

Bron: Communicatie, maart 2014

De Schijf van Vijf Plus

Een nieuwe model voor interne communicatie

Dat informatie als een soort cascade van de directie in een organisatie naar beneden 'druppelt' is een illusie. Bij gebrek aan beter gebruiken directies en projectleiders sinds jaar en dag nog steeds deze vorm van gecontroleerde 'lijncommunicatie.' Op zoek naar een realistischer model voor intern communiceren, dat beter past bij de huidige tijd én medewerker.



In een directie of projectgroep leeft vaak de begrijpelijke wens om informatie over besluiten of ontwikkelingen breed in de organisatie te delen. De visie, de reorganisatie, de fusie, het cultuurprogramma, er zijn doorgaans veel thema's te vinden, waarover anderen geïnformeerd moeten worden. De directie vindt het dan van groot belang dat 'het verhaal' eenduidig is: van hoog naar laag moeten de managers in de hiërarchische lijn de door de directie 'geframede' kernboodschap overbrengen, soms ondersteund met speciaal ontwikkelde toolkits. Deze verwoorden Het Managementverhaal en geven antwoord op veel voorkomende vragen. En aanvullend is er ook vaak informatie rechtstreeks aan alle medewerkers (live stream, blog van de topman, newsfeeds op intranet, mail to all).

Ongecontroleerde chaos

Eenmaal zo besloten, ontstaat er na die Zendtijd vaak een soort ongecontroleerde communicatiechaos. Want sommigen weten het nieuws al lang, niet iedereen leest/hoort het verhaal, medewerkers interpreteren het verschillend, het roept allerlei vragen op die nog niet te beantwoorden zijn. Kortom: er is al snel *verwarring* in de organisatie. Hoewel helder en eenduidig geformuleerd, blijkt het verhaal 'aan de andere kant' allerminst eenduidig te worden geïnterpreteerd. Het zwarte pietje kan beginnen.

Dat informatie niet lineair top down via de verschillende plateaus (hiërarchische lagen) naar de werkvloer cascadeert, schreef ik enkele jaren geleden uitgebreid in 'de illusie van de cascade' in 2010 in het blad *Communicatie*. *Maar hoe kunnen we de interne communicatie dan wèl succesvol organiseren als die cascade niet werkt?* In plaats van te blijven vertrouwen op de cascade, is het wellicht zinvol eerst eens te kijken naar de realiteit van het dagelijkse gecommuniceer.

Hoe communicatie werkt

Temidden van een verwarrende communicatiechaos, waarin (veelal gekleurde!) informatie als een regenbui massaal op mensen neerdaalt, probeert de gemiddelde medewerker te duiden wat er speelt. In een poging grip te krijgen op wat er gaande is, doet hij talloze aannames. Halve en hele waarheden krioelen door elkaar. Temidden van de formele en informele informatiebrij vraagt hij zich (impliciet) drie dingen af: Wat is er nou precies aan de hand? Wat betekent dat voor mij? Wat staat mij nu te doen? Ieder volgt daarin een eigen zoek-en-vind-weg en bouwt voor zichzelf een eigen verhaal. Een betekenis: "ah, zo zit het kennelijk".

Omdat de verkregen informatie incompleet en soms zelfs tegenstrijdig is, praten mensen met elkaar over hun beelden, ideeën en vermoedens. Om Het Managementverhaal aan te vullen, om de gecreëerde beelden bij elkaar te toetsen en zo meer zekerheid te krijgen. In die gesprekken vormen zich de gemeenschappelijke betekenissen. Informeel construeert men een gezamenlijk verhaal. En dat verhaal vormt de basis voor hun (nieuwe) handelen. De eigen, direct leidinggevende vervult in dat proces overigens een belangrijke rol. Hij wordt daarom een 'gerespecteerde speler' genoemd. Zijn voorbeeldgedrag, ook op communicatief gebied is van groot belang. En als er iets verandert, willen mensen dat van hun eigen leidinggevende horen. Zijn 'tussenpositie' maakt zijn communicatieve rol in de praktijk soms best lastig, zeker als het spannend wordt.

