

Bron: www.management.nl, 2 maart 2010

Waarom het doorgeven van informatie via de lijn niet werkt

De illusie van de cascade

Diverse onderzoeken tonen aan dat lijncommunicatie in veranderingsprocessen cruciaal is. Doorgaans vertrouwt de strategische top daarbij op het zogeheten 'cascaderen van informatie' van de directie naar de werkvloer. Welnu, deze cascade is een illusie. Dit artikel geeft aan waarom. En welke richting meer kansen biedt.

Zo'n 70% van het werk van managers bestaat uit communiceren. Helaas zijn er nauwelijks managers die een specifieke communicatie-opleiding hebben om dit gecommuniceer effectief te doen. Het wordt gewoon van ze *verwacht* dat ze communiceren. En ze vinden doorgaans zelf ook dat ze dat in voldoende mate doen én kunnen (!). Het Nationaal Onderzoek Verandermanagement (2004, 2006) toont aan dat een gebrek aan communicatie een belangrijke belemmering vormt bij het realiseren van veranderingen (zie hieronder). Ook Boonstra (2000) en andere auteurs vinden dat informatie en communicatie succesfactoren zijn om veranderingen te laten slagen.

1. "De medewerkers in deze organisatie vinden de top onduidelijk over wat er anders of beter moet"

(...)

4. "De leidinggevendenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen".

Bron: Uit de Top 5 grootste belemmeringen Nationaal Onderzoek Verandermanagement (2006)

Een sectorvoorzitter (vice-president) van een rechtbank geeft leiding aan een groep van circa 25 hoogopgeleide professionals (rechters en griffiers) en hun ondersteuning. Maandelijks is er een sectoroverleg. Dat is tussen de middag gepland zodat "iedereen er bij kan zijn". Tijdens het sectoroverleg komen allerlei onderwerpen betreffende de sector en het rechtbank-beleid aan de orde. De sectorvoorzitter stelt de agenda op en is de voorzitter. Hij voert vooral zelf het woord. In een gesprek vooraf vertelt de sectorvoorzitter mij enigszins verontschuldigend: "Ons sectoroverleg heeft wel een soort 'Opa vertelt-karakter' Maar ja, dat is ook logisch want ik weet gewoon het meest...." Het is onvoorstelbaar dat een groep zo hoog opgeleide professionals elke maand als kleuters naar Opa luisteren. En het moet vreselijk moeilijk voor deze sectorvoorzitter zijn om een andere vorm te vinden voor dit overleg. Vermoedelijk overheerst bij hem de angst dat het sectoroverleg dan volledig zal kunnen ontsporen.

Angst voor een dialoog zoals bij deze sectorvoorzitter staat niet op zichzelf. Ook uit andere voorbeelden blijkt dat teamleiders lastige gesprekken met hun medewerkers tijdens een omvangrijke reorganisatie uit de weg gaan. Het vooruitzicht dat je als manager telkens weer een bak ellende over je uitgestort krijgt tijdens een confronterende ontmoeting, is ook niet echt prettig.... Daarom wringen nogal wat managers zich in allerlei bochten om maar geen teamoverleg te hoeven organiseren. Ze zijn erbij gebaat dat de deksel op de beerput blijft....

Waarvan liggen leidinggevenden (o.a.) wakker?

“Hoe zorg ik ervoor dat ik de boel rustig houd in tijden van reorganisatie?”

“Hoe moet ik antwoord geven op vragen waarop ik zelf geen antwoord weet?”

“Ik wil best met mijn mensen in gesprek, maar op een klagezang van ellende zit ik ook niet te wachten. Wat nu?”

“Hoe kan ik beleid verdedigen en toelichten waar ik zelf eigenlijk niet achter sta?”

Het afgelasten of verschuiven van overleg is geen formeel beleid. Maar in de praktijk zijn er talloze (allemaal legitiem lijkende) argumenten te bedenken om de misschien wel confronterende dialoog uit de weg te gaan. “Er waren zoveel medewerkers afwezig, dat ik het maar per e-mail heb gedaan”. “Het was even te druk...”. De Powerpointpresentatie wordt zonder toelichting doorgestuurd aan de medewerkers. Of managers redeneren dat “de besluitvorming nog niet is afgerond, dus overleg heeft nu nog niet zoveel zin; ik kan beter wachten tot er een definitieve beslissing ligt”. Het is gelukkig niet overal onwil of angst. Sommige managers kunnen, ook objectief gezien, uitstekend communiceren.

