

Module Draagvlak

Inleiding

Een belangrijk onderdeel bij het realiseren van een inclusieve arbeidsorganisatie – in dit kader in het licht van extra arbeidsplaatsen voor medewerkers met een beperking – is het creëren van draagvlak bij de verschillende betrokkenen. Draagvlak is als eerste nodig op het hoogste beslisniveau omdat hier organisatiebreed besluiten over budget, allocatie van middelen en mensen plaatsvindt. Een tweede 'niveau' betreft de afdeling waar de nieuwe medewerker komt te werken. Het gaat dan om het creëren van draagvlak bij de managers en leidinggevenden van de afdeling en de collega's. Tenslotte is draagvlak vanuit de OR nodig. In deze module vindt u handvatten die u helpen dat draagvlak te creëren.

Het doel van deze module

In deze module vindt u antwoorden op de volgende vragen:

- wat moet ik weten als het gaat over het creëren van draagvlak voor een inclusieve arbeidsorganisatie?
- draagvlak creëren heeft feitelijk te maken met het overwinnen van bestaande weerstanden. Met welke weerstanden krijg ik te maken?
- hoe overwin ik deze weerstanden?

De module is onderverdeeld in hoofdstukken die zijn gebaseerd op de verschillende 'lagen' in de organisatie, die bij het creëren van draagvlak voor een inclusieve arbeidsorganisatie van belang kunnen zijn. U vindt voor een deel theorie en inzichten die u helpen de achtergrond te begrijpen van de mechanismen die hierbij spelen. Daarnaast vindt u instrumenten die u kunt inzetten voor het creëren van draagvlak en het overwinnen van weerstanden. Op de laatste pagina vindt u verwijzingen naar meer informatie.

Voor wie is deze module bedoeld?

Deze module is in haar geheel bedoeld voor projectleiders die verantwoordelijk zijn voor de vormgeving van een inclusieve arbeidsorganisatie, en in het bijzonder de implementatie van de banenafpraak. Managers, HR-medewerkers en direct leidinggevenden kunnen onderdelen van deze module gebruiken.

De raakvlakken tussen alle modules

Deze module maakt deel uit van een totaalpakket aan modules die u ondersteunen in het toewerken naar een inclusieve arbeidsorganisatie. Het is bij de ontwikkeling van een dergelijk omvangrijke serie, waarbij alle onderwerpen met elkaar samenhangen en alle informatie het liefst allemaal tegelijkertijd beschikbaar is, altijd een uitdaging om de inhoud van iedere module te beperken tot het onderwerp waar de module zich op richt. Dat geldt ook voor deze module.

Deze module heeft raakvlakken met:

- de module 'Inclusieve arbeidsorganisatie', die u inzicht geeft in de kenmerken van een organisatie waarin plek is voor een diversiteit aan medewerkers met en zonder beperking
- de module 'Communicatie', die u helpt bij het maken van een communicatieplan, een belangrijk onderdeel voor het verkrijgen van draagvlak
- de module 'Strategische personeelsplanning', die aangeeft hoe u kansen onderzoekt in relatie tot de planning van het personeel in de komende jaren
- de module 'Wie past bij ons', die u inzicht biedt in het werken met medewerkers met een beperking en de betekenis daarvan voor de werkvloer
- de module 'Administratie' en de module 'Subsidie', die u inzicht geeft in allerlei vormen van financiële ondersteuning bij het invullen van de banenafpraak.

Module Draagvlak.....	1
Inleiding	1
De raakvlakken tussen alle modules	1
De zin van draagvlak.....	3
Draagvlak vanuit de top	3
1. Stel de boodschap vast en werk deze uit	4
2. Communiceer duidelijk over wie betrokken is.....	4
3. Het belang van bevoegdheid	5
4. Zorg dat er een verhaal is en zorg dat het wordt doorverteld	5
Draagvlak opnemen in een plan van aanpak	6
De rol van de projectleider.....	7
Doel bereikt.....	7
Draagvlak vanuit het middenmanagement	7
Wat kunt u doen?	9
Doel bereikt.....	9
Draagvlak vanuit de leidinggevende en de collega's	9
Draagvlak vanuit overige onderdelen van de organisatie.....	10
Een belangrijke partner: HR	10
Een andere belangrijke partner: OR.....	11
De match tussen argumenten en personen	11
De kracht van goede praktijken: modellering	15
Vooroordelen	15
Meer weten?	16

De zin van draagvlak

Mensen houden meestal niet zo van veranderingen. Ze doen er soms alle moeite voor om te zorgen dat de dingen blijven zoals ze waren. Uit onderzoek blijkt dat het vaak niet gaat om het hebben van weerstand tegen de veranderingen, het is meer dat ze zich overvallen voelen door de verandering. Reorganisaties wekken weerstand op bij werknemers omdat ze zich niet gehoord voelen, het van bovenaf is opgelegd en ze zelf betere alternatieven zien dan de verandering die er aan komt.

Het includeren van 'nieuwkomers' zoals mensen met een arbeidsbeperking is zo'n verandering waar medewerkers met weerstand op kunnen reageren. Vaak is het een besluit dat van bovenaf wordt opgelegd en waarvan het personeel de voordelen nog niet ziet, behalve het voordeel van 'maatschappelijk verantwoord werkgever'. Als uw organisatie inclusief wil worden is het belangrijk om voorbereid te zijn op deze weerstand om daadwerkelijk succesvol te zijn. En daarvoor moet u draagvlak creëren.

