

Basisboek Interne Communicatie

Basisboek Interne Communicatie

Erik Reijnders (red.)

Marius Hogendoorn

Arnold Koning

Conny de Laat

Lysbeth van Sijfhout

© 2015, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische vervaelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 810

ISBN folioboek 978 90 232 5231 3

ISBN ebook 978 90 232 5414 0

8e, geheel herziene druk: 2015

Grafische verzorging:

Ontwerp en vormgeving: Sabine van Loon Grafisch Ontwerp

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Assen

Inhoud

→ Voorwoord	12
→ Inleiding	14
1 Context van interne communicatie	16
1.1 Een organisatie: wat is dat eigenlijk?	18
1.1.1 Verschillende soorten organisaties	18
1.1.2 Ik kom binnen en ik zie...	18
1.1.3 De organisatie en haar omgeving	18
1.2 Wat gebeurt nou werkelijk in een organisatie?	19
1.2.1 De eerste bril: de zichtbare en de onzichtbare organisatie	20
1.2.2 De tweede bril: het partijenmodel en het systeemmodel	22
1.2.3 Politiek gedrag	23
1.2.4 Verborgene regels	25
1.2.5 Het ondertussen	27
1.3 De veranderende organisatie	28
1.3.1 Ontwerpbenadering	30
1.3.2 Ontwikkelbenadering	31
1.3.3 Ambities bijstellen!	34
→ Samenvatting	35
2 Communicatie in organisaties	36
2.1 Naar een beter communicatiemodel	38
2.2 Definitie van communicatie	40
2.3 Definitie van interne communicatie	40
2.4 Verwarring over interne communicatie	41
2.5 Doelen en functies van interne communicatie	42
2.5.1 Doelen van interne communicatie	42
2.5.2 Functies van interne communicatie	42
2.6 Soorten informatie	44
2.7 Informatiebehoefte	45
2.8 Verschijningsvormen van interne communicatie	47
2.8.1 Lijncommunicatie als informatiedoorgeefprincipe	47
2.8.2 Omdenken in lijncommunicatie: van informeren naar communiceren	48
→ Samenvatting	52

3 Twee visies op interne communicatie

- 3.1 Communicatiemanagement
- 3.2 Actievies op interne communicatie
 - 3.2.1 Beschrijving van de activiesie
 - 3.2.2 Strategic alignment
 - 3.2.3 Reputatie en internal branding
 - 3.2.4 Communicatiemiddelen in de activiesie
 - 3.2.5 Waarde van de activiesie
 - 3.2.6 Kritiek op de activiesie
- 3.3 Interactievies op interne communicatie
 - 3.3.1 De organisatie als babbelbox
 - 3.3.2 Naar een communicatieve organisatie
 - 3.3.3 Betekenisgeving en het sociaal constructivisme
 - 3.3.4 Informele communicatie
 - 3.3.5 Storytelling
 - 3.3.6 Kritiek op de interactieviesie
- 3.4 Actie- en interactieviesie verbonden

→ Samenvatting

4 Onderzoek

- 4.1 Inleiding
- 4.2 Motieven voor onderzoek
- 4.3 Bronnen van informatie
 - 4.3.1 Inleiding
 - 4.3.2 Informatie uit onpersoonlijke bronnen
 - 4.3.3 Informatie uit persoonlijke bronnen
- 4.4 Ontwerp van onderzoek
 - 4.4.1 Wat is de bijdrage van onderzoek?
 - 4.4.2 Wat is verkennend onderzoek?
 - 4.4.3 Wat is ontwikkelingsonderzoek?
 - 4.4.4 Wat is evaluatieonderzoek?
- 4.5 Uitvoering van onderzoek
 - 4.5.1 Inleiding
 - 4.5.2 Wat is de probleemstelling?
 - 4.5.3 Welke methoden zijn er?
 - 4.5.4 Welke technieken zijn er?
 - 4.5.5 Welke instrumenten zijn er?
 - 4.5.6 Speciale vraagstellingen

- 4.5.7 Een globale fasering
 - 4.5.8 Communicatie over onderzoek
- Samenvatting

5 Communicatief veranderen: de rol van interne communicatie bij organisatieverandering

- 5.1 Inleiding
- 5.2 Waarom veranderen organisaties?
- 5.3 Twee wetenschappelijke stromingen over verandermanagement
 - 5.3.1 Lewin: organisatieverandering in drie stappen: unfreeze – change – refreeze
 - 5.3.2 Het achtstappenmodel voor organisatieverandering van Kotter
 - 5.3.3 Vormen van interne communicatie
 - 5.3.4 Informeren, dialoog of co-creëren
- 5.4 Interne communicatie als succesfactor van veranderingen
 - 5.4.1 Verander verhalen als start van de verandering
- 5.5 Interne communicatie bij verandering
 - 5.5.1 De leidinggevende als boegbeeld van de verandering
 - 5.5.2 Voorkom radiostiltes
 - 5.5.3 Communicatief veranderen: de organisatie klaarmaken om te veranderen

