

Verhaal van de werkvloer – Verandercommunicatie, de inschattingfout

Sinds enkele maanden was Tim manager Marktbewerking & Communicatie bij een bank. Het was het hoofdkantoor in de regio, dat een aantal lokale kantoren faciliteerde met advies op het gebied van MKB, Private Banking, Dagelijkse bankzaken en Marktbewerking & communicatie. Tim had niet eerder in de financiële sector gewerkt en had er veel moeite in gestoken zich de bedrijfsprocessen en vooral het bankjargon eigen te maken. Door zijn ervaring in het bedrijfsleven als marketing- en communicatiemanager was hij gelukkig volkomen thuis in de marketingcommunicatie-activiteiten van zijn nieuwe team. Zijn team bestond uit een interne communicatie-medewerkster, twee social media experts, een projectleider drukwerk/events en nog twee accountmanagers die het lijnmanagement bijstonden met advies en projectleiding. Tim coördineerde alle werkzaamheden van zijn afdeling en vertegenwoordigde zijn team bij de directies van de lokale kantoren.

Op een regenachtige woensdag schetste Tims regiodirecteur Bram de veranderingen voor de komende twee jaar. “Onze cliënten willen hun zaken steeds sneller en makkelijker regelen en doen dit vaker zelf via onze online kanalen. Die online systemen gaan we dus verder ontwikkelen, net als videobellen. Contant geld wordt steeds minder gebruikt zodat het aantal ATM’s (geldautomaten) in de loop van de tijd zal gaan minderen. Daarnaast worden onze fysieke lokaties steeds minder bezocht, zodat we tenslotte ook met minder kantoren zullen kunnen werken.

We gaan veel CO₂ voor verwarming van de kantoorgebouwen en voor reizen tussen de kantoren besparen. We worden moderner, efficiënter en duurzamer, een heel nieuwe mindset. Dat geldt trouwens voor de hele banksector, dus we hebben eigenlijk geen keuze.”

Dat deze strategieverandering ook personele gevolgen zou hebben, was voor Tim wel duidelijk, maar daar kon Bram nog niet veel over zeggen, omdat die gevolgen nog niet helemaal waren doorgerekend. Wat er met de diverse lokale bankkantoren in de regio zou gebeuren, óf, en welke gesloten zouden worden, dat zou pas in de loop van de maanden duidelijk worden.

Het was een ontwikkeling die iedereen, eigenlijk de hele banksector, al lang had zien aankomen. Nu ging het echt gebeuren, ook bij onze bank. Bram benadrukte dat er in de komende maanden nog niet veel concreets zou gebeuren, maar dat het zaak was om al het personeel, zowel van het regiokantoor als van de lokale kantoren, de ontwikkelingen te schetsen en hen voor te bereiden op een andere manier van werken. De mindset moest veranderen. Men moest zich erop gaan voorbereiden dat de bankwereld een nieuw tijdperk in zou gaan, die van de digitale highway. Het zou leiden tot een ander soort klantcontact. Het moest digitaler, efficiënter. Het zou uiteindelijk moeten leiden tot een vernieuwd, modern imago van onze bank.

Bram vroeg Tim met zijn team te zorgen voor de interne [verandercommunicatie](#) bij deze strategieverandering. Een vertrouwelijk rapport en diverse memo’s werden hem toegeschoven.

Tim wilde de stukken natuurlijk goed doorlezen en doorleven. Hij beloofde dat hij over twee weken met een “communicatieplan in grote lijnen” zou terugkomen. Bram voegde er nog wel aan toe dat inspraak niet meer mogelijk was, want de hoofddirectie van de landelijke bank had immers al besloten tot het invoeren van de nieuwe strategie.

Eenzijds geen vrolijk nieuws, besepte Tim, want er zouden ongetwijfeld op termijn medewerkers moeten ‘afvloeien’ en dat zou onrust veroorzaken. Anderzijds was deze strategieverandering gewoon nodig om bij de tijd te blijven en om in het speelveld te blijven. We konden als bank eenvoudig niet achterblijven bij de concurrentie en bij de tijdgeest. En dan kan je maar beter op tijd maatregelen nemen.

