

Verandercommunicatiestrategie Auditdienst Rijk 2013-2014

Inleiding

Behalve de reguliere communicatie (intern, corporate, extern) die elke organisatie kent (en waarvoor Directie Communicatie van het Ministerie van Financiën de Auditdienst Rijk (ADR) ondersteunt), heeft de ADR een ontwikkelopgave. Het is noodzakelijk om deze opgave communicatief te ondersteunen: verandercommunicatie. Om communicatie zo effectief mogelijk te laten zijn, is een communicatiestrategie noodzakelijk. De invulling op tactisch en operationeel vlak wordt afgeleid van de strategie.

Visie op communicatie

De gehanteerde communicatievisie is een coachende. Iedereen communiceert, en als dat niet voldoende effectief is, wordt hij/zij daarbij geholpen. Op een manier, zodat de collega daar zelf mee verder kan. Daarmee wordt de communicatiekracht van elke ADR'er versterkt. Daar waar de communicatie onvoldoende effectief verloopt, wordt een interventie ingelast die gebaseerd is op deze communicatiestrategie. Dit vereist een alerte communicatieve houding van iedereen.

Opvallend

Er zijn binnen de ADR een aantal aspecten die opvallen als het om verandercommunicatie gaat - enerzijds om rekening mee te houden, anderzijds om te benutten:

- Slimme mensen, energiek, betrokken, gericht op ontwikkeling, hands-on mentaliteit
- Vakmensen, veel gericht op inhoud, en daardoor ook gericht op 'afwijkingen'
- Grote communicatiebehoefte, grote communicatiebereidheid
- Clustermanagers zijn essentiële schakel
- Meerdere locaties, meerdere klanten
- Van 'controle en regels' naar 'vertrouwen en vieren'?

Uitgangssituatie

De ADR is op dit moment een verzameling (schier-) eilandjes met hier en daar een veerpont, een geïmproviseerd bruggetje en een gloednieuwe helikopter die overuren draait.

Gewenste situatie

We willen een grootsteeds vervoersnet zijn, waarbij de lijnen goed op elkaar aansluiten, de knooppunten herkenbaar zijn, de dienstregeling stabiel is maar flexibel inspeelt op wisselende vraag of weersverwachting, en waar je altijd van A naar B komt, waar je ook opstapt. De verkeersleiding signaleert de knelpunten en stuurt waar nodig bij.

Strategie (en kernbegrippen)

Om van A naar B te komen, kies je een strategie. Van eilandenrijk naar vervoersmetropool: we kiezen *verbinden* als kernwoord. En omdat we niet alles tegelijkertijd kunnen doen, richten we ons:

- in 2013 op *kennismaken* en *inzicht*
- in 2014 op *kennisdelen* en *vertrouwen*.

Dat betekent keuzes maken: er gaat energie naar de projecten en processen die bijdragen aan kennismaken/kennisdelen en inzicht/vertrouwen. Communicatie in processen en projecten is gericht op het realiseren van deze doelen.

Kader

Om te toetsen of dat wat je wilt communiceren voldoet aan de strategie, stellen we een aantal uitgangspunten vast: 'zo doen we dat hier'. Als elk issue op deze manier wordt aangepakt, ontstaat er routine. En dat helpt: er is dan meer tijd en ruimte om dat wat onzeker is, beter het hoofd te bieden.

ADR- verandercommunicatie(kr)acht:

1. Alles is communicatie, je denkt er dus over na.

Communicatie is onderdeel van elk proces, vanaf het begin.
Iedereen heeft een communicatieverantwoordelijkheid.
Vuile was was je (binnen), je hangt hem niet buiten op.

2. De ontvanger van de boodschap vormt het vertrekpunt

Feit of beleving: wat de ontvanger ervaart, wordt als uitgangspunt genomen.
Zoek de diepere oorzaak, zoek naar de vraag achter de vraag.
Luisteren is belangrijker dan zenden.
Pas de communicatie aan aan de behoefte en communicatiestijl van de betrokkene(n).
Verandering van stijl doet eten (als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg.)

3. Verbinding en dialoog

Zoek naar verbinding: op relatie, inhoud, proces. Alles mag, maar laat de relatie prevaleren.
Deel begrippen en doelen, en benoem de diversiteit daarin.
Ga het gesprek aan.
Verplaats je in de ander, sta open voor een andere perceptie.

4. Samen weten we meer.

Door medewerkers te betrekken, krijg je betrokken medewerkers.
Zet in op intrinsieke motivatie: acceptatie en gedragsverandering komt van binnenuit.
We richten onze processen zo in dat we gebruik maken van elkaars kennis.
Het organisatiebrede belang is groter dan dat van portefeuille of cluster.
We versterken elkaar, we concurreren niet.

5. Versterk de kracht van de boodschap.

Een boodschap wordt op ten minste twee manieren gebracht.
Persoonlijke communicatie heeft altijd de voorkeur en wordt schriftelijk ondersteund.
Kijk naar de preferente communicatiestijl van de ontvanger(s).
Herhaal de boodschap als dat helpt, maar verander de stijl/het middel waar nodig.
Voorleven werkt beter dan voorschrijven.

6. Geef en neem de tijd.

Informatie moet verwerkt worden. En landen. En doorvertaald worden.
Neem de betrokkene(n) mee in je (denk-)proces.
Maak het klein en overzichtelijk. Maak het af, vier het succes en leer van het proces.
Communicatie beweegt mee met de ontwikkelingen in de organisatie.
Bundel vraag- of levermomenten om overload te voorkomen.
Wees creatief en innovatief, en ga vooral na of je communicatie effectief is.

7. We werken voor de klant.

Zo binnen, zo buiten.
We zijn allemaal ambassadeur en visitekaartje. Het verhaal van de organisatie is jouw verhaal.
De klant heeft geen weet van interne beslommeringen.

8. Wees collegiaal

Kwetsbaarheid tonen is sterk: vraag wat je nodig hebt.
Laat je helpen en help een ander.
Bespreek wat je aan elkaar hebt en van elkaar kunt leren.