→ Samenvatting

6 Digitale interne communicatie

- 6.1 De impact van digitalisering
 - 6.1.1 Kenmerken van digitale interne communicatie
 - 6.1.2 Effecten van digitalisering op de interne communicatie
 - 6.1.3 Trends en ontwikkelingen in het werkveld
- 6.2 Hoe zet je digitale media in voor interne communicatiedoelinden?
 - 6.2.1 Verankering in strategie en middelenmix
 - 6.2.2 De digitale werkplek
 - 6.2.3 Interne sociale media
 - 6.2.4 Activatie en adoptie
- 6.3 Hoe organiseer je digitale interne communicatie?
 - 6.3.1 Specialistische taakgebieden
 - 6.3.2 Samenwerking en samenhang

→ Samenvatting

7 Naar een communicatieve organisatie

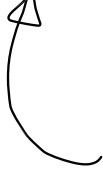
7.1	Wat is een communicatieve organisatie?	136
7.2	De cruciale rol van direct leidinggevenden	140
7.3	Versterken van communicatiekracht	140
7.4	Creëren van effectieve ontmoetingen	142
7.5	Van plan tot scrum	142
7.5.1	Het communicatieplan	144
7.5.2	De scrumwerkwijze	147
7.6	Waarde toevoegen	149
→	Samenvatting	151

8 De IC-professional in een communicatieve organisatie

8.1	Bijdragen aan een communicatieve organisatie	152
8.2	De communicatieadviseur als vakinhoudelijk expert	154
8.3	Van communicatieadviseur naar communicatief adviseren	154
8.3.1	Strategisch procesontwerp maken	155
8.3.2	Communicatief faciliteren	156
8.3.3	Begeleiden en coachend adviseren	159
8.4	Perspectieven op leren communiceren	161
8.4.1	Leerstadia	161
8.4.2	Leerfasen en leerstijlen	162
8.4.3	Communicatie- & gedragsstijlen (LIFO®)	164
8.5	Communicatief leiderschap gevraagd!	165
8.6	Werken aan je ontwikkeling: het 4kennemodel	167
→	Samenvatting	169

