

# Aap op mijn schouder!

## Hoe pak jij je rol bij een veranderopgave? Een interview met Monica Wigman

De eindeloze spanning: bij veranderingen in de organisatie ligt de verantwoordelijkheid voor goede communicatie bij 'de lijn'. Toch heb jij als professional met je kennis van het communicatievak en wat er speelt bij jouw overheidsorganisatie, ook ideeën over hoe je die communicatie goed zou kunnen inrichten. Je hebt een rol te spelen. Een behoorlijke rol zelfs. Maar altijd dreigt er dan het gevaar dat de verantwoordelijkheid voor alle communicatie dan bij jou komt, of zelfs de verantwoordelijkheid voor het slagen van het verandertraject. Je ziet de spreekwoordelijke aap zijn blik al op je schouder richten, en hoe leuk je apen ook vindt: wil je hem daar wel hebben? Wat nu? Hoe neem je je verantwoordelijkheid zonder dat je het probleem overneemt?

Volgens Monica Wigman, auteur van het boek *Regel jij het draagvlak*, ligt de kern in het helder krijgen van de veranderopgave. "Ga het gesprek aan: wat is de opgave, wat is er nodig, wat wordt er van jou verwacht? Als je deze dingen helder krijgt, dan heb je een aap om te koesteren."

Een aap om te koesteren, dat klinkt goed. Maar hoe doe je dat? Wigman geeft drie tips om te komen tot een opdracht die je graag wilt hebben.

### 1. Om wat voor verandering gaat het eigenlijk?

"Om te beginnen moet je die aap in de ogen kijken. Met wat voor soort aap heb je te maken? De ene verandering is de andere niet. Een reorganisatie, een fusie of een sanering. Dat maakt veel uit, ook in de communicatie. Bij een reorganisatie zijn er vaak lange periodes van onzekerheid. Een valkuil is dat men dan stopt met communiceren. De reorganisatie wordt aangekondigd en dan is het een jaar stil. De medewerkers denken dan dat de verandering allang van de baan is, terwijl er achter de schermen wel veel

gebeurt. Bij een fusie kan daar nog bijkomen dat er niets gezegd mag worden, omdat het beursgevoelige informatie kan zijn. Een sanering is weer anders omdat er mensen weg moeten en dat kan traumatisch zijn, dus daar is grote zorgvuldigheid geboden.

En dan zijn er nog verandertrajecten waar het vooral gaat om het gedrag van mensen. Tijd-plaats-onafhankelijk werken, een nieuw archiefsysteem, of een netwerkorganisatie nastreven – noem dit maar geen 'cultuurverandering', dan is het sowieso gedoemd te mislukken."

• **"Noem het geen 'cultuurverandering'; dan is het sowieso gedoemd te mislukken."**

"Het lastige is dat er vaak sprake is van meerdere veranderingen tegelijk. Of dat er tijdens de eerste verandering nog een tweede overheen komt. Een ministerie gaat reorganiseren, en tijdens het proces



komt er een nieuw regeerakkoord en gaat het departement fuseren met een ander departement, waarbij er op plaatsen gesaneerd moet worden. Bovendien verhuist de organisatie naar een ander pand, waar het flex-werken wordt ingevoerd. En met een beetje geluk wil die nieuwe organisatie ook nog volgens een andere strategie gaan werken, met nieuwe diensten en een nieuwe werkwijze. Dan heb je alle soorten verandering wel bij elkaar.

Al die verschillende soorten apen hebben hun eigen vaukullen en aandachtspunten, en ze vragen om een andere verantwoordelijkheid van jou als adviseur. Bij een sanering zal je verantwoordelijkheid vooral liggen bij het bewaken van een zorgvuldig proces, terwijl je bij een gedragsverandering best wat meer verantwoordelijkheid mag nemen voor het sleuren en trekken dat er nodig is.”

## 2. Wie is de opdrachtgever en wat wil hij?

“Elke aap heeft een baasje. De opdrachtgever. En die is bepalend voor wat die aap op jouw schouder doet. Laat de baas de aap achter op jouw schouder en loopt hij weg, of blijft hij in de buurt en voelt hij zich echt nog eigenaar? Het is cruciaal om samen met je opdrachtgever te praten over de opgave die er ligt en de rol die jij daarin kunt gaan spelen, en dus ook de verantwoordelijkheid die jij op je neemt.

We hebben als adviseurs wel eens de neiging om het hele probleem over te nemen en ons verantwoordelijk te voelen voor het slagen van een verandertraject. Maar bij een campagne over verkeersveiligheid ben je wél verantwoordelijk voor de keuzes in de opzet van



‘Kijk de aap op je schouder diep in ogen’ (Bron: [picturepush.com](http://picturepush.com))

de campagne, je bent niet verantwoordelijk voor het verminderen van het aantal verkeersdoden.

