlei organisatiemuren heen.”

Vermaak: “Met mijn boek steun ik die democratisering van verandering een beetje. Als je ziet dat verandering op veel plekken lokaal gebeurt, denk ik dat het goed is lokale veranderaars te erkennen en ze munitie te gunnen om opgaven tot een goed einde te brengen. De boekjes die nu beschikbaar

zijn voor een breed publiek, zijn vaak te plat. Maar lokaal mooi werk doen, je eigen leren ter hand nemen: dat is niet plat. Maak je veranderkennis te simpel, dan helpt dat lokale veranderaars weinig en kweekt het teleurstelling. Want bij vernieuwen moet je vaak afwijken van heersende opvattingen en routines. Zoals dat je taken en verantwoordelijkheden helder moet maken als je goed wilt samenwerken. Dat er vooraf een duidelijke visie moet zijn. Of dat spanning vermeden moet worden. Dat is alle drie meestal onbelangrijk of zelfs disfunctioneel. Thuis doe je dat toch ook niet zo als je beter wil samenleven? Je raakt meteen alle flexibiliteit en lering kwijt. Ook in teams die goed werken, neem je juist continu de bal van elkaar over, krijgt het werk al doende betekenis en is wrijving nodig voor kwaliteit en intimiteit. Wat we nodig hebben is woorden geven aan die subtielere manier van doen. Maar in organisaties en in receptenboekjes recycleren we nog te vaak heersende opvattingen die haaks staan op wat we privé of in onze teams meemaken als ▶



## **‘Veranderkunde is voor mij zoiets als activistje spelen. Staan voor iets waar je hart voor hebt en je daar hard voor maken’**

werkzaam. Dat is een vorm van contra-organiseren die niemand goed doet.”

### **Oprekken van ieders vak**

“Een mooi voorbeeld, ter illustratie, vind ik de radiologie”, zegt Vermaak. “Dat was ooit een vak van contactarme mensen die in kelders apparaten in beheer hadden waar niemand aan mag zitten. Ze hebben technische diagnostische knowhow en ze gooien rapporten in postvakken. Dat is verschoven, want het zijn niet meer alleen maar hun apparaten. Hartspecialisten hebben ook echo’s en röntgen is alláng door iedereen gejat. Hun bestaansrecht zit steeds minder in die apparaten. Ze ontlene nu hun bestaansrecht aan het combineren van informatie van verschillende *imaging* technieken, die weten te interpreteren en toenemend *real time*, samen met de specialisten

gidsend brengen tot in de operatiekamer. Dus ineens zijn het mensen die flexibel werken, sociaal werken, veel meer communiceren. Ineens is samenwerking, betekenisgeving, patiëntencontact allemaal onderdeel van het vak geworden. Sommigen zeggen dan: daar heb ik niet voor geleerd en getekend. En dat is ook zo. Wat geldt voor radiologen, geldt net zo voor brandweermensen of hbo-docenten. Ook daar verschuift de professionele identiteit en dat is pit-tig. Zo’n 20 procent kan zomaar afhaken. Net zo’n klein deel ziet het meteen zitten. Ertussenin zit de bulk, die het pas gaandeweg leert waarderen. Het aardige is dat mensen warm worden van hun vak, niet van al het organisatiegedoe eromheen. Als je het vak dus groter maakt, dan worden mensen er in potentie ook meer warm van. Bovendien regelen ze meer zelf en dat reduceert organisatiegedoe

van buitenaf. Beter worden in een breder vak lukt echter niet via veranderingen die over mensen heenkomen. Dat lukt beter als betrokkenen dat zelf ter hand nemen en vormgeven. Maar dat gaat niet vanzelf goed: democratisering van verandering betekent dus niet dat iedereen het kan, maar wel dat iedereen er een beetje zijn vak van mag maken.”

### **Niet opleuken, maar fair houden**

“Als veel veranderingen lokaal zijn en veranderaars ook, wat betekent dat dan voor communicatie? Die vraag staat centraal in de masterclass: wat moet de communicatieprofessional dan minder doen en wat mogen ze naar zich toetrekken? Daarmee gaat het dus niet alleen over de professionele identiteit van anderen, maar ook over die van ons. Waarbij ook ieder van ons zich net

zo goed de vraag kan stellen of je wel voor die verschuiving van je vak wil tekenen. Een eerste verschuiving betreft ‘minder opleuken’. Als je dat doet richting die radiologen, bijvoorbeeld, dan verhuult het alleen maar dat mensen ergens afscheid van nemen, dat er echt iets te leren valt, dat niet iedereen het zal redden. Dat maakt het onbespreekbaar en daarmee slechter hanteerbaar. Niet handig! Als je als communicatieprofessionals verwachtingen managet, dan moet dat fair zijn. Doe je dat niet, dan voelen mensen zich beetgenomen en ondergraaf je je eigen geloofwaardigheid. Het komt voor dat management bang is voor gedoe en graag wil dat je helpt de verandering er gladjes door te jassen. Maar dat schept alleen grotere weerstand verderop. Om hier van waarde te blijven, is het je rol om tegendruk te geven en onverbiddelijk te staan voor zorg en fairness.”

