

Hoe creëer je draagvlak?



Inleiding

Als manager, maar ook als beleidsmedewerker, adviseur, projectleider etc. moet je ervoor zorgen dat de beslissingen die je van plan bent te nemen onderschreven worden. Dat wil zeggen dat de rest van de organisatie en andere betrokkenen die beslissingen ook echt accepteren. Dat doe je door draagvlak te creëren.

Wat betekent 'draagvlak?'

Draagvlak creëren betekent ervoor zorgen dat je van tevoren ondersteuning en goedkeuring verwerft voor plannen die je wilt gaan uitvoeren of beslissingen die je wilt gaan nemen.

Stel, je bent manager en je vindt dat je afdeling te groot aan het worden is. Je kunt niet meer efficiënt leidinggeven, en je vindt dat er een tussenlaag tussen jou en de werknemers gecreëerd moet worden van teamleiders. Die moeten elk een team gaan aansturen. Dat betekent dat alle medewerkers een teamhoofd krijgen en niet meer rechtstreeks onder jou vallen. Dit is een grote organisatorische verandering, die veel mensen treft. Bovendien moet de directie deze verandering ook goedkeuren.

Om deze verandering te laten slagen zonder dat iedereen gaat mopperen of gaat tegenwerken, doe je er als manager verstandig aan je voornemen 'in de week' te zetten. Dat geeft mensen het gevoel dat ze kunnen meedenken, meebeslissen en kunnen wennen aan het idee, zodat de verandering niet als een donderslag bij heldere hemel komt.

Draagvlak wordt ook wel omschreven als "de al dan niet door kennis gedragen houding en actie ten aanzien van een bepaald onderwerp". Draagvlak uit zich in deze definitie door houding en gedrag en niet noodzakelijkerwijze ook door kennis. Met andere woorden: om van draagvlakverlening te kunnen spreken is meer nodig dan alleen het begrijpen van informatie over een zaak.

Wanneer is draagvlak nodig?

Het creëren van draagvlak is nodig als er veranderingen op stapel staan, en vooral als die veranderingen consequenties hebben voor mensen persoonlijk. Bijvoorbeeld als ze een andere leidinggevende krijgen, op een andere manier moeten gaan werken, enzovoort.

Gangbare kwesties waarbij draagvlak van belang is, zijn bijvoorbeeld:

- Organisatorische veranderingen
- Een nieuw computersysteem
- Nieuw beleid of een innovatie
- Nieuwe regelgeving
- De oplossing van een probleem

Waarom is het creëren van draagvlak belangrijk?

Het is een menselijke eigenschap om aan het oude vertrouwde en bekende te willen vasthouden. Aanpassingsvermogen is niet de grootste gave van de meeste mensen. Als mensen in een vroeg stadium worden betrokken bij een verandering, bijvoorbeeld doordat ze inspraak krijgen, of kunnen deelnemen in een implementatieproject, dan bieden ze al snel veel minder weerstand. Op dat moment ontstaat er draagvlak voor de verandering, het plan of het besluit.

Draagvlak creëren is belangrijk om:

- alle neuzen dezelfde kant op te krijgen (mensen gaan hetzelfde willen als de bedenker van het plan)
- een plan of verandering gemeengoed te laten worden (de bedenker van het plan is niet langer in zijn eentje verantwoordelijk voor het plan)
- ervoor te zorgen dat mensen zich gehoord voelen. Mensen voelen zich dan niet overvallen door een besluit (of zelfs slachtoffer)
- halsstarrigheid te voorkomen, vooral als er een conflict opgelost moet worden. Oplossingen die 'in de week' zijn gezet zijn acceptabeler

Het creëren van draagvlak is ook heel belangrijk als je doelen stelt. Willen doelen haalbaar zijn, dat moeten ze aan een aantal criteria voldoen. Een van die criteria is dat ze acceptabel zijn (de 'A' van SMART). Dat wil zeggen dat er draagvlak moet zijn voor de doelstellingen.

Hoe creëer je draagvlak?

Je kunt op verschillende manieren draagvlak creëren:

- Door mensen bij de plannenmakerij te betrekken. Je organiseert bijvoorbeeld een werkconferentie waarin iedereen mee kan brainstormen. Zo ontwikkel je samen een plan
- Door rekening te houden met belangen en motivatie. Je legt je plan voor bij de ondernemingsraad of een belangenorganisatie en vraagt hen om feedback. Zo voelen deze partijen zich gehoord en komt een plan niet onverwacht
- Door te onderhandelen met betrokken partijen. Alle partijen worden zo medeverantwoordelijk voor de gekozen oplossing of het te nemen besluit
- Door mensen te interviewen en af te tasten hoe ze tegen een situatie aankijken. Dit werkt bijvoorbeeld goed als je als adviseur een nieuwe aanpak of werkwijze wilt voorstellen binnen een organisatie
- Door mensen te vragen mee te denken bij het verzinnen van een oplossing. Dit kan een oplossing zijn voor een moeilijk organisatorisch probleem, maar ook voor een conflict
- Door informatie te geven en inspraakronden te houden. Vaak is het nodig om hiervoor een apart communicatieplan te maken
- Door plannen in een vroeg stadium op de agenda te zetten.
- Door mensen te laten deelnemen in een project. In een project zijn afgevaardigden uit verschillende afdelingen betrokken. Deze worden door hun deelname enigszins 'mede-eigenaar' van (bijvoorbeeld) het nieuwe systeem dat in het project wordt ontwikkeld

Weerstand

Draagvlak betekent dat de houding en het gedrag van betrokkenen passen bij de (nieuwe) situatie. Dat gaat veel verder dan een verandering 'zien zitten'. We spreken van draagvlak als mensen het gewenste gedrag vertonen.

Gedragsverandering verloopt via een aantal fasen die zijn weergegeven in de onderstaande figuur:



Onder 'weerstand' verstaan we een belemmering van het veranderproces. Weerstand kent veel verschijningsvormen. Zo is er zichtbare en expliciete weerstand, zoals protest tijdens een vergadering, of een staking. Maar weerstand kan zich ook impliciet en moeilijker herkenbaar voordoen, zoals het blijven stellen van vragen over

een genomen besluit. Weerstand ontstaat vooral als mensen iets dreigen te 'verliezen', zoals hun baan, werkplek, of een jarenlang gehanteerde werkwijze of ICT-systeem. Soms zijn mensen zich niet eens bewust dat ze weerstand bieden en de verandering belemmeren!

Voor besluiten, projecten en andere verandertrajecten is draagvlak onontbeerlijk. Daarvoor zal vaak weerstand moeten worden voorkomen of overwonnen.