• “Je bent eigenaar van de  
• communicatievraag, niet  
• van de organisatievraag.”

Bij een veranderopgave in de organisatie is dat niet anders: bij een reorganisatie weet je dat het belangrijk is mensen regelmatig op de hoogte te houden van ontwikkelingen, en als er geen ontwikkelingen zijn, om dát dan te melden. Dat advies geef je, daar wil je een akkoord op, en voor de uitvoering ervan ben je natuurlijk verantwoordelijk. Maar als de reorganisatie niet vordert, als er geen beslissingen worden genomen, dan is dat – heel plat gezegd – niet jouw probleem. Dit zie je nog sterker bij ambities om gedrag te veranderen. Zo’n traject begint vaak met een even enthousiaste als ambitieuze projectgroep. En zoals gezegd, daar hoort wel wat trek- en sleurwerk bij. Maar als er na een tijdje de klad in komt, dan is het niet jouw verantwoordelijkheid als

communicatieadviseur om het hele project weer op de rit te krijgen. Dan houdt jouw rol gewoon op. Je komt helpen, je bent niet de projectleider.”



Pippi Langkous en Meneer Nilsson

Dan draait het dus om de vraag ‘hoe krijg ik de opdracht helder?': voor welke opgave staat je opdrachtgever, en wat kun jij bijdragen? Monica Wigman heeft in haar boek ‘tien gouden vragen’ aan de opdrachtgever geformuleerd (zie kader).

## Tien gouden vragen voor een scherpe analyse

### 1 WAAR GAAT HET EIGENLIJK OVER?

Vooral met de nadruk op het woord eigenlijk. Waar gaat het eigenlijk over? Dit prikkelt mensen om de essentie van de verandering of de onderliggende reden aan te duiden. Voorbeeld: ambities voor een gedragsverandering gaan eigenlijk over dat we zien en horen dat onze klanten niet langer tevreden zijn met de huidige service, of dat we echt efficiënter moeten gaan werken om de hoge kosten te kunnen opbrengen.

### 2 WAT DRAAGT DEZE VERANDERING BIJ AAN DE ORGANISATIESTRATEGIE?

Niet zelden is deze link impliciet en blijven medewerkers in het duister tasten over waarom zij nu weer deze kant op moeten.

### 3 HOE ZOU JE HET AAN JE MOEDER UITLEGGEN?

Dit prikkelt mensen om het kort en eenvoudig uit te leggen. Niet per se in Jip-en-Janneketaal, maar wel beperkt tot de kern, zonder managementjargon.

### 4 WAT GEBEURT ER ALS WIE HET NIET DIENT?

Met deze vraag krijg je zicht op de urgentie.

### 5 WIE KAN HET WAT SCHELEN?

Deze vraag kan helpen relativeren: veranderaars hebben nogal eens de neiging om hun verandering enorm op te kloppen terwijl je buiten de bestuurskamer op schouderophalen stuit.

### 6 WAT IS ER STRAKS ANDERS?

Deze vraag helpt om de ambitie helder en concreet te krijgen, het wenkend perspectief. Dit kun je ook bewerkstelligen door bijvoorbeeld te vragen aan de deelnemers van de sessie om een krantenkop te formuleren voor over tien jaar.

### 7 WIE MERKT ER WAT VAN?

Ook deze vraag is gericht op relativering. Is het echt een grote verandering? Verandert er iets in het dagelijkse werk van de medewerkers. Alle medewerkers? Zeker bij een strategieverandering kan dat nogal eens tegenvallen.

### 8 HOE DENKEN DE MEDEWERKERS ER OVER, DENKEN JULLIE?

Met deze vraag krijg je zicht op hoe de veranderaars verwachten dat de medewerkers tegen de verandering aan kijken. Maar dus niet hoe ze er daadwerkelijk tegenaan kijken. Perceptie speelt hierin een grote rol.

### 9 WAT IS HET DOEMSCENARIO?

Met deze vraag krijg je zicht op onuitsproken angsten en verwachtingen.

### 10 WAT WIL JE WETEN VAN DE MEDEWERKERS?

Waar ben je nieuwsgierig naar? Mogen medewerkers (stakeholders) meedenken, input geven, invloed hebben? In welke mate en waarover?

Deze vragen kunnen ook goed gesteld worden aan een overheidsorganisatie. “Waar het bij deze vragen om draait is dat je op tafel krijgt welk probleem het traject moet oplossen of voorkomen, wat de grootste zorgen zijn van de manager, en welke ruimte er is in het traject om medewerkers te betrekken. De vragen zijn erop gericht de opdrachtgever precies te laten formuleren wat zij of hij wil.”

