

Thema: communicatie

Rol or bij interne communicatie



Laat het kwartje vallen

‘Communicatie is altijd het probleem en altijd de oplossing’ is een veelgehoorde uitspraak bij veranderingen in organisaties. Zo’n 80 procent van de veranderingstrajecten mislukt vooral doordat voor medewerkers onvoldoende duidelijk is wat er anders moet. Of omdat ze zich te weinig betrokken voelen. Daarom een pleidooi voor een actieve, adviserende rol voor or’s bij interne communicatie in een veranderingsproces.

Door Eric Veening en Erik Klerks

In een brede (professionele) opvatting omvat interne communicatie behalve het verzorgen van informatie (eenzijdig), ook het faciliteren van dialoog (tweezijdig) en het begeleiden van verandering binnen organisaties (Ravenstein, 2014). Onze eerdere artikelen over veranderen en medezeggenschap (OR informatie 10 en 12-2014) sluiten aan bij deze opvatting. Dit doet ook de ‘trap van Quirke’ (zie tabel), die vijf doelen en middelen voor interne communicatie geeft (Quirke, 2008).

Veranderen

Veranderingen binnen organisaties bestaan uit een inhouds- en een gedragscomponent. Wanneer bijvoorbeeld het bedrijfslogo verandert, is de inhoudscomponent relatief groot en de gedragscomponent beperkt. Bij het veranderen van de verkoopstrategie is dit juist andersom. Op basis van psychologisch en sociologisch onderzoek wordt algemeen aangenomen dat (blijvende) gedragsveranderingen lastig te realiseren zijn door het bestaan van (diepgewortelde) overtuigingen en opvattingen die ontstaan zijn uit eerdere ervaringen. Modern neuroweten-

schappelijke onderzoek laat zelfs zien dat een deel van ons gedrag genetisch of rond de geboorte is bepaald. Daarmee is dat niet of slechts beperkt (verschilt per persoon en context) bewust aan te passen. Daarbij gedragen we ons ‘lui’ volgens routines en gaan we pas bewust nadenken als die routines niet volstaan. Het doorbreken ervan ervaren we als onaangenaam (Kahneman, 2011). Dit neurowetenschappelijk onderzoek is sterk in ontwikkeling en nog niet omarmd door de disciplines die zich in de praktijk bezighouden met communiceren, leren en veranderen binnen organisaties. Die hantieren (nog) vaak modellen en stappenplannen die uitgaan van een collectieve en instrumentele benadering van standaardmedewerkers. Denk bijvoorbeeld aan ‘De 8 stappen om een organisatie te transformeren’ (Kotter, 1997).

Unieke positie

De ondernemingsraad is een vertegenwoordiger van alle medewerkers in het overleg met de bestuurder, in het belang van het goed functioneren van de organisatie. Het geeft de ondernemingsraad een unieke posi-

tie: dichtbij het vuur van medewerkers en bestuurder, en met de mogelijkheid om een (adviserende) rol te spelen bij interne communicatie over veranderingen. In de basis lijkt die mogelijkheid afhankelijk van de aanwezige kennis, vaardigheden, houding, ambitie en de relatie met collega’s en bestuurder. Maar ook voor or-leden zelf speelt het vraagstuk van de wil en het geduld om te veranderen. Hieronder geven we enkele voorbeelden van hoe aan die rol invulling kan worden gegeven.

Interpreteren

Communiceren is ook: voortdurend interpreteren wat de ander zegt of schrijft. Hierbij geven we voortdurend (onbewust) onze eigen beeld en betekenis aan begrippen op basis van aanwezige kennis en eigen eerdere ervaringen. Spreken we over een ‘stoel’ dan zal iedereen daar net een ander beeld bij hebben, maar grote verschillen en problemen zullen niet ontstaan. Maar hebben we het over ‘flexibiliseren’ of ‘klantgericht’, dan nemen de verschillen en mogelijke problemen snel toe. Zeker als het gaat om gedragscomponenten van veranderingen, met

grote verschillen tussen referentiekader en taalgebruik van zender en ontvanger. De ondernemingsraad kan de bestuurder praktisch bijstaan en adviseren over taalgebruik, woordkeuze en (visuele) vormgeving voor nieuwsbrieven, personeelsblad en presentaties.

Informele communicatie

Er is formele en informele interne communicatie. Denk bij het laatste aan gesprekken bij de koffieautomaat en in het rookhok, maar ook aan roddels en geruchten onder de medewerkers. Organisaties vinden het in de praktijk vaak ingewikkeld om daarmee om te gaan en er grip op te krijgen. Al staat de deur van de bestuurder altijd open, al doet het management zijn stinkende best, de informele verhalen bereiken de bestuurder maar beperkt. Daarbij komt dat 'informele leiders' soms een (negatieve) mobiliserende rol spelen waar uiteindelijk de gehele organisatie last van kan krijgen. De ondernemingsraad kan zijn informele en bij voorkeur georganiseerde contact met collega's gebruiken om de bestuurder te informeren over wat er leeft en welke informatiebehoefte er bestaat. Niet om te klikken, maar om de bestuurder te adviseren waarover en op welke manier hij beter kan informeren. Waardoor collega's zich uiteindelijk beter geïnformeerd voelen.