Achteloze zinnen

Op bestuursniveau is (lijn-) communicatie eigenlijk geen thema. Aan het eind van de bespreking van een onderwerp wordt meegedeeld dat dit onderwerp nu ‘via de lijn’ de organisatie in moet worden gecommuniceerd. “De lijn is nu aan zet om het te vertalen!”, “Het gaat nu via de lijn de organisatie in”. Het zijn ogenschijnlijk achteloos uitgesproken zinnen. Iedere aanwezige wordt geacht het onderwerp te gaan bespreken met de ondergeschikten. Deze bespreken dat onderwerp vervolgens weer met hún ondergeschikten enzovoorts, totdat het onderwerp de werkvloer bereikt. De gedachte is dat iedere manager de boodschap overbrengt en deze voor het eigen team vertaalt: wat betekent het voor ons? Dat proces wordt ook wel *cascaderen* genoemd. Dat slaat op de metafoer van een stroom water die van boven, via allerlei plateaus uiteindelijk beneden uitkomt. De cascade van de lijncommunicatie volgt daarbij de zogeheten *linking pin* van de organisatiestructuur. De linking pin is de persoon (manager) die een hoger met een lager hiërarchisch niveau verbindt. Het periodiek teamoverleg is dan een goed moment om die informatie door te geven.

De gedachte dat de lijncommunicatie als een cascade verloopt, is al tientallen jaren oud. Tot op de dag van vandaag vertrouwen zeer veel leidinggevenden erop dat de belangrijke informatie op deze wijze via de lijn bij de medewerkers aan de frontlijn komt. En als die lijnmanager nou ‘gewoon’ doet wat hij hoort te doen, dan komt de informatie ‘vanzelf’, vertaald aan de frontlijn van de organisatie.

Tien kanttekeningen

Dat de informatie succesvol naar de frontlijn cascadeert, is op zijn zachtst gezegd een naïef begrip van communicatie. Tien kanttekeningen bij deze cascade:

1. De werking van de cascade is gebaseerd op periodiek teamoverleg als informatiemoment voor het team op elk niveau. Als dat overleg niet plaatsvindt (om wat voor reden dan ook, zie hierboven), dan werkt cascaderen niet.
2. De cascade gaat alleen over het informeren van anderen, niet over communiceren of dialoog. De cascade voorziet niet in een opwaartse stroom en houdt geen rekening met het feit dat mensen erop willen (en zullen!) reageren. Het is dus een te eenzijdig (zendgericht) model.

3. De cascade gaat voorbij aan het bestaan van andere formele overlegmomenten en netwerken (bijvoorbeeld projecten!) om informatie te verspreiden en te delen.
4. Informatie verspreidt zich veel meer en juist via informele kanalen. Gesprekjes tussendoor, praatjes bij de koffie-automaat, aan de telefoon, boodschappen via twitter, sms, e-mail of het gesprek tijdens de lunchpauze. Mensen vertellen elkaar verhalen over 'hoe het is' en laten zich door verhalen van anderen beïnvloeden. Geruchten blijken (waar of onwaar) een betrouwbare bron van informatievoorziening te zijn....
5. De cascade gaat ervan uit dat de verschillende overlegvormen op ieder niveau qua timing op elkaar zijn afgestemd. In de praktijk blijkt keer op keer dat die afstemming in tijd niet haalbaar is door allerhande praktische bezwaren (zie hierboven).
6. De cascade gaat ervan uit dat leidinggevenden de informatie willen, kunnen en durven delen en bespreken met hun medewerkers. Hierboven zagen we al dat leidinggevenden niet altijd staan te popelen informatie te vertalen, te delen en te bespreken. Soms weten ze ook niet *hoe* ze informatie moeten vertalen. Het simpelweg voorlezen (of doorsturen) van de sheets komt ook voor. Er zijn natuurlijk managers die het heel goed doen en men is best van goede wil, maar het kan zoveel beter.
7. Qua overtuigingskracht en bevoegenheid, maar ook qua inhoudelijke duiding, veronderstelt de cascade eenvormigheid. Een vertaling op elk niveau is natuurlijk noodzakelijk, als de kernboodschap maar overal dezelfde is. Vandaar hulpmiddelen als zogeheten Toolkits (zie hieronder). Inhoudelijk zal de boodschap best scherp en doelgroepgericht zijn, maar de *ton qui fait la musique* blijkt in de praktijk juist zo verschillend doordat ieder er zijn eigen 'kleur' aan geeft.
8. De inhoud van de informatie, die via de cascade bij medewerkers moet komen, biedt een context op een hoger abstractieniveau. Daarmee is ze relevant voor iedereen. Maar tegelijkertijd is ze te weinig specifiek voor de gedetailleerde informatiebehoefte van mensen. De leidinggevende kan de antwoorden vaak ook nog niet bieden omdat veel zaken op het lokale niveau nog niet uitgekristalliseerd zijn. Er blijft dus onvrede bestaan omdat de gegeven informatie geen antwoord geeft op vragen die mensen (ook) hebben.
9. Hoe de medewerker de boodschap interpreteert en wat hij ervan vindt, daarop geeft het model geen antwoord. En reken maar dat die ontvanger er iets van vindt...
10. De hedendaagse medewerker is een (pro-) actieve informatie-zoeker en –verwerker. Hij gaat (buiten de cascade om) zèlf op zoek als hij informatie wil hebben en/of vragen heeft. De cascade gaat voorbij aan deze (pro-) actieve ontvanger.