Draagvlak vanuit de top

Draagvlak creëren om veranderingen in gang te zetten kan overal beginnen. Het kan van onderaf worden ingezet om de top te overtuigen, het kan vanuit het middenmanagement worden ingezet, vanuit HR of OR, of van buitenaf. In alle gevallen begint het creëren van breed draagvlak pas als het hoogste management 'ja' heeft gezegd tegen de voorgestelde verandering. Deze module begint dan ook bij het creëren van draagvlak vanuit de top van de organisatie.

Het uitdragen van een duidelijke boodschap vanuit het hoogste managementniveau is daarbij een belangrijke stap. We leren vanuit de kennis over organisatieverandering dat het van essentieel belang is voor succes dat de top het goede voorbeeld geeft en hierover helder communiceert. Met andere woorden, het is met name de top die de belangrijkste zender moet zijn van de verandering.

Gyuri Vergouw, auteur van vele verandermanagementboeken schrijft hierover:

'Het is inmiddels duidelijk dat als je echt verandering wilt, als je echt iets voor het voetlicht wilt brengen, goede interne en externe communicatie cruciaal is. Dit blijkt ook uit diverse onderzoeken. Zo blijkt dat de kwaliteit van de verticale communicatie, de top-down en bottom-up communicatie door alle lagen van de organisatie heen waarbij werkgerelateerde onderwerpen aan de orde komen, een positiever effect op het commitment heeft dan horizontale communicatie. Dit is de informele, socio-emotionele communicatie met nabije collega's en mensen op hetzelfde niveau. Kortom, medewerkers verwachten nogal wat van hun (directe) leidinggevenden.'

Om draagvlak voor de gewenste verandering te creëren, spelen de volgende 4 aandachtspunten¹ voor het uitdragen van de boodschap:

- stel de boodschap vast en werk deze uit
- communiceer duidelijk over wie betrokken is
- wees bevlogen
- zorg dat er een verhaal is en zorg dat het wordt doorverteld.

Lees hieronder een uitwerking van deze aandachtspunten, zodat u weet hoe het hoogste en hogere management van uw organisatie het beste kan communiceren.

¹ Vergouw, G. Commitment, de belofte van betrokkenheid en bevlogenheid in organisaties. Amsterdam: Boom uitgeverij

1. Stel de boodschap vast en werk deze uit

Het vaststellen van de boodschap vanuit het hoogste management vraagt om een investering in tijd voor u als projectleider en voor het management zelf. Om ervoor te zorgen dat de boodschap voldoet aan de eisen die u er aan stelt, kunt u daarbij de volgende stappen volgen:

- stel een initiële boodschap op, waarin opgenomen: waarom doen we dit, wat betekent het voor ons?
- organiseer een bijeenkomst met het management
- laat het management met elkaar hun gedachten en beelden delen over de boodschap
- faciliteer in het scherper en sterker maken van de boodschap
- laat het management zich committeren aan de boodschap
- oefen in het aan elkaar uitdragen van de boodschap
- treed pas naar buiten met de boodschap als er commitment is over de boodschap,.

Als u het op deze wijze organiseert zorgt u voor eenheid in de boodschap.

Voorbeeld boodschap

Hier een voorbeeld van een boodschap die binnen een onderdeel van het Rijk is gecommuniceerd rondom het realiseren van arbeidsplaatsen voor mensen met een beperking.

'Wij hebben binnen ivm het Sociaal Akkoord een toezegging gedaan om extra banen voor de doelgroep uit de Garantiebannenregeling te creëren. Dat betekent ons inziens dus geen vrijblijvendheid vanuit onze organisatie, maar actief sturen op de implementatie van de afspraken. Wat is anders de waarde van dergelijke afspraken en het gegeven dat wij als organisatie een zwaartepunt in ons beleid hebben om te voldoen aan wetgeving?

In voorkomende situatie betekent dat voor ons dat wij zo'n 22 banen dienen te realiseren.'

2. Communiceer duidelijk over wie betrokken is

Bij het realiseren van instroom om de inclusiviteit te bevorderen is een groot aantal medewerkers binnen de organisatie betrokken, zoals het hoofd Werving en selectie, hoofd Opleidingen, hoofd Mobiliteit. Maak vanuit het hoogste management vanaf het begin duidelijk wie erbij betrokken zijn en wat ieders rol is. Beschrijf ook de eigen rol van het hoogste management hierin, met name wie van het management portefeuillehouder is, op welke wijze deze rol wordt ingevuld en hoe monitoring plaatsvindt binnen het management.

Er zal in vrijwel alle gevallen sprake zijn van een of andere vorm van weerstand om de inclusieve organisatie te bevorderen. Als het hoogste management hier vanaf het begin helder in is, krijgen alle betrokkenen meer tijd om zich op de nieuwe situatie voor te bereiden.

Gebruik de denkracht van de organisatie

Uit algemene ervaring blijkt dat medewerkers vaak over meer denkracht beschikken dan het management van tevoren denkt. Ook zijn er vaak medewerkers die vooroplopen bij vernieuwingen. Zij kunnen het veranderproces handen en voeten geven en uitleggen aan de rest van de organisatie. Zij kunnen drempels wegnemen bij degenen die aarzelen of moeite hebben met de veranderingen. Het is daarom van belang om helder te maken welke rollen iedereen inneemt in dit veranderingsproces en de voorlopers hierbij zo vroeg mogelijk te betrekken.

Wie is betrokken?