→	Aanbevolen literatuur	170
→	Over de auteurs	174

kijk op de zijkant van
het boek en vind snel het
hoofdstuk dat je zoekt



1

2

3

4

5

6

7

8

Twee visies op interne communicatie

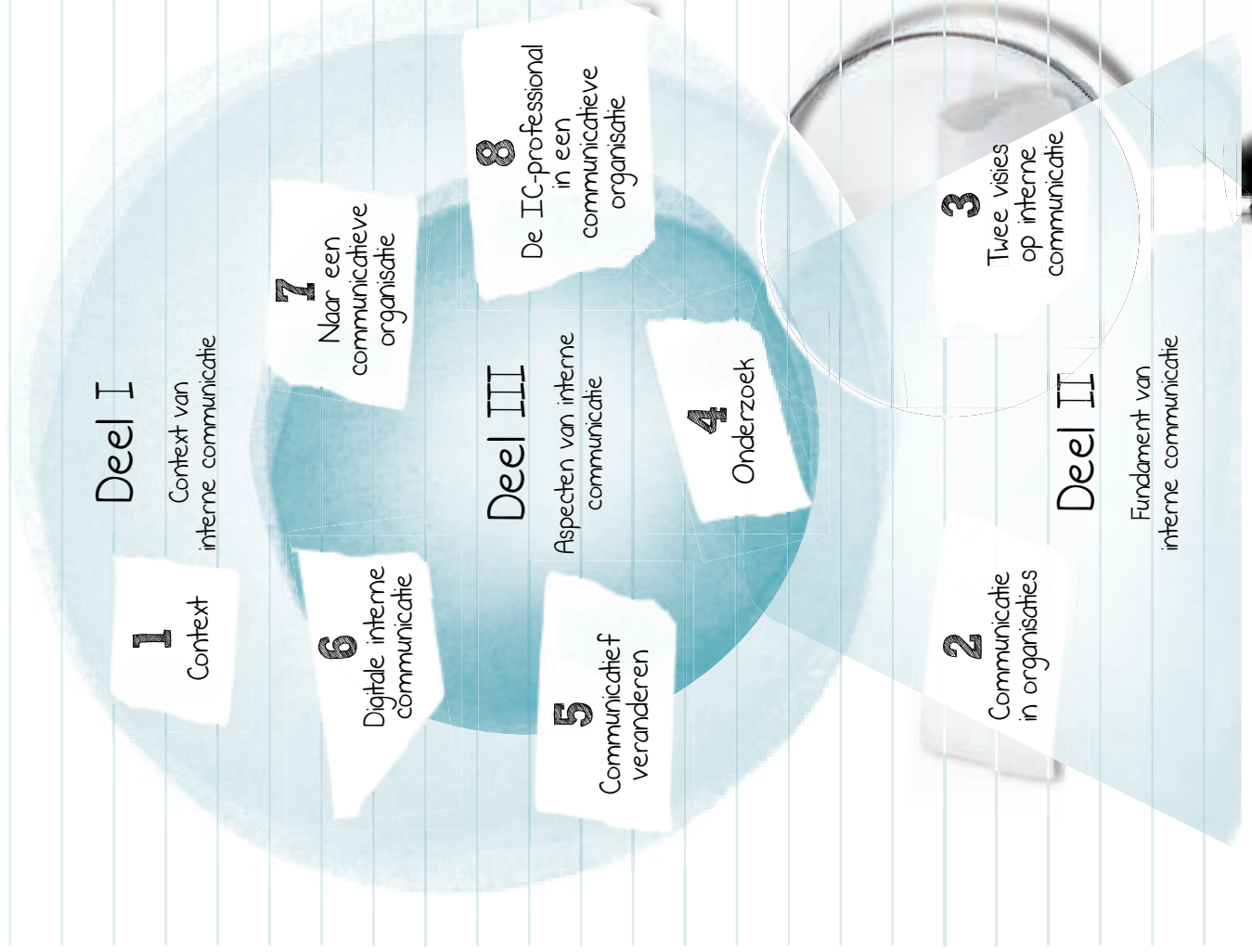
← door
Erik Reijnders

3

- 3.1 Communicatiemanagement
- 3.2 Actievisie op interne communicatie
 - 3.2.1 Beschrijving van de actievisie
 - 3.2.2 Strategic alignment
 - 3.2.3 Reputatie en internal branding
 - 3.2.4 Communicatiemiddelen in de actievisie
 - 3.2.5 Waarde van de actievisie
 - 3.2.6 Kritiek op de actievisie
- 3.3 Interactievisie op interne communicatie
 - 3.3.1 De organisatie als babbelbox
 - 3.3.2 Naar een communicatievere organisatie
 - 3.3.3 Betekenisgeving en het sociaal constructivisme
 - 3.3.4 Informele communicatie
 - 3.3.5 Storytelling
 - 3.3.6 Kritiek op de interactievisie
- 3.4 Actie- en interactievisie verbonden

Na het lezen van dit hoofdstuk:

- Heb je twee brillen (visies) aangereikt gekregen om naar interne communicatie te kijken.
- Weet je dat de actievisie het accent legt op interne communicatie als (management)instrument.
- Weet je wat strategic alignment, reputatie en internal branding betekenen.
- Ken je de kritiekpunten op de actievisie.
- Weet je dat de interactievisie het accent legt op intern communiceren als tweerichtingsverkeer.
- Weet je iets over het belang en de werking van informele communicatie, over betekenisgeving en storytelling.
- Ken je de kritiekpunten op de interactievisie.
- Weet je dat de organisatiereëliteit een combinatie is van beide visies: met elk hun waarde maar ook nadelen.



3.1 Communicatiemanagement

communicatie-
wetenschap →

In de hedendaagse communicatiewetenschap bestaan volgens Van Ruler vijf benaderingen van communicatiemanagement, die ieder een eigen invalshoek aangeven (zie tabel 3.1).¹

De vijf benaderingen sluiten elkaar niet uit en er komen soms ook meerdere benaderingen in één organisatie voor. Elk van de benaderingen kent een dominant specialisme binnen de communicatie. De zogeheten kritische benadering is feitelijk een onderstroom in alle vormen van communicatie. Binnen de interne communicatie domineren volgens Van Ruler twee benaderingen: de informatiële benadering en de interpretatieve benadering (vet in onderstaand model door ER), door mij respectievelijk de actievisie en de interactieve model. Wat is een visie eigenlijk en waartoe dient ze? Een visie op interne communicatie is een samenhangend stelsel van variabelen die de interne communicatie beschrijven in de context van de organisatie. Ze is gefundeerd op theorieën van (interne) communicatie en vormt voor de praktijkbeoefenaar het vertrekpunt, referentiepunt én steunpunt van haar werk.

visie →

In de komende twee paragrafen lees je een tweetal visies op interne communicatie. Ze zijn heel verschillend. Beide zijn ook de realiteit. Probeer je oordeel erover te parkeren. Probeer van beide de waarde te zien. En let vooral op de verschillen!

3.2 Actievisie op interne communicatie

Het specialisme van de interne communicatie is geleidelijk aan ontstaan in de tweede helft van de vorige eeuw. De personeelschef verzorgde de sociale informatie, de manager informeerde de medewerkers, het directiesecretariaat verspreidde informatie over het beleid en de Ondernemingsraad poogde, veelal moeizaam, een relatie op te bouwen met haar achterban.