Naarmate de organisatie groter is, geldt de illusie van de cascade sterker omdat het aantal plateaus/niveaus toeneemt. Er valt een versterking van veel van de kanttekeningen te verwachten. Het is misschien mogelijk enkele van de bovengenoemde punten te ondervangen. Zo kunnen we leidinggevenden 'Toolkits' geven. Daarin zitten bijvoorbeeld kant-en-klare sheets, brochures, verwijzingen naar bronnen van informatie en/of een Questions and Answers-lijstje. Zo is te proberen ervoor te zorgen dat leidinggevenden 'zoveel mogelijk' hetzelfde verhaal vertellen. Of zij die Toolkits werkelijk gebruiken en hoe dan, is sterk de vraag. Ook is te zorgen dat de overlegvormen allemaal qua tijd goed op elkaar aansluiten. Maar uiteindelijk zijn het allemaal lapmiddelen, die in mijn ogen gebaseerd blijven op een achterhaald stapsgewijs systeem van informatie-overdracht via de hiërarchische lijn.

Lijncommunicatie: hoe dan wèl?

Hoe kan lijncommunicatie dan wèl effectief zijn? Naar mijn idee zijn er twee elementen van belang:

1. De feitelijke, algemene, corporate informatie is beschikbaar op het intranet.
2. De teams met hun leidinggevende geven betekenis aan informatie.

Intranet als primaire bron voor informatie

De meeste organisaties van enige omvang hebben een intranet. Dat is nogal eens een (te) weinig bezocht en onoverzichtelijk communicatiemiddel (geworden). Het intranet zou een toegankelijke, volledige en actuele bron moeten zijn voor nieuwsberichten en besluiten van de directie. Dat vraagt misschien om een (grondige?) herijking van dat intranet. Medewerkers moeten er in principe binnen drie klikken toegang hebben tot de laatste besluiten van de directie, nieuwe berichten over de organisatie, powerpointpresentaties met achtergronden, informatie over veranderprojecten etcetera.

Maar een technisch en communicatief beter intranet is niet voldoende. Het vraagt ook medewerkers die niet langer afwachten tot hun manager met informatie komt. Ze worden geacht nu zèlf de informatie, die ze willen hebben, snel op te zoeken en te raadplegen. De baas is niet langer de belangrijkste informatieverschaffer. Dat sluit aan bij de nieuwe, zelf-informatiezoekende medewerker. De afdeling Communicatie kan ervoor zorgen dat het intranet desgewenst wordt verbeterd (actueler, overzichtelijker, interactiever). En deze afdeling kan er bovendien voor zorgen dat de informatie volledig en snel beschikbaar komt, op een toegankelijke wijze.

Teams als basis voor betekenisgeving

Informatie betekent pas iets voor iemand, als hij deze kan plaatsen in zijn eigen context, een eigen duiding of betekenis kan geven. De informatie kan 'verbinden' met de informatie die hij al heeft. De betekenis moet antwoord geven op de basale vragen: *wat is er aan de hand en wat moet ik doen?*

De informatie, afkomstig van het intranet (of elders verzameld) is nogal algemeen van aard. Ze geeft geen antwoord op de vele detailvragen die medewerkers hebben, of roept weer nieuwe vragen op. Om die reden is (en blijft!) een vorm van periodiek overleg met de eigen leidinggevende gewenst. Maar hierboven zagen we dat diezelfde leidinggevende nogal eens afziet van dit overleg. Ook in de hier voorgestelde situatie kan de leidinggevende in een weinig florissante positie terechtkomen. Hij heeft immers nog steeds geen antwoord op specifieke detailvragen. Hij weet nog net zo weinig als zijn medewerkers.....