1. De **manager** met een eigen budget waarvoor hij verantwoordelijk is. Hij vraagt zich af hoe hij met de middelen die hij heeft, dezelfde productie kan draaien als er medewerkers (met een beperking) bij komen.
2. De **HR-professional** met een verantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid. Hij vraagt zich af wat de impact is op personeelsgebied als deze nieuwe medewerkers in de organisatie worden opgenomen.
3. De **leidinggevende** met een team van medewerkers vraagt zich af hoe hij de nieuwe medewerker (met een arbeidsbeperking) moet aansturen en hoe hij kan zorgen dat de werkdruk van de collega's niet stijgt.
4. De **uitvoerende collega's** vragen zich af hoeveel meer werk zij krijgen door de komst van 'de nieuwe medewerker met een arbeidsbeperking'. En ze vragen zich af of ze hun eigen baan wel houden als hun organisatie actief gaat inzetten om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen.
5. De **stafleden**, bijvoorbeeld P&O, vragen zich af hoe de nieuwe medewerkers in de organisatie kunnen worden ingepast. Ze passen vrijwel niet op bestaande vacatures en wat dan wel te doen om hen in te passen in de organisatie.
6. De **OR** komt op voor de belangen van het zittend personeel en vraagt zich af of er door de komst van 'de nieuwe medewerker met een arbeidsbeperking' mogelijk verdringing plaatsvindt van het zittend personeel.

3. Het belang van bevlogenheid

Veranderingsprocessen worden vaak gebracht vanuit een zakelijke informerende communicatiestrategie. In de praktijk blijkt dat bevlogenheid over de in te zetten veranderingen een duidelijke toegevoegde waarde heeft. Deze bevlogenheid zorgt ervoor dat de betrokkenen de verandering meer als een persoonlijk iets gaan zien. Breng het in ieder geval overtuigd, geloof er in, echt gemeend.

Er ontstaat daardoor een vorm van eigenaarschap en, als dat er is, is er een gerede kans dat deze medewerkers zich meer vanuit het eigen zijn gaan inzetten om de beoogde verandering door te voeren en zich niet snel uit het veld laten slaan. En, hoe meer zij zich positief kunnen identificeren met de voorgestelde veranderingen, hoe groter de kans op een succesvolle invoering ervan vanwege hun enthousiasme en hun vermogen anderen 'mee te nemen' in het verhaal. Deze bevlogenheid geldt overigens op elke laag en binnen elk gremium van de organisatie.

4. Zorg dat er een verhaal is en zorg dat het wordt doorverteld

Storytelling, het vertellen van verhalen, is door de eeuwen heen een goede methode gebleken om informatie over te dragen. Mensen luisteren naar verhalen en vertellen deze naar hun eigen situatie en vragen zich af wat het verhaal voor hen betekent. Kortom, ze maken zich het verhaal eigen. Vanuit het hoogste management is het zaak om te zorgen voor een helder, duidelijk en realistisch verhaal. Een verhaal dat integer is, krachtig en geloofwaardig. Een verhaal ook dat vraagt om meer informatie bij de toehoorders, de interesse wekt. Dat maakt de kans groot dat medewerkers in de organisatie naar het verhaal willen luisteren en het zich eigen maken.

En dat ze het verhaal doorgeven aan anderen en op die manier ambassadeurs worden van het verhaal van het management. Van belang hierbij is dat het verhaal voldoet aan bepaalde criteria. Als het verhaal niet goed is, niet integer en niet geloofwaardig, heeft het een negatief effect op het bereiken van de beoogde veranderingen. Een slecht verhaal doet sneller de ronde dan een goed verhaal.

Tip

Als het hoogste management afspraken maakt over welke boodschap te communiceren en hoe deze te communiceren, en de eigen rollen en die van anderen vastlegt in deze afspraken, is de kans het grootst dat de boodschap op de gewenste wijze gaat landen.

Draagvlak opnemen in een plan van aanpak

Binnen het totale plan van aanpak is het nodig specifiek in te gaan op 'hoe draagvlak te creëren' omdat in de praktijk blijkt dat draagvlak cruciaal is voor succes als het gaat over het toewerken naar een inclusieve organisatie. De volgende onderdelen komen in dit plan aan de orde:

- waarom doen we dit?
- wie is betrokken bij het creëren van draagvlak?
- welke activiteiten ondernemen we om draagvlak te creëren?
- wanneer vinden deze activiteiten plaats?
- wat is het resultaat dat we willen bereiken?
- wat zijn de risico's en hoe hierop te anticiperen?
- hoe monitoren we de voortgang?

Voorbeelden van activiteiten die u kunt uitwerken in het plan van aanpak

(zie ook de [module Communicatie](#))

- hoogste management vertelt de boodschap op alle voorkomende plekken
- modelfiguren(ambassadeurs) vertellen de boodschap op alle voorkomende plekken
- workshops organiseren voor middenmanagement en leidinggevenden
- print en digitale media inzetten
- individuele gesprekken met de ondernemingsraad voeren
- in teamvergaderingen bespreken
- mensen uit de beoogde doelgroep die moet instromen vertellen hun persoonlijke verhaal, live of via media.

Inventarisatie risico's

Een van de onderdelen binnen het plan van aanpak is het in kaart brengen van de risico's. Hoe beter u deze in beeld heeft, hoe beter u hierop kunt anticiperen en er adequaat op kunt reageren.

Voorbeelden van risico's. Casus instroom van mensen met een arbeidsbeperking

De risico's die soms door de organisatie worden gezien zijn onder meer:

- bij ons zijn geen plekken want wij zijn een kennisintensieve organisatie
- we zijn of gaan reorganiseren
- wij hebben zelf al zoveel langdurig verzuimend personeel waarvoor we werk zoeken
- dat is verdringing van het huidig personeel
- we moeten nu mensen ontslaan en tegelijkertijd mensen aannemen
- we hebben zelf al zoveel langdurig zieken, die we terug naar werk moeten begeleiden
- we hebben geen tijd voor begeleiding
- er zijn geen geschikte kandidaten bij deze doelgroep
- deze mensen zijn veel ziek
- deze mensen zijn niet gemotiveerd
- ik heb hier geen salaris- of begeleidingsbudget voor
- ik heb nu al te weinig budget om mijn afdeling goed te laten draaien
- we zijn fte- gestuurd en ik kan er geen extra fte bij krijgen
- het brengt vast een hoop administratieve lasten met zich mee
- onze medewerkers vinden het moeilijk om met hen om te gaan
- we hebben het al druk genoeg, nu komt er weer een taak bij.