Uit het bovenstaande, kunnen we **vijf uitgangspunten** vaststellen voor de interne communicatie:

1. De betekenis van informatie ("frame") reflecteert een gewenste **machtsverhouding** ("ik wil dat jij zó naar de werkelijkheid kijkt").
2. Gevoelde **onzekerheid** leidt tot individuele aannames wat er gaande is.
3. De waarde van de **wandelgang** is het duiden van de werkelijkheid.
4. Het gezamenlijk geconstrueerde **verhaal** kan de startmotor zijn voor ander gedrag.
5. (Direct) **leidinggevend** vervullen een communicatieve hoofdrol.

In de huidige informatiemaatschappij is informatie razendsnel en via allerlei kanalen beschikbaar. *In de komende decennia is het verspreiden van informatie daarom niet zozeer de uitdaging. Het zal veel meer draaien om het samen betekenis leren geven aan die informatie.* En dan heb ik het zowel over hetgeen er formeel bekend en reeds geframed is (Het Managementverhaal), maar ook over datgene waarover op de wandelgangen gesproken wordt (de frames van de medewerkers over het Managementverhaal). De interne communicatie zal zich toespitsen op drie activiteiten:

- het bijebrengen van formele geframede informatie, halve waarheden en wandelgangverhalen;
- het samen duiden van de informatie;
- het omzetten van de duiding in handelen.

De drie genoemde, heel concrete vragen van betekenisgeving helpen daarbij: Wat speelt er nou eigenlijk? Wat betekent dat voor ons? Wat staat ons nu te doen?

De communicatie in organisaties verdient beter dan het optuigen van communicatiemiddelen, het inzetten van social media en het tegen beter weten in vertrouwen op een top down cascade. Daarmee wordt de communicatieve ellende alleen maar groter. *Waar we voor staan is een transitie naar meer gezamenlijke interactie om te leren betekenis te geven aan de complexe werkelijkheid waarin we leven.* Leidinggevend hebben daarin een hoofdrol als boegbeeld én zijn een voorbeeld voor hun teamleden. Er is een mooi begrip voor bedacht en een boek over geschreven: communicatief leiderschap.

Schijf van Vijf

We gaan het anders doen in de lijncommunicatie. We sluiten meer aan bij hoe communicatie echt werkt. En we verleggen de focus van informatie doorgeven naar informatie betekenis geven. Hoe ziet dat er uit? Uitgaande van de vijf uitgangspunten kunnen we ook **vijf ankers** formuleren: vijf beproefde manieren die houvast geven in de interne communicatie anno nu. De vijf ankers kunnen we visualiseren in een Schijf van Vijf.



De Schijf van Vijf is een bekende, overzichtelijke manier om mensen duidelijk te maken dat ze vijf verschillende soorten voeding nodig hebben. De Schijf van Vijf geeft je ook advies over de aanbevolen hoeveelheid die je dagelijks moet eten (ADH). Hoewel er ook kritiek is op de voedingsschijf van vijf, vind ik de *verbeelding* van de essentie, de *structuur*, het *houvast* en een *'minimum aanbevolen hoeveelheid'* ook van toepassing op de interne communicatie.

Elk van deze vijf ankers vraagt aandacht op maat. Er horen formats, checklists, instrumenten en gespreksprotocollen bij. Hieronder ga ik kort in op ieder van de vijf ankers.

1. Werkateliers (bewustwording van communicatie en eigen rol)

Het eerste anker is het periodiek organiseren van een bijeenkomst, een werkatelier voor managers. Soms bestaan dergelijke bijeenkomsten al. Daarin is dan op interactieve wijze telkens aandacht voor communicatie. Bijvoorbeeld:

- de bewustwording van de eigen communicatieve voorbeeldrol
- het ontmaskeren van de cascade als leidend communicatiemodel
- het uitspreken van verwachtingen over elkaar in communicatie
- het afspreken van rolverdelingen en verduidelijken van verantwoordelijkheden.
- een simulatie over communicatie
- een inspirerende inleiding gevolgd door een reeks parallele verdiepende workshops.