De wetenschap dat leidinggevendens zo in een vervelende positie terechtkomen, terwijl hun communicatieve rol tegelijkertijd cruciaal is, is impliciet een hulpvraag. En aangezien het om lijncommunicatie gaat, is naar mijn overtuiging de communicatieprofessional de eerst aangewezen om iets met die impliciete hulpvraag te doen.

De communicatieprofessional kan het volgende doen:

- a. Haal vrijwel alle tussenliggende 'plateaus' eruit en zorg ervoor dat iedere leidinggevende aan de frontlijn van de organisatie over méér (gedetailleerde) informatie beschikt dan zijn medewerkers, of dan op het intranet staat. Maak van die leidinggevende een *bevoorrechte ontvanger*. Met de extra informatie kan hij de vragen

van zijn medewerkers beter beantwoorden. De genoemde toolkits zijn daarvoor misschien handig, maar niet genoeg!

- b. Zorg ervoor dat deze leidinggevende optimaal wordt ondersteund in zijn communicatieve rol, om samen met zijn team betekenis te geven aan de informatie.

Waarom heeft de leidinggevende dan precies behoefte? En hoe doe je dat dan?

Het lijnmanagement is te helpen bij de volgende vijf communicatieve thema's:

1. Hoe krijg ik als manager mijn medewerkers mee in veranderingen?
2. Hoe kan ik als manager het beste omgaan met onzekerheid / onrust in mijn team?
3. Hoe verzorg ik als manager een presentatie met impact?
4. Hoe stimuleer ik als manager de dialoog in mijn team(overleg)?
5. Hoe kom ik als manager over op anderen?

De keuze van deze vijf thema's is niet willekeurig, maar zeker onvolledig. Ze gaan over de eigen communicatieve rol, de communicatieve relatie met anderen en de communicatie over bedrijfsbeleid en veranderingen. Onderzoek in de eigen organisatie zou best kunnen leiden tot precisering of aanvulling.

Fact sheets voor effectievere lijncommunicatie

Om managers te helpen bij de lijncommunicatie, kan de afdeling Communicatie eerst zichtbaar maken wat zij op dit terrein te bieden heeft. Aansluitend op de bovenstaande vijf thema's / vragen, zijn er voor de lijncommunicatie een vijftal producten of diensten te ontwikkelen. Deze worden uitgewerkt op Fact Sheets. Een Fact Sheet is een heldere omschrijving van een bijdrage (product of dienst) van de Afdeling Communicatie aan de lijncommunicatie, beschreven vanuit de zogeheten interactie-visie op interne communicatie, waarin dialoog en betekenisgeving centraal staan (Reijnders, 2010, in druk).

De Fact Sheets zijn inhoudelijk en qua vormgeving aan te passen aan de eigen organisatie. De Fact Sheets zijn te gebruiken in een eenvoudige folder, op een pagina op de intranetsite en ze staan in het (jaarlijkse) communicatie (beleids-) plan.

Casus Fusie in de telecom

Geert is werkzaam als manager in een telecom-organisatie aan de vooravond van een fusie waarbij ook ontslagen zullen vallen. Hij bespreekt de onrust in zijn team met de communicatie-adviseur. Veel feiten zijn er niet te melden. De organisatie is beursgenoteerd dus alles blijft geheim. Toch zijn er veel vragen. En die kan hij als manager ook niet beantwoorden. De communicatie-adviseur vraagt hem wat dat met hem doet. Ze stelt voor in het komende overleg aandacht te besteden aan die niet-te-beantwoorden vragen. Daarvoor heeft ze een lijst vragen die Geert kan stellen aan zijn mensen. Ze bespreekt ook hoe Geert kan reageren als hij het antwoord ook niet weet. Deze voorbespreking stelt Geert gerust. Hij gaat met meer vertrouwen het gesprek met zijn teamleden in. De communicatie-adviseur is als observant bij dit teamoverleg aanwezig. Ze spreken af dat ze achteraf nabespreken hoe het overleg is verlopen.

Het overleg is een grote opluchting voor de medewerkers. In de bespreking delen ze hun zorgen en ontstaat begrip voor ieders positie. Ze snappen best dat er veel geheim en onbekend is. Geert zag best tegen het overleg op, maar voelt zich erg gesteund door het voorgesprek. Hij neemt zich voor dit gesprek regelmatig te herhalen.

Van het type gesprek dat Geert voert is een Fact Sheet te maken. Dat maakt concreet inzichtelijk wat voor soort gesprek plaatsvindt. Hieronder staat een verkort voorbeeld hiervan.