Degene die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het creëren van draagvlak kan samen met het management deze risico's in kaart brengen en er adequate antwoorden op formuleren. De meest voorkomende risico's hebben betrekking op budget, posities van eigen langdurig verzuimend personeel en geen kansen zien binnen de eigen organisatie. Het hoogste management kan hier op inspelen door:

- budget op centraal niveau te regelen zodat het niet op de budgetten van de individuele managers drukt, of stimuleringsbudgetten inzetten
- afspreken dat nieuw gecreëerde banen ook deels voor eigen personeel kunnen worden ingezet
- het bereiken van de doelstellingen opnemen in de prestatieafspraken met managers.

Hoe dan ook: het negeren van de risico's en weerstand kan met zich brengen dan ja gezegd wordt, neen gedaan of dat het proces (bijna onmerkbaar) wordt gesaboteerd.

'De onderstroom die niemand ziet, bepaalt de richting op elk gebied'². Het is dus zaak de onderstroom boven water te krijgen.

De rol van de projectleider

De projectleider is verantwoordelijk voor het behalen van de resultaten binnen de gehele organisatie. De kans op succes is afhankelijk van de mate waarin het hoogste management zich opdrachtgever voor de resultaten ziet en deze doelstelling uitdraagt. Zij zijn degenen die beslissen over geld, budget en beleid. Dat houdt automatisch in dat de projectleider een duidelijk mandaat moet krijgen van het hoogste management om te werken aan het bereiken van de doelstelling. En dat er een directe verantwoordingslijn is tussen de projectleider en het lid van het hoogste management dat het bereiken van de doelstelling in portefeuille heeft.

De projectleider:

- heeft een mandaat van het hoogste management
- koppelt terug over voortgang naar hoogste management.

Doel bereikt

Het creëren van draagvlak op het hoogste niveau is bereikt wanneer iemand op het hoogste niveau 'eigenaar' is van het plan. Eigenaar zijn betekent in dit geval dat het een terugkerend agendapunt is en dat de eigenaar verantwoording aflegt over de vorderingen van het plan aan zijn collega's op het hoogste niveau.

Draagvlak vanuit het middenmanagement

Wanneer er draagvlak is gerealiseerd op het hoogste managementniveau, volgt de tweede stap: het creëren van draagvlak op het niveau van het middenmanagement. Een goede manier is om het middenmanagement bij de vormgeving van de plannen te betrekken. Daar zijn verschillende redenen voor.

Een eerste reden heeft te maken met eigenaarschap. Wanneer de invulling van de beoogde veranderingen door anderen wordt bepaald, is de kans groot dat het 'not invented here syndrome' gaat optreden. Als het middenmanagement niet betrokken is bij invulling van de plannen, voelen ze zich overvallen door het aan hen opgelegde verzoek om 'het anders te gaan doen'. De kans dat managers deze beoogde verandering proberen te negeren is dan groot.

² Stef Bos

Een tweede reden heeft te maken met het gaan zien – lees zelf benoemen – van de voordelen van een inclusieve arbeidsorganisatie. Het middenmanagement wil in alle gevallen weten wat het voor hen gaat betekenen als ze inclusief worden. Uit de praktijk is bekend dat ze alleen meewerken aan veranderingen, als ze de voordelen ervan zien. En dat is het geval als bijvoorbeeld de gewenste verandering het werken makkelijker, sneller, eenvoudiger of beter maakt. Bij het creëren van extra banen voor mensen met een beperking bijvoorbeeld is het daarom belangrijk dat het middenmanagement de 'what's in it for me' goed in beeld heeft. De boodschap die door het hoger management is vastgesteld is hierin leidend.

De wet van Draagvlak bij Veranderingen 'schrijft voor' dat hier invulling aan moet worden geven. Wat voor voordelen kan als casus de banenafpraak ons opleveren?

Is het een voordeel dat we:

- de oudere werknemer ontlasten
- meer handjes hebben, dus minder werkdruk
- weer meer beseffen hoe 'goed' we het zelf hebben
- misschien kosten kunnen besparen
- banen creëren voor onze eigen collega's met kinderen met een beperking
- een meer collegiale sfeer op de afdeling creëren minder ziekteverzuim krijgen
- een beter imago krijgen
- invulling geven aan de P van People binnen het MVW beleid.

Wat kunt u doen?

U kunt samen met het middenmanagement sessies organiseren met als doel het onderzoeken van de mogelijkheden die de verandering vraagt. Zorg dat deze sessies zoveel mogelijk aansluiten bij reguliere overlegmomenten. In een sessie van 2 uur kunt u een agenda doorlopen. Aan het einde van de sessie heeft iedere deelnemende manager:

1. een beeld van de mogelijkheden binnen de eigen afdeling
2. een eerste aanzet gemaakt voor een eigen plan van aanpak hoe het op de afdeling in te richten.

Op de agenda van deze sessie staan de volgende onderwerpen:

- vaststellen doelstellingen sessie
- kort ingaan de achtergronden, het waarom
- doelgroepen
- overzicht van de mogelijkheden
- inspiratie vanuit collega-organisaties
- brainstorm over mogelijkheden
- waarom meedoen?
- afspraken plan van aanpak.