Tim bestudeerde het hele, nog vertrouwelijke [veranderplan](#). In dat plan las hij duidelijk het waarom van de strategieverandering, de noodzaak en het nut. Over de veranderstrategie door gebruik van

ondersteunende instrumenten, systemen en structuren. En er werd veel aandacht besteed aan het informeren van de klantsegmenten.

Enkele dagen later praatte Tim zijn team bij. Voor alle teamleden had hij een overzicht op hoofdlijnen, zodat de teamleden in staat waren mee te denken over een goede aanpak in de komende maanden. De sfeer werd een beetje bedrukt. Er kwam een spannende tijd aan. Als communicatieteam zouden ze de boodschapper van het goede, maar ook het slechte nieuws worden.

Samen constateerden ze dat het plan wel erg instrumenteel was. Er stond niets in over de vaardigheden die nodig zijn voor deze verandering: leiderschapstijl, professionalisering, competenties, wat die nieuwe mindset zou betekenen voor het gedrag van de medewerkers, die ongetwijfeld meer op afstand van hun zakelijke en particuliere cliënten zouden komen te staan. En hoe het (top)management zijn commitment aan de koersverandering zou tonen door voorbeeldgedrag.

Uitdagend dat wij dit nu kunnen aanvullen in ons communicatieplan, bedacht Tim, maar ook wel onrustbarend, dat er kennelijk op hoger niveau nog helemaal niet is gedacht aan de zachte facetten van de verandering.

Samen met zijn team zette Tim de grote lijnen van het interne communicatieplan op papier en nam al die ontbrekende aspecten daar in mee. Om goed beslagen ten ijs te komen bij de directie, besprak hij het plan ook met zijn collega Antoon, hoofd HRM, die net als Tim een opdracht bleek te hebben gekregen om een HR-plan te maken. Antoon beperkte zich, in deze fase van onzekerheden, tot het opleidingsvraagstuk en de opties tot gebruik van een al eerder gebruikte afvloeiingsregeling. Samen zorgden ze ervoor dat hun hoofdlijnen goed op elkaar aansloten voordat ze hun plannen bij Bram gingen presenteren.

In deze eerste fase – waarin nog niets naar buiten werd gebracht door de hoofddirectie – was het stil op de gangen van het kantoor. Wie wisten wat er komen ging, wie niet? In de pantry vielen soms stiltes als er een derde binnen liep.

Pas na de officiële bekendmaking door het hoofdkantoor barstten de reacties los. Eerst ongeloof, ongerustheid, later veel vragen, en de ondernemingsraad liet luid van zich horen.

Tim en zijn team hadden op het intranet al ruimte gemaakt voor het verhaal en een interactieve pagina met vragen en antwoorden, dus die kon direct live. Ze maakten gebruik van teksten vanuit het hoofdkantoor en de bestaande communicatiemiddelen binnen hun regio. Tims teamleden stuurden de complete communicatieboodschap (korte en lange versie, noodzaak en nut steeds goed uitgelegd) naar de middenmanagers en raadden hen aan deze in hun berichtgeving zoveel mogelijk ongewijzigd te hergebruiken. Dat gold ook voor de mooi geïllustreerde basis-powerpoint slides die zij hen gaven.

Het werd ingewikkeld. Diverse leidinggevendenden klopten bij Tim aan voor het organiseren van bijeenkomsten voor hun teams. Natuurlijk wilde Tims team dat graag faciliteren met presentaties (zodat alle managers dezelfde lijn van het verhaal zouden gebruiken) en mooi verzorgde handouts. Maar sommigen, zelf ongerust en in verwarring, verwachtten dat Tim het verhaal kwam vertellen. Enkele concrete uitnodigingen druppelden zijn Outlook binnen. Immers, legde een van de managers uit, “Veranderingen moeten gecommuniceerd worden, en communicatie, dat is toch jouw vak?”

Tim probeerde de presentatieverzoeken op afstand te houden, hoewel hij ook wel vereerd was met het vertrouwen dat men kennelijk na die paar maanden al in hem stelde.