De ambachtelijke kant van het specialisme, het verzorgen van een personeelsblad om medewerkers periodiek te informeren, heeft zijn wortels in de bedrijfsjournalistiek. De bedrijfsjournalist is goed in het vertalen van boodschappen, afkomstig van de top van de organisatie, voor doelgroepen in de organisatie. Hij nam daarmee de rol over van het directiesecretariaat, aangezien hij goed doelgroepgericht kon schrijven en de juiste media wist te kiezen om de boodschap over te brengen. Behalve de bedrijfsjournalist waren er, tot de jaren 80 (!) van de vorige eeuw, geen echte internecommunicatiespecialisten. We kunnen dus spreken over een pril specialisme binnen een ook nog relatief jong vakgebied. De professionalisering van interne communicatie als specialisme valt in hetzelfde tijdvak als de opkomst van internet, een informatieplatform dat inmiddels een geheel nieuwe dimensie heeft gegeven aan de begrippen communicatie en informatie. De impact van webtechnologie op onze manieren van communiceren valt inmiddels niet meer te ontkennen. Digitaal is normaal, online is de nieuwe norm, en papier is dat steeds minder.

← bedrijfs-
journalistiek

← actievisie

3.2.1 Beschrijving van de actievisie

Vanuit de bedrijfsjournalistieke traditie is het begrijpelijk dat het werk zich vooral concentreert op het doelgroepgericht schrijven van bijvoorbeeld een personeelsblad, een nieuwsartikel op intranet, een directiespeech. Maar tot de actievisie behoren ook grootschalige bijeenkomsten, die bedoeld zijn om mensen te informeren over een onderwerp c.q. hen te motiveren (lees: te beïnvloeden). De actievisie is gefundeerd in theoretische opvattingen die communicatie zien als 'information transfer', het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen.²

In zijn boek Het Fundament schetst Gerald Morssinkhof vier modellen, ofwel benaderingen van het communicatievak.³ Twee ervan, het informatieve model en het verkopersmodel, passen bij de actievisie, doordat beide het asymmetrische karakter van communicatie in zich dragen. Centraal bij beide staat het eigen be-

interactieve
← model
← verkopersmodel

Tabel 3.1 Vijf benaderingen van communicatiemanagement

	Informatiële benadering	Persuasieve benadering	Relationele benadering	Interpretatieve benadering	Kritische benadering
Kernbegrip →	Informatie	Cognities	Relaties	Betekenenissen	Macht
Functie van communicatie →	Overdracht	Beïnvloeding	Relationeel	Betekenis construerend	Cultureel
Analyse-niveau →	Overdrachts-proces	Doelgroepen	Subsystemen	Sociale actoren	Samenleving
Dominant specialisme →	Voorlichting (en ook interne communicatie)	Reclame	Public Relations	Interne communicatie	Onderstroom in alle vormen
Kernvraag →	Hoe bereik ik mijn doelgroep?	Onder welke condities bereik ik het beoogde effect bij mijn doelgroep?	Hoe ontwikkel ik een communicatie systeem om langdurige relaties te onderhouden met stakeholders?	Hoe construeren personen in en om de organisatie met elkaar betekenis over de hen omringende werkelijkheid?	Wat zijn de gevolgen voor de samenleving van communicatie management?

¹ Bettelée van Ruler e.a., Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief, Boom, Amsterdam, 2005.
² Ze wordt uitgebreid beschreven in: E.M. Eisenberg & H.M. Goodall, Organizational Communication, balancing creativity and constraint, Bedford St. Martin's Boston/New York (4th edition, pp. 23-24).
³ G. Morssinkhof Het Fundament, Uitg. De Communicatiepraktijk, z.p., 2012.

lang (de eigen logica), de doelen en opvattingen van de zender als het vertrekpunt (hoewel in het verkopersmodel wordt aangesloten op wat de ontvanger denkt en ervaart). De ontvanger moet veranderen in de richting zoals de zender die heeft bepaald.

Bij het informatieve model en het verkopersmodel noemt Morssinkhof de volgende woorden, alle ook kenmerkend voor de activisie: *vertellen, verwoorden, uitleggen, informeren, toelichten, instrueren, overtuigen, uitdragen, omschrijven, uitstrooien, onderstrepen, verkopen, opleggen, verhandelen, slijten, afzetten, verpakken, verleden en beklemtonen*.

In de activisie is de kernvraag: *hoe kunnen we onze boodschap zo formuleren en overbrengen, dat een van tevoren geselecteerd publiek in de organisatie (een doelgroep) te weten komt wat er gaande is en zich met onze informatie een zo mogelijk door ons geframed oordeel kan vormen over de thematiek*.⁴ De meeste aandacht gaat daardoor uit naar het formuleren en zenden van die boodschap en de keuze van middelen. De boodschap moet de kern van de bedoeling van de zender weergeven (frame), maar ook op een zodanige wijze geformuleerd zijn dat de doelgroep die bedoeling ook snapt. Daarnaast is de keuze van een (combinatie van) middelen relevant. Die moet weer passen bij zowel de boodschap en de ontvanger, alsook bij de doelstelling. De combinatie van doelstelling, doelgroepen, boodschap en middelen moet de grootste kans opleveren dat de boodschap daadwerkelijk gelezen/gezien of gehoord wordt en daarmee de doelstelling bij de ontvanger bereikt. Orkestratie van (of afstemming tussen) de gekozen middelen maakt de kans dat de boodschap eenduidig overkomt zo groot mogelijk. Die afstemming vindt het liefst plaats in een (uniforme) vormgeving, in tone-of-voice en in timing. Men kiest daarom vaak voor een campagnematige benadering: de gelijktijdige of opeenvolgende inzet van meerdere middelen die hetzelfde verkondigen en uitstralen. Die orkestratie moet zorgen voor een krachtige impuls, zodat de boodschap voor de doelgroep onontkoombaar is.