Communicatiedoel en -middelen

Organisaties bepalen niet altijd even bewust en zorgvuldig hun communicatiedoel en de bijpassende middelen. Wij vermoeden hier geen onwil, maar andere oorzaken. Zo kan het zijn dat organisaties zo communiceren omdat ze dat altijd zo gedaan hebben (routine) of omdat de kennis niet aanwezig is (door bezuinigingen) of onvoldoende gebruikt wordt. Het management binnen een organisatie is vaak onder hoge (tijds)druk verantwoordelijk voor het behalen van resultaten of is onvoldoende overtuigd van het belang van interne communicatie. Veel organisaties hanteren dan ook onbewust de verkeerde en te beperkte middelen. Zo realiseert de bestuurder met een nieuwsbrief echt geen gedragsverandering. De ondernemingsraad kan de bestuurder hiervan bewuster maken door hem te bevragen over de doelstellingen en te adviseren over in te zetten middelen.

Verwachtingen

In de praktijk komt het regelmatig voor dat het management bewust of onbewust bedoelt te informeren, begrip probeert te

Trap van Quirke

Communicatiedoel	Wanneer medewerkers ...	Middelen (voorbeelden)
Informereren	bekend moeten zijn met iets	(digitale) nieuwsbrief
Begrip	meer uitleg en aansluiting nodig hebben	presentatie
Ondersteuning	ergens achter moeten kunnen staan	interactieve presentatie
Betrekken	kunnen meedenken en input leveren	werkconferentie
Verbinden	meebepalen/medeverantwoordelijk zijn	(digitale) platformfaciliteiten

organiseren of ondersteuning zoekt voor een besluit of een verandering. Terwijl medewerkers de wens of verwachting hebben dat zij kunnen en mogen meedenken of meebepalen. Dit leidt vaak al dan niet terecht tot frustraties of erger bij medewerkers en management. De ondernemingsraad kan dan zijn georganiseerde contact met collega's gebruiken om te achterhalen bij welke veranderingen zij wanneer en op welke manier betrokken of verbonden willen worden. Vervolgens kan hij de bestuurder hierin adviseren, eventueel kritisch bevragen en aandringen op een zorgvuldige keuze.

Kunnen en willen

In de praktijk is de gedachte al gauw dat medewerkers niet willen veranderen. Zoals hiervoor gesteld blijkt dat mensen soms niet *kunnen* veranderen, meer tijd nodig hebben of slechts op een andere manier kunnen veranderen. De or kan een bijdrage leveren bij deze inschatting en zo nodig bij de bestuurder aandringen op een meer gedifferentieerde benadering van groepen en individuele medewerkers. Hoe communiceren we de gewenste richting, waar kunnen medewerkers meebepalen, input leveren? Hoe zorgen we dat verwachtingen helder zijn, waar past coachend leiderschap of training, waar is juist strakkere aansturing nodig of moeten we mensen steviger aanspreken?

Het kwartje

De voorgaande tekst bevatte voorbeelden. Ze gaan allemaal over het laten vallen van het kwartje, maar verschillen in moeilijkheidsgraad. Zo zijn de eerste twee voorbeel-

den relatief eenvoudig te realiseren. Het tweede en derde voorbeeld vragen al meer van de or. Het laatste voorbeeld vraagt duidelijk meer kennis, vaardigheden, houding en ambitie van de ondernemingsraad. Het veronderstelt een goed georganiseerd contact met collega's en een zeer open, kritisch en constructief contact met de bestuurder. In alle gevallen is het zaak dat or en bestuurder komen tot een gezamenlijke 'probleemherkenning' en roldefinitie voor de or. Dit vraagt soms geduld; ook nu moet eerst het kwartje vallen.

Externe begeleiding kan in alle gevallen van grote toegevoegde waarde zijn. Zoek deze begeleiding (samen met de bestuurder) bij een professionele partner die praktische ondersteuning biedt in de vorm van maatwerktrainingen, coaching en advies. Een partner die thuis is in medezeggenschap en bekend is met veranderen en interne communicatie. Hoe dan ook: laat het kwartje vallen. ←

Eric Veening en Erik Klerks zijn senior trainer-adviseur en manager bij *Odyssee*, e.veening@odyssee-groep.nl en e.klerks@odyssee-groep.nl

Achtergrondliteratuur

- Ravenstein, I. van en Kok, G., *Weer een verandering!* 2014, Adfo groep, 9789491560798
- Quirke, B., *Making the connections*. 2008, Gower Publishing Ltd, 9780566087806
- Kotter, J.P., *Leiderschap bij verandering*. 1997, Sdu, 9789052612317
- <https://www.managementsite.nl/kennisbank/interne-communicatie>