Door een van de regiodirecteuren, die hij erg aardig en kundig vond, liet Tim zich ompraten. Het zou leerzaam en illustratief zijn voor wat er leeft, en Tim was pas één keer eerder op dat kantoor geweest. Tijd voor een tweede kennismaking.

Tim reed die morgen dus vroeg naar het kantoor twee dorpen verderop om de presentatie te geven en de lokale directeur bij te staan in het vragenrondje. Aardig van Tim, maar het kwam hem duur te staan.

Op veel organisatorische vragen wist ook Tim het antwoord niet en de directeur liet hem de kooltjes uit het vuur halen. Niet alleen liep Tims reputatie in dit kantoor een deuk op, de onrust die de presentatie veroorzaakte, gaf hem een behoorlijk schuldgevoel. Een slapeloze nacht volgde.

De volgende dag, bij Bram aan tafel, gaf Tim zwetend toe dat hij een behoorlijke inschattingsfout had gemaakt.

Bram was ontstemd. Voor hem was het allemaal duidelijk. “De leidinggevendenden hebben zelf een voorbeeldfunctie in deze koersverandering. Die koersverandering kwalificeer ik als een organisatorische zaak, niet een communicatieprobleem. Communicatie ondersteunt de organisatie.” Voor het tweede en derde échelon is de boodschap niet makkelijk, dat begreep hij ook wel. “Middenmanagement zit per definitie in de *squeeze* tussen wat zij ‘van hogerhand’ moeten doorgeven, en wat ‘de werkvloer’ daarvan vindt. Maar dat is nu eenmaal hun rol.”

In overleg met Tim, en om de schade te beperken besloot Bram zelf een bezoek te brengen aan het betreffende bankkantoor. En in de weken daarna bezocht hij de andere kantoren ook allemaal, om geen scheve gezichten te krijgen. Overigens werkte die aandacht van Bram uitstekend. Het begrip en het commitment van het middenmanagement voor de koersverandering groeide. En daarmee bij de bankmedewerkers, al bleef men wel ongerust over de personele gevolgen.

Binnen zijn eigen team vertelde Tim intussen wat hem was overkomen en welke les hij had geleerd. De hoofdlijnen van het communicatieplan waren wel goed ontvangen, maar Tim had het zelf niet goed aangepakt.

Hij legde uit: “Wij zijn als communicatieprofessionals zijn niet de eigenaar van het organisatievraagstuk. Wij ondersteunen en denken mee met de eigenaar van de verandering. Misschien zorgen we zelfs dat diens interventies gaan werken, doordat we helpen bij de uitvoering. Maar het management moet de interventies zelf uitvoeren, zij zijn verantwoordelijk, en nog mooier is het als ze zelf het nieuwe gedrag vertonen.”

Het team bedacht nu hoe ze de managers en teamleiders het beste konden ondersteunen in deze lastige tijd. Vanaf nu zouden ze ‘de lijn’ adviseren hun eigen dilemma’s te bespreken in hun teams, en de onzekerheden concreet te maken. En ook: hun medewerkers te vragen hoe zij het beste zelf kunnen aansluiten op de nieuwe duurzame en efficiënte, digitale strategie. Zodat er een dialoog zou kunnen ontstaan over wat hen bezig hield en waar ze behoefte aan zouden hebben.

Ook al heb je als middenmanager nog niet voor alles een bevredigend antwoord, je medewerkers laten meedenken en -doen helpt bij de [acceptatie van de verandering](#). En hopelijk leidt het zelfs tot vertrouwen op zelfsturing in de toekomst.

Die aanpak zou trouwens binnen Tims eigen communicatieteam ook prima werken.....

Herkenbaar? Het is mijn bedoeling om de lezer uit te dagen en te reflecteren op zijn/haar eigen praktijk. Reacties zijn dan ook zeer welkom!

Disclaimer

De verhalen die ik schrijf zijn fictieve verhalen. Ze zijn het product van mijn belevenissen én mijn fantasie. Namen, karakters, plaatsen, bedrijven, gebeurtenissen, ze zijn door mij op een fictieve manier gebruikt. Elke overeenkomst die je denkt te zien met bestaande personen, plaatsen, bedrijven en gebeurtenissen is dus puur toeval.

Mirjam Soeterbroek

©Mimprovisé