"Gehuld in groen-gele Konmar-vlaggen, T-shirts en petten komen alle 48.000 medewerkers van Laurus bijeen voor een motivatiemiddag in de Amsterdam Arena. Door de speakers galmt een uur durende speech van bestuursvoorzitter Van der Straaten. Die benadrukt dat in de nieuwe formule alles draait om service aan de klant. [...] Van der Straaten toont zich op de bijeenkomst een natuurtalent in het motiveren van zijn mensen." Bron: Management Team, 14 december 2001

De belangrijkste aanname in de activisie is 'als ik de doelgroep de boodschap zo vaak mogelijk vertel (en zo mogelijk op verschillende manieren), dan zullen zij deze boodschap wel ontvangen'. En die herhaling moet dan leiden tot meer kennis of een veranderde attitude. In de activisie stopt de overdracht van informatie bij de ontvanger. Werknemers worden immers beschouwd (en angesproken) als een passieve doelgroep, die met behulp van communicatie (feitelijk: informatie) 'iets' wordt bijgebracht, wordt 'verkoch' of wordt opgeroepen tot (gewenst) gedrag.

frame →

orkestratie →

campagne →

aanname →

Reflectievraag

Kijk eens om je heen, op internet en in kranten, naar uitingen van organisaties (advertenties, nieuwsberichten, folders, banners, ...). Welke voorbeelden kom je zoal tegen van de activisie? Wat willen de 'afzenders' jou duidelijk maken?

We vinden de activisie in interne communicatie terug onder communicatieprofessionals die zich gespecialiseerd hebben in strategic alignment, reputatie en internal branding. Hieronder ga ik op deze begrippen in.

3.2.2 Strategisch alignment

Communicatie gaat niet sec om het overbrengen van informatie. De informatie over het eigen werk (taakinformatie) moet ervoor zorgen dat medewerkers hun eigen werk zo goed mogelijk kunnen uitvoeren. En de beleidsinformatie moet ertoe leiden dat de medewerkers positief/positiever denken over de organisatie en dan met name binnen de context van het strategische doel. De informatie moet daarom regelmatig gaan over of gebaseerd zijn op het strategische doel en over de bijdrage die van ieder individu verwacht wordt om de strategie te laten werken. Medewerkers moeten weten waar de organisatie voor staat en voor gaat. De informatie moet hen duidelijkheid bieden. Medewerkers moeten de doelen van de organisatie vervolgens onderschrijven en gemotiveerd en bereid zijn daaraan mee te werken. Want medewerkers die weten waar de organisatie voor gaat en staat, zijn meer gemotiveerd en betrokken, zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek. Veel bestuurders vinden het daarom van groot belang dat alle neuzen in dezelfde richting staan: alignment. Iedereen moet bijvoorbeeld de strategische visie onderschrijven. En achter het Merk staan.

Strategisch alignment is veel waard. Begrijpelijk! Strategisch aligned gedrag van alle medewerkers: wie wil dat niet? Interne steun voor strategische doelstellingen biedt een *license to operate*. Hoe krijg je die interne steun? Communicatie is van belang om die interne steun te verwerven. Wat opvalt, is dat de handboeken op dit gebied daarbij lijken uit te gaan van de activisie. Men onderkent weliswaar dat er bij managers en medewerkers in de organisatie verschillende visies en ideeën leven. En in ons land is het dan toch vooral van belang om deze 'mee te nemen' in de nieuwe strategie/visie/plannen. Maar aan het eind wordt iedereen toch geacht loyaal aan te haken bij de gekozen koers.

De Nederlandse specialist in strategic alignment is de Rotterdamse hoogleraar corporate communication Cees van Riel. Hij pleit in zijn boek *De Alignment Factor* (2012) voor een mobilisatie van interne steun door bijvoorbeeld presentaties van de strategie in managementteambijeenkomsten, gevolgd door dialogen met grotere groepen in de lagere echelons, met behulp van zogeheten (grootschalige) Town Hall-meetings en discussieplatforms via het intranet. Een belangrijke

strategisch
alignment
←
license to
operate

⁴ A.A. van Ruler, *Perspectieven op communicatiemanagement*, in: A.A. van Ruler e.a., *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*, Boom, Amsterdam, 2005.

rol van de afdeling Communicatie ligt volgens Van Riel daarbij in het informeren en motiveren van medewerkers.