Doel bereikt

Het creëren van draagvlak op het middenmanagementniveau is bereikt wanneer de managers uitspreken 'eigenaar' te zijn van het deelplan dat zij gaan uitvoeren. Eigenaar zijn betekent in dit geval dat het een terugkerend agendapunt is en dat de eigenaar verantwoording aflegt aan het hoogste niveau over de vorderingen van het plan. Wanneer het bereiken van het doel binnen het deelplan een KPI wordt, een Key Performance Indicator, zal dit een extra stimulans zijn om toe te werken naar het bereiken van de gestelde doelen.

Draagvlak vanuit de leidinggevende en de collega's

De leidinggevende en de collega's zijn degenen binnen uw organisatie die in direct contact staan met de nieuwe medewerkers. Het creëren van draagvlak voor de gewenste veranderingen bij hen is essentieel, zij krijgen er dagelijks mee te maken.

Wederom is het betrekken van de collega's en de leidinggevende bij de uitwerking van de plannen de beste manier om draagvlak te creëren. Als ze in een vroeg stadium worden betrokken, krijgen ze de gelegenheid om langzaam door het veranderingsproces te gaan, eraan te wennen en hun gedrag erop aan te passen.

De rol die het hoogste management eerder heeft ingenomen, kan het middenmanagement nu innemen. Het middenmanagement brengt de boodschap over en gebruikt verschillende strategieën om het draagvlak bij collega's en leidinggevendenden te bevorderen. Het middenmanagement organiseert bijvoorbeeld, samen met HR, werksessies om collega's en leidinggevendenden mee te laten denken. Van belang in deze werksessie is dat collega's en leidinggevendenden de mogelijkheid hebben om hun bedenkingen tegen de plannen te uiten. En tegelijkertijd de mogelijkheid hebben om hun ideeën over 'hoe het zou kunnen' te spuien.

Een in de praktijk geschikt gebleken en inspirerende methode hiervoor, is de toepassing van de Denkhoeden van De Bono³. De Denkhoeden worden vaak ingezet om mensen met verschillende gedachten of conflicterende meningen nader tot elkaar te brengen en op een gezamenlijk spoor te zetten. In een bijeenkomst van ongeveer anderhalf uur doorlopen alle deelnemers de 6 denkwijzen die De Bono onderscheidt:

Witte hoed	Kale feiten en cijfers	Je gaat uit van objectieve informatie
Rode hoed	Gevoel en intuïtie	Je reageert emotioneel, zonder een reden te hoeven geven
Zwarte hoed	Negatief / pessimistisch	Je bent advocaat van de duivel
Gele hoed	Positief / optimistisch	Je bekijkt het van de zonnige kant en zoekt naar de voordelen
Groene hoed	Creatief	Je mag freewheelen in je manier van denken, vrij associëren, alternatieven bedenken
Blauwe hoed	Beschouwend / controlerend	Je overziet het geheel, trekt conclusies

Hoe werkt het?

Iedereen krijgt dezelfde kleur hoed op zodat iedereen vrij kan praten. Op deze wijze kunnen deelnemers al hun gedachten kwijt over wat het voor hen betekent als ze een nieuwe collega uit een bepaalde doelgroep krijgen. En ze komen uiteindelijk tot het formuleren van een gezamenlijke conclusie, over de mogelijkheden die er zijn. Het creëren van draagvlak bij collega's en leidinggevendenden is bereikt wanneer het plan van aanpak gezamenlijk wordt gedragen.

Draagvlak vanuit overige onderdelen van de organisatie

Draagvlak in de lijn is essentieel voor succes, maar is niet alleen daar nodig. Ook bij onderdelen binnen de staf en bij de vertegenwoordigers van het personeel is een positieve besluitvorming nodig voor het meewerken aan de instroom van de beoogde doelgroep.

Een belangrijke partner: HR

Een belangrijke partner in het vergroten van het draagvlak is HR. Evenals het hoogste management en het middenmanagement heeft HR een rol met een eigen verantwoordelijkheid om toe te werken naar de gestelde doelen van de organisatie. De medewerkers van HR zijn op elk niveau in de organisatie aanwezig en zijn degenen 'die over banen en functies gaan'.

Ook bij deze partner geldt dat het belangrijk is om te weten wat de mogelijke bedenkingen zijn, welke risico's HR ziet en welke kansen. Om vervolgens vast te stellen hoe HR toewerkt naar het voorkomen van deze risico's en het vergroten van de kansen. Op die manier kan HR in zijn volle kracht meewerken aan het creëren van draagvlak voor deze gewenste verandering in de organisatie. HR speelt in alle fasen van draagvlak creëren een rol. Welke rol dat is, kunt u samen met HR vaststellen. HR kan dit vervolgens vertalen naar een plan van aanpak dat wordt geaccordeerd door de 'eigenaar' op het hoogste niveau.

³ De Bono, Edward (1999). *Zes denkende hoofddeksels*. Amsterdam: Business Contact

Het creëren van draagvlak binnen HR is bereikt wanneer er een plan van aanpak is en er binnen HR een 'eigenaar' is aangesteld hiervoor. Eigenaar zijn betekent in dit geval dat het een terugkerend agendapunt is en dat de eigenaar verantwoording aflegt aan het hoogste niveau over de vorderingen.

Een andere belangrijke partner: OR

De OR behartigt de belangen van het personeel in een onderneming. De OR mag ook meepraten over bedrijfseconomische beslissingen van de directie of het bestuur. Voor de OR is het van belang dat instroom van nieuwe medewerkers niet leidt tot verdringing van het huidige personeel. Bij het creëren van draagvlak in de organisatie speelt de OR een belangrijke rol.