Er zijn zo voldoende thema's om met bijvoorbeeld een halfjaarlijkse frequentie gedurende langere tijd de bewustwording over communicatie te vergroten. Dat is ook precies het primaire doel: *de regelmatige oplossings- en praktijkgerichte aandacht voor het onderwerp in de werkateliers, zorgt ervoor dat communicatie top-of-mind blijft bij leidinggevendenden.*

2. Teambijeenkomsten (regelmatig formeel gesprek met het team)

We bedoelen hier het herijken van de communicatiestructuur door het (beter) organiseren en afstemmen van regelmatige bijeenkomsten waarin alle teamleden elkaar treffen. *Een teamoverleg is een cruciaal knooppunt in de interne communicatie.* Eindelijk een moment om samen met elkaar te spreken over de thema's die ertoe doen. De Feiten, de Geluiden, een Rondje Langs De Velden en Thema's van Proceseigenaren zijn belangrijke ingrediënten. De eigen leidinggevende leidt, maar is niet dominant. Het gaat om het open en veilige gesprek waarin ieder aan bod kan komen.

3. Gesprekstools (instrumenten voor een effectief gesprek)

De gesprekstools zijn hulpmiddelen (instrumenten) die vooral bedoeld zijn om de dialoog in het team op gang te brengen en te houden. Denk aan een set open vragen, een gespreksprotocol. Met hulp van dit soort tools leren teamleiders in gesprekken om medewerkers uit te nodigen hun beelden en gedachten bij de informatie te delen. Ze leren te luisteren naar elkaar, hun mening te geven, hun zorgen te uiten, hun ideeën naar voren te brengen en samen naar oplossingen te zoeken. Met hulp van de tools worden de gesprekken effectiever en werk je naar een gezamenlijke betekenis.

4. Coaching on-the-job (persoonlijke, praktijkgerichte ondersteuning)

Communicatieve ondersteuning van leiders en teams is bij voorkeur praktijkgericht én op de werkplek. Coaching on-the-job, rondom een teamoverleg is hiervan een voorbeeld: voor teamleiders nauwelijks time consuming, maar zeer effectief. Of begeleiding bij een interne presentatie. Zicht krijgen op blokkerende patronen in de interactie tussen leidinggevende en medewerkers, routines leren doorbreken, een spiegel voorgehouden krijgen, zicht krijgen op eigen kwaliteiten en leerpunten. Coaching on-the-job is een erkenning dat communicatie voor leiders soms lastig kan zijn en biedt hands-on steun bij spannende communicatiemomenten.

5. Intervisie (leren van en aan elkaar)

Leidinggevendens blijken veel baat te hebben bij het leren van en aan elkaar. Onder collega's en in een compacte setting. Er zijn zeer goede ervaringen met het regelmatig organiseren van intervisie. Met hulp van een aantal methodes bespreekt men 1 à 2 echte (communicatie-) cases. De deelnemers bevragen de 'inbrenger' en zoeken naar achtergronden, oorzaken en verbanden. De deelnemers leren hun oordeel over de case zo uit te stellen, oefenen in het stellen van open vragen en men hoort van elkaar 'wat werkt'. En er rollen vaak praktische en haalbare adviezen uit! Deze leervorm is zeer praktijkgericht maar tegelijkertijd niet vrijblijvend. Je benut de kracht van de groep en kunt naast problemen ook eens een succesvolle case analyseren. Wat droeg bij aan dat succes en wat leren we daar van?

Net als in de voedingsschijf van vijf zouden alle vijf ankers deel moeten uitmaken van een effectieve lijncommunicatie. *Kiezen is geen optie, maatwerk wel.* Alle vijf ankers hebben hun eigen waarde en alleen tesamen leiden ze ertoe dat de interne communicatie een stevige impuls krijgt. Onze Schijf van Vijf heeft overigens iets extra's, een Plus. Die 'plus' is het 'extra' communicatie-aspect om aan te werken. De plus is per situatie en organisatie verschillend, maar wel nodig voor een passende interne communicatie. Naar die 'plus' ga je samen op zoek: wat is hier nog meer nodig om de interne communicatie op peil te krijgen en te houden?

Wie is aan zet?

Wat opvalt is dat bij alle vijf ankers de (direct) leidinggevende een belangrijke rol speelt. En dat is ook precies de bedoeling. *In de lijncommunicatie speelt de leidinggevende de hoofdrol.* Maar hij kan ondersteund worden door stafafdelingen. HRM- en communicatieprofessionals kunnen wellicht meer samen optrekken in het aanbieden van hun advies, coaching en praktische tools. Neem de communicatieafdeling. In de transitie naar de communicatie-afdeling van de toekomst, ligt er in mijn optiek minder accent op plannen schrijven en meer op hands-on begeleiding en ondersteuning (faciliteren, coachen, ca 80%) en soms op uitvoering (tools ontwikkelen, ca 20%). Communicatieplannen zijn summier en worden al 'scrummend' samen met de opdrachtgever opgesteld en periodiek geactualiseerd. De 'plannenmakerij' wordt gesloten, op naar de werkvloer!