"Communicatieprofessionals ondersteunen het topmanagement bij de Town Hall-meetings' en via de websites en corporate publicaties die de waarden van de onderneming en de rol van de charismatische CEO blijven herhalen." En: *"Het is van cruciaal belang dat de communicatiegroep garant staat voor consistentie in boodschappen die zij namens de ondernemingsleiding verspreidt."* Volgens Van Riel vereist medewerkersalignment *"consistente communicatie vanuit het topmanagement met boodschappen die zowel verticaal als horizontaal cascaderen om alle medewerkers betrokken, lokaal en actief participierend te houden."*

Verder schrijft Van Riel: *"[Het is van] vitaal belang dat acties en beslissingen van alle medewerkers in overeenstemming zijn met de gewenste verandering. Dit vereist bepaald niet alleen slaafse volgzzaamheid, maar vooral de bereidheid om enthousiast mee te werken aan het invoeren van de nieuwe strategie."* Daarmee geeft Van Riel precies een lastig dilemma aan: geen slaafse volgzzaamheid, maar hoe dan wel? Een soort opgelegde bereidheid tot meedoen? Als jij vanuit de activisie werkt, kan dat betekenen dat je medewerkers haast moet dwingen de strategie te onderschrijven én er loyaal naar te handelen, zo blijkt uit een voorbeeld van Van Riel over de implementatie van de nieuwe strategie bij Philips (p. 69/70).

Medewerkers van Philips wisten, ondanks de Town Hall-meetings, nog steeds onvoldoende duidelijk wat de strategie precies betekende. Van Riel wijt dat aan de zogeheten 'cascading trap' (zie ook subparagraaf 2.8.1).

"Het uitdragen van de boodschap werd gekleurd – hoewel niet altijd opzettelijk – door de opvattingen van de individuele manager over zakelijke prioriteiten, waardoor de gewenste boodschap werd afgezwakt. Uiteindelijk werd besloten dit op te lossen door een bedrijfsvideo te maken, waarin topmensen op divisieniveau een hoofdtol werd toebedacht. Zij werden uitgenodigd om individueel hun visie op de strategie te vertellen aan de hand van een vooraf opgestelde tekst. De voor te lezen tekst – geheel in lijn met de idealtypische interpretatie van de strategie vanuit hoofdkantoorperspectief opgesteld – was vooraf op papier gezet door de corporate-communicationspecialisten. De divisie managers werden gevraagd de tekst letterlijk voor te lezen. De op deze wijze geregistreerde presentaties van het divisie management bleken in één keer meer consistent en vooral onderling vergelijkbaar te zijn. De video's zijn vervolgens keer op keer herhaald, met name binnen de setting van de eigen divisie."

Een ander begrip dat we vaak tegenkomen binnen strategisch alignment is de term engagement, ofwel betrokkenheid. Op de website vind je een extra document waarin de relatie tussen engagement en de activisie wordt beschreven:

Reflectievraag

Als je het bovenstaande nog eens leest, kun je dan aangeven waarom strategisch alignment te maken heeft met de activisie?

engagement →

3.2.3 Reputatie en internal branding

Bij de activisie hoort ook het begrip reputatie. Reputatie gaat om de bekendheid (met) de naam van de organisatie en de daarbij behorende positieve en negatieve associaties.

Voor veel bestuurders is reputatie een belangrijk begrip. Dat komt omdat ze om zich heen en soms ook aan den lijve in hun eigen organisatie te maken hebben gehad met schandalen (in de pers). Die schandalen brachten de organisatie reputatieschade. Veel werk van communicatieprofessionals is er daarom op gericht reputatieschade te voorkomen. En als het helaas toch zover komt, de schade te beperken. Een cliché in dit verband luidt: een goede reputatie komt te voet, maar gaat te paard. Dat weten ze bij Inholland, Rochdale, Vestia, ABN/AMRO, DSB, KPN, Nza, Greenpeace, KPMG, enzovoort maar al te goed... Je kent de voorbeelden vast nog wel.

Een positieve reputatie heeft veel voordelen, maar een organisatie moet dan wel bekend zijn bij de stakeholders in haar omgeving: andere organisaties waarmee zij een relatie onderhoudt. Onbekend maakt onbemind. Die bekendheid kan spontaan of geholpen zijn. Spontaan wil zeggen dat je de naam van de organisatie vanzelf weet te noemen ("Kunt u eens namen noemen van zoveel mogelijk banken die u kent?"). Geholpen wil zeggen dat je de naam van de organisatie herkent als deze aan jou wordt voorgelegd ("Heeft u wel eens gehoord van Van Lanschot Bankiers?").

Reputatie komt volgens de reputatiedeskundige Frank Körver voor 90% tot stand door gedrag (van de mensen die er werken en samen de organisatie maken) en voor maar 10% door communicatie (uitingen). Die 10% is dus maar een klein percentage. Toch voelen veel communicatieafdelingen zich erg verantwoordelijk voor... reputatie!

Reflectievraag

Welke positieve effecten heeft een sterke reputatie van een organisatie voor de medewerkers die er werken?

Op deze plaats wil ik ingaan op de rol van interne communicatie bij het bouwen aan en bestendigen van een positieve reputatie. Natuurlijk, de bekendheid is geen issue meer als je er zelf werkt. Maar hoe zit dat met die positieve en negatieve associaties bij de reputatie? Het gaat dan om associaties die medewerkers hebben bij de (hun) organisatie als Merk. Het zou mooi zijn als dat uitsluitend positieve associaties zijn.