Het is belangrijk om te weten wat de mogelijke bedenkingen zijn, welke risico's de OR ziet en welke kansen. Om vervolgens vast te stellen hoe de OR toewerkt naar het voorkomen van deze risico's en het vergroten van de kansen. Op die manier kan de OR in zijn volle kracht meewerken aan het creëren van draagvlak voor deze gewenste verandering in de organisatie. De OR speelt in alle fasen een rol. Welke rol dat is, kunt u samen met de OR vaststellen.

Statuten OR

De OR heeft vanuit de eigen statuten een taak om de diversiteit in de organisatie te bewaken. In artikel 28 lid 3 WOR staat: 'De ondernemingsraad waakt in het algemeen tegen discriminatie in de onderneming en bevordert in het bijzonder de gelijke behandeling van mannen en vrouwen, alsmede de inschakeling van gehandicapte en allochtone werknemers in de onderneming'. De OR heeft dus een speciale taak om de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking binnen het bedrijf te bevorderen.

Het creëren van draagvlak bij de OR is bereikt wanneer u overeenstemming heeft bereikt over de rol en de invulling van die rol binnen de OR.

De match tussen argumenten en personen

In het creëren van draagvlak heeft u te maken met een groot aantal betrokkenen. Elk van deze betrokkenen kent een eigen persoonlijkheid en een eigen gedragstijl. Die gedragstijl speelt een belangrijke rol als u, of een ander, hen benadert en om hun medewerking vraagt. De wijze waarop u het onderwerp benadert hoeft namelijk helemaal niet overeen te komen met die van uw gesprekspartner.

Ook tijdens een bijeenkomst waarin u of anderen een toelichting geven op de plannen, spelen de gedragstijlen van de aanwezigen een belangrijke rol. Wellicht is uw aanpak dermate verschillend van de wijze waarop de ander denkt en handelt, dat er misverstanden ontstaan en er zelfs tegenwerking komt. Het is van belang dat u deze verschillen onderkent en hier zo goed mogelijk op inspeelt. Zo voorkomt u dat er weerstand ontstaat tegen de plannen van uw organisatie om extra banen te creëren voor mensen met een beperking.

Er zijn vele instrumenten die u kunnen ondersteunen in het herkennen van en omgaan met de verschillende gedragstijlen. De instrumenten voorzien u en anderen van strategieën om een verandering met passende argumenten en benaderingswijzen aan te pakken. In de meeste gevallen maken de instrumenten gebruik van indelingen om bepaalde gedragstijlen te categoriseren, zodat u snel een beeld krijgt van de voorkeursgedragstijl van uw gesprekspartner en voor welk type argumenten uw gesprekspartner gevoelig is. Het is wel van belang om te benadrukken dat deze indelingen geen vaststaande persoonlijkheidsprofielen weergeven. Het in 'hokjes' opdelen dient slechts als handvat om het draagvlak rondom het creëren van extra banen voor mensen met een beperking zo groot mogelijk te maken.

Voorbeeld

Als u een manager treft die zich graag door feiten en cijfers laat sturen zullen argumenten 'dat het toch goed is om ook ruimte in de organisatie te creëren voor meer diversiteit' naar alle waarschijnlijkheid onvoldoende overtuigend zijn om de manager over de streep te trekken.

Om u een beeld te geven wat u met dergelijke instrumenten kunt, beschrijven we 2 van deze instrumenten: een instrument dat binnen het Rijk wordt ingezet en een instrument dat wereldwijd wordt ingezet.

MBTI

P-Direkt, onderdeel van de Rijksoverheid, maakt gebruik van persona's om haar dienstverlening te laten aansluiten bij de wensen van de vrager⁴. Als basis voor de persona's is de Myer Briggs Type Indicator (MBTI) gebruikt. Dat is een psychologische vragenlijst waarmee de voorkeuren van mensen blootgelegd worden. Miljoenen mensen gebruiken deze vragenlijst. De MBTI is gebaseerd op Carl Jungs ideeën over psychologische types. De MBTI werd aanvankelijk ontwikkeld door Isabel Briggs Myers (1897-1979) en haar moeder, Katharine Cook Briggs. Het Myers-Briggs™-instrument genereert 16 verschillende persoonlijkheidsprofielen waarop men zich baseert om te bepalen naar welke van de 4 schalen men neigt.

P-Direkt deelt de persona's in op basis van gedrag en houding ten opzichte van hun dienstverlening. Bij het zoeken naar strategieën om anderen met passende argumenten en benaderingswijzen mee te krijgen in het creëren van extra banen voor mensen met een beperking, is 'dienstverlening' minder van belang. De indeling kan tegelijkertijd ondersteunend zijn om meer grip op de verschillende gedragsstijlen te krijgen.

De LIFO®-methode

Een andere veelgebruikte methode om handvatten te krijgen over hoe de juiste argumenten in te zetten en op welke manier, is de LIFO®-methode. Deze methode wordt, evenals de MBTI, wereldwijd gebruikt en geeft inzicht in de gedragsvoorkeur van mensen. En, evenals bij de MBTI, zijn er 4 'typen' te onderscheiden. Om de ander mee te nemen in de gewenste verandering stemt de boodschapper zijn boodschap en de argumenten af op de voorkeursstijl van de ander. De LIFO®-methode beschrijft de gedragsvoorkeuren aan de hand van kleuren. De kleuren geven inzicht in de gedragingen in gewone situaties en in situaties van gespannenheid of weerstand.

Hoe werkt het?

U analyseert de stijl van degene met wie u in gesprek bent en stemt uw boodschap en de argumenten af op de voorkeursstijl van de ander. Daarvoor hoeft u niet uw eigen stijl te veranderen, u houdt in uw aanpak rekening met de andere stijl van uw gesprekspartner.