Macht

De genoemde ankers uit de Schijf van Vijf Plus zijn veel 'praat-activiteiten'. Dat komt omdat betekenissen zich vormen in gesprekken. Er wordt daarom ook wel gesproken over de converserende organisatie. Maar die gesprekken kosten tijd en vragen prioriteit temidden van ieders volle agenda. Dat is een lastig punt. *Wie het voor het zeggen heeft, bepaalt of die gesprekken (mogen) plaatsvinden én hoe ze worden ingevuld.* We raken hier het aspect van macht en invloed. Gesprekken zijn namelijk nooit invloedsvrij. Altijd is er wel sprake van (enig) getouwtrek wiens werkelijkheid ('frame') in zo'n gesprek de 'winnende waarheid' zal worden. Wie krijgt er gelijk?

Het frame van het formele Managementverhaal wordt vaak met veel tam tam uitgevent, maar het discours in de werkelijkheid is toch vaak wezenlijk anders: genuanceerder, kritischer, wantrouwend of zelfs afwijzend. Ook bij teamleiders zou het thema macht en invloed aandacht moeten vragen. Hoe gaan zij zelf om met hun invloedrol? Hoe voelt het om anderen (medewerkers) speelruimte te geven, andere perspectieven op de werkelijkheid in te laten brengen, 'los te laten'?

De belangrijke waarde van de informele gesprekken in het proces van betekenisgeving vraagt erom dat informele thema's (vaker) onderdeel uitmaken van de formele communicatiemomenten. In die gesprekssituaties (werkateliers, intervisie, teamoverleg) komt niet alleen de formele informatie aan de orde. We brengen er ook de 'levende' verhalen in, delen die met elkaar. De teamleider is doorgaans de voortrekker. Hij krijgt de formele (directie-) informatie als een soort 'bevoorrecht ontvanger' rechtstreeks, eerder en op maat voor zijn team. Daarmee passeren we dus allerlei hogere echelons. Op die niveaus voert men 'horizontaal' het gesprek over de betekenis van informatie voor hen, maar we moeten echt af van die vermaledijde 'doorgeefplicht'! Voor je het weet herintroduceer je dan immers weer een cascade... Op dit punt is overigens nog het nodige ontwikkelwerk te verrichten.

De kern

In het bovenstaande ligt er een zwaar accent op het verbeteren van het gecommuniceer aan de 'frontlijn' van de organisatie: teamleiders en medewerkers. Waar het om gaat is dat we afstappen van het principe dat leidinggevenden volgens een top down cascade informatie moeten doorgeven aan het naastlagere echelon. *Het alternatief voor de falende cascade is een directe informatielijn naar teamleiders, gekoppeld aan het periodiek samen bespreken van thema's in het team.* Neem de tijd (!) om met elkaar betekenis te geven aan wat de teamleider en de medewerkers weten, denken én horen. Wat speelt er, wat betekent dat voor ons, wat staat ons te doen? zijn daarbij de drie leidende vragen. Ieder heeft daarin een actieve inbreng. Het onderlinge gesprek over wat er gaande is, komt in de plaats van corporate regie en de beheersing van interne informatiestromen.

De paraplu die we boven dit alles open trekken is die van het communicatief leiderschap. Het betekent dat leiders (ook) in hun communicatief handelen dagelijks een bewuster voorbeeld voor hun medewerkers zijn. Samen verkennen wat dat is en hoe je dat doet en daarop ook aangesproken worden.

De regelmatige werkateliers, een samenhangende overlegstructuur, de gesprekstoel, coaching on-the-job en intervisie zijn belangrijke hulpmiddelen om bewustwording te vergroten, zicht te krijgen op de eigen rol en aanpak en de communicatiekracht van kernspelers in de lijn te versterken.

De ingrediënten van de Schijf van Vijf Plus zouden (net als de voedingsschijf) tot het verplichte interne communicatie-menu in een organisatie moeten behoren.

Erik Reijnders

De auteur is zelfstandig adviseur/facilitator, gespecialiseerd in interne communicatie. Hij schreef vele boeken en artikelen over interne communicatie. www.samenveranderen.nl