“Het is heel belangrijk om de analyse samen met de opdrachtgever en enkele sleutelfiguren te maken. Vaak blijken er namelijk allerlei impliciete veronderstellingen te leven onder de veranderaars die ze van elkaar niet kennen, of blijken er verschillende ideeën te zijn over wat het moet opleveren. En, heel belangrijk, het dwingt de opdrachtgever helder te zijn over het waarom van de verandering en de eigen ambities voor de organisatie.”

“Daarmee breng je in kaart wat de opdracht is voor de gehele organisatie, en kun je vervolgens bepalen wat je met communicatie kunt, maar ook welke andere partijen er aan zet zijn. Mooi dat we voortaan papier gaan scheiden. Daar kunnen we prima over communiceren, maar ergens zal iemand papierbakken moeten gaan neerzetten.

Een van die andere partijen is trouwens bijna altijd het management zelf. Vrijwel altijd gaat het bij een veranderopdracht ook om gedragsverandering. Dat betekent dat de managers zelf moeten geloven in die verandering en het nieuwe gewenste gedrag zelf moeten laten zien en belonen in anderen.”

### 3. Vergeet jezelf niet

Nu je weet wat de veranderopgave is en op welke manier de opdrachtgever zich hieraan committeert, kun je plannen maken. Wat is er mogelijk, wat is haalbaar? Wat is er al aan activiteiten gepland waar je op kunt aanhaken? Monica geeft in haar boek een heel scala aan stappenplannen en modellen waar je gebruik van kunt maken. Die zijn allemaal heel nuttig, maar wanneer heb je het nu goed gedaan? Heb je gefaald als je advies niet is opgevolgd, of is dat het lot van de adviseur?

“Hoe je als communicatieprofessional je rol gaat invullen hangt natuurlijk mede af van de opgave, de opdrachtgever en de ruimte die er is. Maar wat voor adviseur ben je en wil je zijn? Ben je de adviseur? De antenne, de verbindende schakel? Of de verbeelders of juist de luis-in-de-pels? Wees duidelijk over de rol die jij wilt hebben en toets of die rol je ook gegund wordt. Je bent zelf je belangrijkste instrument.”

### : “Je bent zelf het : belangrijkste instrument.”

“We hebben een heel mooi en heel moeilijk vak. Juist omdat we altijd moeten schipperen, uitproberen, met argumenten komen en soms juist niet, mensen bij elkaar brengen, hopen dat daar het goede gesprek uitkomt. Je vraagt jezelf steeds ‘Heb ik nu alles gedaan wat ik kon? Kan ik nog een ander soort adviseur zijn?’ Kijk, van een King Kong maak je geen Meneer Nilsson, hoe graag je ook zou willen.”

Maar heb je alles uit de kast gehaald om hem te temmen? Die reflectie is in ons vak heel belangrijk. En soms lukt het gewoon niet. Dat kan. Maak jezelf in elk geval niet kleiner dan nodig. Sta voor wat je gelooft! Maar zoals eerder gezegd: maak je rol ook niet te groot: het is niet jouw verandering. Bedenk bovendien waar je hulptroepen nodig gaat hebben. Bespreek taak- en rolverdeling tussen de betrokkenen. En doe het vooral samen.”

### Verder lezen

Het boek van Monica Wigman dateert alweer van 2011 maar staat vol met modellen, tips en stappenplannen die beslist nog actueel zijn. Lees ook het artikel ‘[Als wat hoort niet werkt](#)’ nog eens terug, over taaie vraagstukken in organisaties, of ‘[Communicatie bij verandering](#)’ over de veranderkleuren van Caluwé en Vermaak.

Tekst: Miriam van Staden, kennisadviseur bij de Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken

Dit artikel kwam tot stand n.a.v. de kennismiddag van de Academie voor Overheidscommunicatie van 15 mei 2014 over verandercommunicatie: ‘[Draagvlak regel je niet, dat moet je verdienen](#)’. Spreker was Monica Wigman, specialist op het gebied van verandercommunicatie. In haar boek ‘[Regel jij het draagvlak?](#)’ (2011), verzamelde zij haar kennis en ervaring. Ze koppelt strategische inzichten aan praktische aanpakken. Monica is partner bij Wit Bestuurscommunicatie. Daarvoor werkte ze o.a. bij Sanoma en Maatschap voor Communicatie en als docent en workshop-begeleider.

Op deze maandelijkse kennismiddagen laten sprekers van binnen en buiten de overheid hun licht schijnen over actuele communicatieonderwerpen. Op deze manier blijven communicatieprofessionals van de Rijksoverheid op de hoogte van ontwikkelingen in hun vak. Kijk voor meer informatie op [www.rijksoverheid.nl/Overheidscommunicatie](http://www.rijksoverheid.nl/Overheidscommunicatie)



King Kong en het personage Ann Darrow, Uit: King Kong (2005)