Maar ook voor medewerkers geldt dat de communicatie over hun organisatie als Merk maar voor 10% bepalend is. Ook (en juist!) zij kijken naar andere aspecten van de reputatie dan de communicatieve uitingen! Vraag je in dat verband eens af of medewerkers eigenlijk wel een reden hebben om positief over hun organisatie te denken? Mensen lijken trots op hun eigen werk maar zeer vaak erg ontevreden over de organisatie! Die zit hen in de weg en het systeem en de procedures knellen. Dat is de organisatierealiteit!

← reputatie

← reputatieschade

← stakeholders

Karin werkt al heel lang bij Woningcorporatie La Maison. Ze is blij met haar werk. Maar om haar heen ziet ze de laatste jaren vreemde dingen gebeuren. Met name de directeur houdt er vreemde gewoonten op na. Een (te) grote auto, directieparkeerplaatsen, huizen in verre oorden, investeringen in branchevreemde objecten, ga zo maar door. Korte tijd later barst de bom. Twee directeurs worden ontslagen, een parlementaire enquête en bijna een faillissement. Karin heeft even geen reden meer om trots te zijn op La Maison. Karin schaamt zich. La Maison heeft door de media-aandacht ineens een belabberde reputatie gekregen. Er is duidelijk op dat moment voor Karin geen reden om ambassadeur van La Maison te zijn. Op feestjes is ze duidelijk terughoudender over haar werk.

Het voorbeeld van Karin is moeiteloos te projecteren op de talloze organisaties die genoemd zijn aan het begin van deze subparagraaf. Nadat de ergste reputatieschade is hersteld, zien we vaak dat met communicatie-inspanningen intern geprobeerd wordt om medewerkers weer trots te laten worden. Vaak kiest men ervoor om een zogeheten *message of hope* af te geven: 'het gaat niet zo slecht meer, er zijn ook best positieve dingen te noemen'. De organisatie slaat noodgedwongen een nieuwe weg in, er komen nieuwe leiders, andere regels en procedures. Er waait een frisse wind. Een nieuwe naam misschien. En voor het herstel van de reputatie moeten ook de medewerkers van hoog tot laag ervan doordrongen zijn dat hun handelen of nalaten effect heeft op de reputatie. Voor veel bestuurders is dat opnieuw lastig....

Het idee in de activisie is als volgt: als medewerkers zaken als de nieuwe strategie en de nieuwe kernwaarden van de organisatie kennen en tot in de haarvaten doorleven, dan zal ook hun trots langzaam weer terugkomen. Ook Karin moet de strategie kennen, kunnen dromen en erachter staan. En weten hoe zij deze moet vormgeven.

Reflectievraag

Kun je aangeven wat de overeenkomst is tussen strategisch alignment en reputatie als het gaat om de interne communicatie?

Reputatie heeft dus veel te maken met het creëren en onderhouden van de organisatie als een merk. Voor de interne organisatie past daar het begrip internal branding bij. Wat is dat? Een expert op dit gebied is Rik Riezebos.⁵ Hij zegt daarover: "Internal branding is een in een organisatie gepland proces, waarbij men met behulp van de corporate identity medewerkers bij het merk probeert te betrekken. Internal branding heeft als doel het verbeteren van de werkcultuur, hetgeen ertoe moet bijdragen dat medewerkers de merkbelofte beter in de gewenste klantentruïning kunnen omzetten." Hier zie je duidelijk Het Merk en de merkbelofte als kernbegrippen terugkomen. De gedachte is dat bij het Merk (van de organisatie) associaties horen en dat in het geplande proces deze associaties bij de medewerkers worden gebracht. Zij gaan zoals dat wordt genoemd Het Merk van de organisatie 'laden'.

Meer lezen? Op de website vind je een handige samenvatting van het boek van Marc van Eck e.a. (2008) waarin een model voor internal branding wordt toegelicht. De samenvatting is afkomstig van het EURIB, een gerenommeerd instituut voor branding en merkmanagement.

Een goed voorbeeld van de manier waarop een Merk opnieuw gepositioneerd en geprofileerd is met een campagne, een brand-book en talloze andere activiteiten is de casus van Manutan (v/h Overtoom). Het introduceren van de nieuwe merknaam in Nederland en het doorleven van de kernwaarden heeft daar op een wel heel bijzondere wijze plaatsgevonden... Je leest het in een mooi artikel en vindt ook het brand-book op de website. Maar ook bij de overheid 'doet' men aan internal branding.

De interne communicatie binnen het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (lenM) richt zich op het vertellen van lenM-brede verhalen. In die verhalen wordt telkens de link gelegd tussen de beleidsdoelen van de bewindspersonen en de organisatiedoelen van het ministerie. Waar mogelijk laten de communicatieadviseurs in die verhalen uiteenlopende partijen aan het woord. Dat kunnen stakeholders, gebruikers, omwonenden maar ook een samenwerkingspartner, marktpartij of maatschappelijke organisatie zijn. Zo blijven de lenM-missie, -visie en -kernwaarden geen abstracte begrippen, maar worden ze concreet geladen en uitgedragen binnen en buiten het ministerie.