Een persoon met een groene voorkeurstijl neigt ernaar om anderen te vertrouwen, gehoor te geven, idealistisch en loyaal te zijn. Hij zal proberen het allerbeste te doen in een gegeven taak en hoge normen stellen voor zichzelf en de andere teamleden. Hij is heel ontvankelijk voor ideeën van anderen, wil graag samenwerken en behulpzaam zijn en is van nature een teamspeler. In gewone situaties is hij steun gevend, in gespannen situaties kan hij snel opgeven.

⁴ De persona's worden weergegeven in de brochure [Wie zijn zij](#).

Een persoon met een rode voorkeursstijl zal zich openlijk assertief en actiegericht opstellen. Er is een voorkeur om snel te handelen, gedachten met veel zelfvertrouwen te uiten en mensen te overtuigen. Competitie vindt hij prettig. Deze persoon neemt graag eigen verantwoordelijkheid en heeft niet zo'n behoefte aan strakke en regelmatige supervisie. Hij zal jou wel vertellen wat er moet gebeuren. In gewone situaties is hij beheersend, in gespannen situaties kan hij overheersend worden.

Een persoon met een blauwe voorkeursstijl kenmerkt zich doordat hij methodisch en nauwkeurig is. Voordat hij tot actie overgaat, analyseert hij nauwkeurig de verschillende uitvoeringsmogelijkheden van een taak om zodoende de meest geschikte aanpak te vinden. Deze persoon is grondig en praktisch. Geen doelloze dromer, hij haalt zoveel mogelijk uit de bestaande hulpbronnen. Vaak gereserveerd en standvastig, doet hij efficiënt zijn werk. In gewone situaties is hij behoudend, in gespannen situaties is hij afhoudend.

Een persoon met een gele voorkeurstijl is flexibel, enthousiast en tactvol. Hij schijnt geen vijanden te maken en weet iedereen voor zich in te nemen. Hij is gevoelig voor wat mensen voelen en nodig hebben en weet zijn benadering precies aan te passen aan deze gevoelens en behoeften. Geliefd zijn en in de belangstelling staan zijn belangrijk voor hem. Er is een grote openheid voor nieuwe ideeën en hij is goed in het creëren van de optimale werksfeer. In gewone situaties is hij meegevend, in gespannen situaties is hij weggevend.

Argumenten en benadering in relatie tot het creëren van extra banen voor mensen met een beperking				
Gedragsstijl	Steun gevend Opgevend	Beheersend Overheersend	Behoudend Afhoudend	Meegevend Weggevend
Wat wil deze persoon weten?	Is het eerlijk? Komt het ten goede van allen? Is dit het allerbeste? Kan ik helpen?	Waar liggen de kansen? Waar gaat het eigenlijk om? Wie is er bevoegd? Wat kan er nu worden gedaan?	Hoe werkt het precies? Wie doet wat wanneer? Wat zijn de alternatieven? Kan het stap voor stap?	Wat zeggen anderen ervan? Houdt het ons samen? Kunnen we eventueel aanpassen? Vinden anderen het leuk?
Welke aanpak spreekt aan?	Respecterend Aanvaardbaar Geruststellend Idealistisch	Competitief Ondernemend Snel Baanbrekend	Rationeel Feitelijk Systematisch Praktisch	Sociaal Flexibel Informeel Open
Welke aanpak ontstemt?	Kritiek geven Belachelijk maken Laten mislukken Geen steun geven	Middelen ontnemen Autoriteit ontnemen Verantwoordelijkheid verminderen Uitdagingen wegnemen	Constant veranderen Sterk emotioneel gedrag Vroegtijdig beslissen Ongepland actie ondernemen	Onvriendelijk Kritisch autoritair Routine en details Strakke schema's hanteren
Hoe te communiceren met deze persoon?	Benadruk uitmuntendheid Appelleer aan principes Bepaal samen de doelen Benadruk belangrijke zaken	Benadruk actie Geef zelfstandigheid Geef mogelijkheden Benadruk uitdaging	Benadruk redelijkheid Geef feiten en cijfers Wees georganiseerd Verbind nieuwe zaken aan bestaande	Benadruk overeenstemming Wees open over eigen positie Wees vriendelijk Toon flexibiliteit

De kracht van goede praktijken: modellering

Bij het creëren van draagvlak is het inzetten van passende voorbeelden een sterk instrument om mensen te overtuigen. Voorbeelden vooral uit de eigen organisatie laten zien dat het kan en het biedt de medewerkers een perspectief over hoe het kan. In de wetenschap wordt de inzet van goede voorbeelden 'modellering' genoemd. Modellering helpt bij gedragsverandering, mits op een goede manier ingezet.

Modellering of het inzetten van voorbeelden, werkt succesvol als:

1. de medewerkers zich kunnen identificeren met het model, in dit geval de goede praktijk. Daarom is het zo belangrijk om verschillende goede praktijken te hebben
2. de medewerkers duidelijk hebben wat hun beloning is als zij zelf de goede praktijken gaan toepassen. Ze moeten weten wat het hen oplevert. Daarbij geldt dat een intrinsieke beloning meer kracht heeft dan een extrinsieke beloning
3. het voor de medewerkers duidelijk is wat zij moeten kunnen en welke vaardigheden ze in huis moeten hebben om de gewenste verandering succesvol door te voeren en in stand te houden
4. het voorbeeld laat ook zien dat 'niet alles altijd van een leien dakje gaat'. Het voorbeeld, de goede praktijk, moet ook een bepaalde kwetsbaarheid tonen. In de zin dat het eerlijk is over dat het soms moeilijk kan zijn en dat je een aantal hobbels en tegenslagen kunt tegenkomen. Maar dat het uiteindelijk wel lukt.