Verkort voorbeeld van een Fact Sheet

Hoe kan ik omgaan met de onzekerheid/onrust in mijn team?

Probleem

Manager: "Er zijn veranderingen gaande die onrust en onzekerheid oproepen in mijn team. Dat belemmert het werken aan de taak. Ik heb niet alle antwoorden op hun vragen en heb er zelf ook vele. Hoe pak ik dat aan?"

Gewenst resultaat

Communicatie kan je handvatten bieden voor een gesprek met je teamleden over de onzekerheden. We kunnen komen tot afspraken hoe we omgaan met deze gevoelde onzekerheid.

Wat kan Communicatie bieden?

- De communicatieprofessional bereidt samen met jou het teamgesprek voor: wat is de teamsamenstelling, wat zijn de onderwerpen en hoe pak je straks het gesprek aan? Hoe ga je om met vragen waarop jij ook geen antwoord hebt?
- De communicatieprofessional is eventueel (passief) bij het gesprek aanwezig
- De communicatieprofessional evalueert met jou na afloop en geeft je advies voor vervolgacties.

Wat vraagt dat van jou als manager?

- een open houding tijdens het teamgesprek (maar je moet wel leiding blijven geven).
- een investering in tijd.
- open staan voor emoties van je teamleden en weten hoe je ermee om moet gaan.
- je moet accepteren dat je niet alle vragen kunt beantwoorden.
- je moet kritiek kunnen incasseren.

Wanneer merk je resultaat?

Direct na het teamgesprek zul je resultaat merken. Mensen zijn opgelucht dat ze hun hart hebben kunnen luchten. Dat er oor is voor hun zorgen. Ze snappen best dat nog niet op alle vragen een antwoord is te geven. Maar ze worden gehoord en voelen zich (h)erkend. Daarnaast weten ze dat er ruimte is om vragen te stellen en twijfels te uiten.

Voorbeelden van vragen die je kunt stellen in het teamoverleg; uit te kiezen en aan te passen afhankelijk van de situatie!

- Wat weten jullie over de verandering?
- Wat verwacht je van deze verandering?
- Wat zie je als toegevoegde waarde van de verandering?
- Wat voor consequenties verwacht je voor jezelf?
- Waar zit jullie zorg / angst / onzekerheid / ongerustheid?
- Wat vinden jullie belangrijk de komende periode?
- Wat verwachten jullie concreet van mij?
- Wat verwacht ik van jullie?
- Wat kunnen / moeten wij als team doen?
- Wat spreken we af over de komende tijd? Hoe gaan we samen deze periode door?

Het is duidelijk dat het maken van Fact Sheets slechts een begin is. Het zijn slechts hulpmiddelen. Ze maken zichtbaar hoe een interactieve kijk op lijncommunicatie gestalte kan krijgen.

Twee gezichten

Voorwaarde voor succes is dat de communicatieprofessional hetgeen staat verwoordt op de Fact Sheet ook kan waarmaken. Dat zal misschien aanvullende scholing vragen (coaching, werkvormen, adviesvaardigheden, ...). De Communicatieafdeling krijgt nu in de lijncommunicatie twee gezichten. Aan de ene kant ondersteunt ze de top van de organisatie met communicatiebeleid en de corporate informatievoorziening middels een (vernieuwd) intranet. Aan de andere kant ondersteunt ze (pro-)actief de laagste groep leidinggevenden in hun communicatieve performance met het aanbod zoals verwoord op de Fact Sheets. Ze neemt de verantwoordelijkheid voor de lijncommunicatie in elk geval niet over.

Inmiddels zijn in enkele grote organisaties Fact Sheets op maat gemaakt. Ze worden daar nu ingezet om de lijncommunicatie te verbeteren. Tegelijk is men afgestapt van de 'heilige' cascade. Door vanuit de afdeling Communicatie het intranet toegankelijker, vollediger en actueler te maken, door actief de verbinding te zoeken met de laagste niveaus leidinggevenden, hen een bevoorrechte informatiepositie te geven én hen te ondersteunen vanuit deze Fact Sheets, probeert men alternatieven te bieden voor de illusie van de cascade.

Erik Reijnders

Drs Erik Reijnders is als zelfstandig adviseur gevestigd in Zeist. Hij begeleidt organisaties bij veranderingen en is gespecialiseerd in interne communicatie (in veranderingen). Contactinformatie: kijk op www.samenveranderen.nl of 06-52.42.16.47