### **Niet meekrijgen, maar in positie brengen**

“Een tweede verschuiving is niet steeds te proberen om mensen mee te krijgen, want dan zit je aan ze te sleuren omdat ze wat moeten. Die gaan dan reflexmatig tegenhangen: ‘hoezo moet dat?’ Reken maar dat je geen match bent voor zo’n groep medisch specialisten als die hun hakken in het zand zetten. Interessanter is het om betrokkenen in positie te brengen om te veranderen waar zij om geven. De meeste mensen geven om hun vak, dus zolang de verandering dat raakt, is intrinsieke motivatie een optie. Dan trekken ze er zelf aan. Dan kan je nog wel de nieren proeven over wat ze bedenken dat ze gaan doen, of dat wel klopt. Dan heb je het gesprek over: Hoe serieus neem jij je werk? Hoe cool wil je het maken? Hoeveel impact wil je hebben? Best spannend.

Nog uitdagender is, er als communicatieprofessional zelf inspringen, handen uit de mouwen en meedoen. Als de belangrijkste communicatie binnen de verandering afspeelt, is het zonde als je daar niet bij bent. Denk bijvoorbeeld aan het faciliteren van interactieprocessen, zoals bij spanningen tussen bloedgroepen of opvattingen. Door taal en verhaal te geven bij wat werkt en wat niet werkt en dat gemeenschappelijk te maken.

Om er zo aan bij te dragen dat het steeds scherper en steviger wordt. Je helpt het verstoren van dominante opvattingen die in de weg zitten. Dat is communicatie in coproductie en in meer-richtingenverkeer.”

### **Niet versimpelen, maar kennis brengen**

“Een derde verschuiving is het niet steeds versimpelen: dingen opschrijven die iedereen leuk vindt om te lezen, maar die niemand zal verontrusten. Vreselijk! De neiging om liever niet moeilijk te doen over vakjargon en alles in Jip en Janneke taal te gieten. Maar je moet soms juist nieuwe taal introduceren, wil je mensen tot nieuwe ideeën brengen. Dan kan je niet iets geruststellends vertellen wat aansluit bij bestaande opvattingen. Daar leert niemand van. Als je wilt oprekken hoe mensen denken, moet je enigszins schuren en frustreren met wat je te vertellen hebt.

Een rol van communicatie bij verandering is dan om kennis te brengen. Ook daar kan je zomaar de fout ingaan. Wat je bijvoorbeeld ziet is dat als er ergens iets goeds wordt uitgetoet in een pilot, dat die vervolgens wordt opgeschaald en uitgerold. Maar het werkzame aan de pilot is het lerende en experimenterende van de voorlopers en dat is vaak niet wat wordt uitgerold: dat zijn dan aanpakken, methodes, protocollen en zo meer. Die laatste dingen zijn bijzaken en buitenkanten. Waardoor wat zich uitrolt plat is en niet erg meer werkt. Wat je dus wilt is dat het lerende en experimenterende van de voorlopers zich verspreidt naar anderen die het snappen en ook zoiets gaan proberen. Dat vraagt verhalen, voorbeelden, concepten, taal die juist de finesse niet platslaat maar helpt inzien. Als anderen daar weet van krijgen, dan kan hen dat aanvankelijk afschrikken, maar het helpt hen wel iets eigen te maken. Dat betekent dat je als communicatiepersoon niet praat over verandering, maar veranderkennis brengt.

Een rode draad in de drie verschuivingen voor communicatieprofessionals is dat je veranderkunde als onderdeel van jouw knowhow moet gaan beschouwen. Dat betekent dat je jezelf dus wat expertise gaat toe-eigenen en claimen om

met verstand van zaken te spreken over verandering. Anders kan je mensen hun ideeën niet oprekken en tegendruk verschaffen. Net als bij de radiologen, geldt dat zo’n oprekking leuk kan zijn. Veranderkunde is voor mij zoiets als *activistje* spelen. Staan voor iets waar je hart voor hebt en je daar hard voor maken. Ik gun anderen net zo goed om hun eigen omgeving naar hun hand te zetten en mooier werk mogelijk te maken. Dus ik kweek en steun graag andere veranderaars - en ik reken communicatiemensen daar graag toe. Het lijkt me fraai als mensen na die masterclass mooie problemen gaan maken in hun eigen omgeving. Dat lijkt me geweldig. Dat je een beetje gevaarlijk bent in je organisatie door de ideeën die je verspreidt, door de interacties die je faciliteert en door de ruggengraat die je toont.” ●

Hans Vermaak is veranderaar van beroep. “Net als in communicatie vraagt een verandervraagstuk van je dat je van alles wat moet kennen en kunnen. Je haalt overal je kennis vandaan en je blijft je vak herdefiniëren, want als je het gaat inperken tot een functie of competentielijst is het einde zoek.”

In 2017 werd hij door Management Team uitgeroepen tot Meest Invloedrijke Consultant. De verschijning van zijn boek ‘Iedereen verandert, nu wij nog’ heeft ongetwijfeld bijgedragen aan die uitverkiezing.

Zijn boek laat zien hoe je in je directe omgeving het verschil maakt, hoe je de rest van de organisatie in een verandering meeneemt en hoe je zelf stevig genoeg in je schoenen staat om beide met succes te doen.

Zelf schrijft hij als aanbeveling: “Het boek is niet simpel, want veranderen is niet simpel: je hebt er bagage bij nodig.”