Let op: bij de inzet van voorbeelden is het nodig dat aan alle 4 de criteria wordt voldaan om de kans op acceptatie van de verandering te vergroten.

Vooroordelen

Soms blijken goede voorbeelden niet voldoende. Managers, staf, leidinggevenden en collega's kunnen vasthouden aan hun specifieke gedachten en meningen. Vaak zijn deze niet gebaseerd op de werkelijkheid of de ervaring van mensen. Er is dan feitelijk sprake van vooroordelen. Voor u en uw organisatie is het een uitdaging om deze vooroordelen weg te nemen. Wat is mogelijk?

Het is belangrijk dat medewerkers zich bewust worden van hun vooroordelen. Anders kunnen ze deze niet doorbreken. Bewustwording over de eigen vooroordelen kan bijvoorbeeld door de individuele Implicit Association Test (IAT) in te zetten. Deze test helpt mensen zich bewust te worden van hun eigen vooroordelen.

Uit de wetenschap is bekend dat bij vooroordelen enkele voorbeelden niet voldoende zijn. Vooroordelen zijn hardnekkig. Wat helpt is het geven van veel verschillende goede voorbeelden. Bij 1 goed voorbeeld kan de persoon nog denken dat het niet op hun afdeling van toepassing is, bij vele voorbeelden is dat standpunt niet meer houdbaar. Deze voorbeelden moeten uiteraard voldoen aan de eerder genoemde voorwaarden. Anders, zo blijkt uit de wetenschap, werken ze niet.

Weetje

Gebruik in uw argumentatie zo veel mogelijk 'want'. Door in uw gesprek 2 argumenten met dit woord te verbinden, kunt u checken of het verband dat u legt logisch en aannemelijk klinkt. Nog belangrijker bij het gebruik van het verbindingswoord 'want' is – dat er wetenschappelijk bewijs is – dat dit woord sowieso bijdraagt aan uw overtuigingskracht, soms tot bijna een verdubbeling van de kans op overtuigen.

Meer weten?

Literatuur

De Bono, Edward (1999). *Zes denkende hoofddeksels*. Amsterdam: Business Contact
Dit boek beschrijft hoe je vanuit verschillende invalshoeken kan communiceren. Het is een eenvoudige methode om een team vanuit verschillende denkhoeden zaken te laten overwegen, om daarmee een compleet beeld te krijgen. En er wordt heel duidelijk een werkwijze aangeboden voor het oplossen en begeleiden van gedachten tijdens een probleem in een gesprek, vergadering en dergelijke.

Robert Cialdini, Noah Goldstein, Steve Martin (2008). *Overtuigingskracht - 50 geheimen van de psychologie van het beïnvloeden*. Uitgeverij Nieuwezijds

Dit boek beschrijft in 50 trefzekere korte verhalen de geheimen van de psychologie van het beïnvloeden. De auteurs vertalen de uitkomsten van gedegen wetenschappelijk onderzoek naar de dagelijkse praktijk en presenteren een scala aan sociale beïnvloedingsstrategieën die in de praktijk van alledag toepasbaar zijn.

Wie zijn zij. Maak kennis met onze eindgebruikers. P-direkt, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

In deze brochure worden de vier persona's die P-Direkt onderscheidt, beschreven. Bij elk persona wordt toegelicht wat hem of haar kenmerkt, en wat de do's en dont's zijn in de dienstverlening naar de specifieke persona.

Vergouw, G. *Commitment, de belofte van betrokkenheid en bevoegenheid in organisaties*.

Amsterdam: Boom uitgevers

In deze handreiking wordt op basis van wetenschappelijke beschouwingen, praktijkverhalen en voorbeelden het belang van betrokken en bevoegen leiders en medewerkers geadviseerd. Het boek biedt veranderaars, ondernemers, managers en medewerkers een gedegen theoretisch kader, heldere inzichten en concrete tips en adviezen voor het vergroten van commitment.

Websites

<https://implicit.harvard.edu/implicit/Study?tid=-1>

Deze site geeft de mogelijkheid om de persoonlijke impliciete gedachten rondom mensen met een beperking in beeld te brengen. Het betreft een wetenschappelijk gevalideerde methode. Aan de hand van de uitkomsten kunnen indien nodig strategieën voor verbetering worden ingezet.

<http://www.denormaalstezaak.nl/nieuwe-brochure-hoezo-beperkt/>

De brochure gaat over arbeidsdeelname door mensen met een beperking en laat zien dat hierbij het nodige komt kijken, maar dat het voor elk bedrijf mogelijk is om mensen uit deze groep aan te nemen en op duurzame wijze in het bedrijf in te zetten. Dat het kan, blijkt uit de succesverhalen van elf organisaties die al talloze plaatsingen hebben gerealiseerd.

<http://www.aeno.nl/aan-de-slag-met-functiecreatie>

Functiecreatie is het creëren van extra banen voor mensen met een beperking vanuit een positieve businesscase voor de werkgever. Dat gaat niet vanzelf. Bij het proces van functiecreatie hoor je veel bezwaren. Van belang is deze bezwaren serieus te nemen en goed door te vragen. Waar komen deze bezwaren vandaan? Door wie worden de bezwaren ervaren? De Argumentenkaart levert antwoorden op om anders naar functiecreatie te kijken. De discussie kan daarmee verbreed en verdiept worden.

<http://www.onbeperktondernemen.com/praktijkvoorbeelden.html>

De website Onbeperkt Ondernemen is een initiatief van SBCM in samenwerking met Cedris. U ziet hier welke mogelijkheden medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben om aan het werk te gaan bij reguliere werkgevers. Als inspiratie vindt u een groot aantal aansprekende praktijkvoorbeelden.