Bij strategisch alignment, reputatie en internal branding draait het er niet om dat medewerkers de belangrijkste aspecten van de organisatiestrategie/kernwaarden/visie, et cetera kennen en in hun handelen doorleefd laten zien.

Dat zijn slechts randvoorwaarden.

Doordat zij weten waar ze hun dagelijks werk voor doen en dat ook loyalte onderschrijven, kunnen zij (weer) trots zijn op het Merk, op hun organisatie. Zij kunnen deze trots en toewijding verbaal en in gedrag als echte ambassadeurs ('medemers') naar anderen binnen en buiten hun werk overbrengen. Dat voelen die anderen. Hun toewijding en trots zorgen voor tevreden én terugkerende klanten en komen zo de bedrijfsprestaties ten goede en daar is het uiteindelijk om te doen.

We zien dit relatief vaker terug bij familiebedrijven, bijvoorbeeld op de site www.vanbommel.com/en/since_1734.

Op de website vind je een YouTube-filmje van het bedrijf DSM waarin (in het Engels) de kernwaarden worden toegelicht, maar ook welk gedrag daarbij van de medewerkers wordt verwacht: DSM Experience, Our Employee Value Proposition.

Reflectievragen

- Probeer een relatie te leggen tussen de activisie en de laatste alinea. Wat heeft dit met de activisie te maken?
- Wat zou de waarde van strategisch alignment en reputatie kunnen zijn voor een ziekenhuis? En voor een gemeente?

⁵ Riezebos is directeur van het EURIB, een kennisinstituut op het gebied van brand, design en reputatiemanagement, www.eurib.org

communicatie-
middelen →

parallelle
communicatie →

waarde van de
actievisie →

kanttekeningen →

negatief →
mensbeeld

3.2.4 Communicatiemiddelen in de actievisie

In de actievisie wordt overwegend gebruik gemaakt van communicatiemiddelen. Hoewel: in strikte zin informeer je slechts (eenrichtingsverkeer) en zijn het dus eigenlijk voorlichtingsmiddelen bedoeld om de boodschap over te brengen! Welke heb je tot je beschikking? Ik maak hierin de onderverdeling tussen online (digitale) communicatiemiddelen en offline (schriftelijke en grafische) middelen.

Als communicatiemiddelen worden gebruikt van of namens de directie rechtstreeks naar de medewerkers en de tussenliggende hiërarchische niveaus worden 'overgeslagen', spreken we van parallelle communicatie. Een voorbeeld: het personeelsblad wordt rechtstreeks aan alle medewerkers verstuurd. De direct leidinggevende kan, door deze rechtstreekse toezending, geen invloed op de vorm of inhoud meer uitoefenen. Zo wil de directie garanderen dat de medewerkers allemaal dezelfde boodschap krijgen en in sommige gevallen ook op hetzelfde moment.

In een document op de website vind je een uitgebreide opsomming van de belangrijkste interne communicatiemiddelen en een afweging wanneer zij effectief zijn te gebruiken. De ondersteunende communicatiemiddelen worden in andere literatuur uitgebreid en praktisch beschreven. Daarin staat ook hoe je ze kunt vervaardigen en waar je op moet letten.

3.2.5 De waarde van de actievisie

Wat is de waarde van de actievisie?

1. De actievisie is randvoorwaardelijk voor andere visies. Want als de boodschap de ontvanger niet bereikt, kan er helemaal geen effect ontstaan. Er zijn dus situaties waarin het sec overbrengen van informatie noodzakelijk is (en inter-actie zelfs ongewenst zal zijn).
2. Het sterke van deze benadering is voorts de doelgroepgerichte vertaling van vaak complexe boodschappen.
3. Telkens opnieuw blijkt dat interne communicatiespecialisten die werken vanuit deze visie een ingewikkelde boodschap net even duidelijker en aansprekender formuleren en verbeelden dan anderen dat kunnen. Zij kunnen het best mogelijke verhaal construeren, beter dan de topman of projectleider dat ooit zou kunnen.

3.2.6 Kanttekeningen bij de actievisie

De in dit hoofdstuk besproken actievisie op communicatie speelt een leidende rol in het dagelijks werk van de meeste interne communicatieprofessionals. Er zijn echter diverse kanttekeningen te plaatsen bij deze visie op communicatie. Op de website vind je een uitgebreide uitwerking van acht kanttekeningen. Hier volsta ik met een korte opsomming.

Kritiekpunt 1: Impliciet gehanteerd mensbeeld

Als je er heel eerlijk naar kijkt, hanteert de actievisie een negatief mensbeeld. De activiteiten gaan namelijk uit van ongelijkwaardigheid in het contact, een negatieve en fragmentarische visie op mensen en vaardigheden gericht op eenrichtingsverkeer in de communicatie.

Kritiekpunt 2: Ontwikkelingen in de samenleving

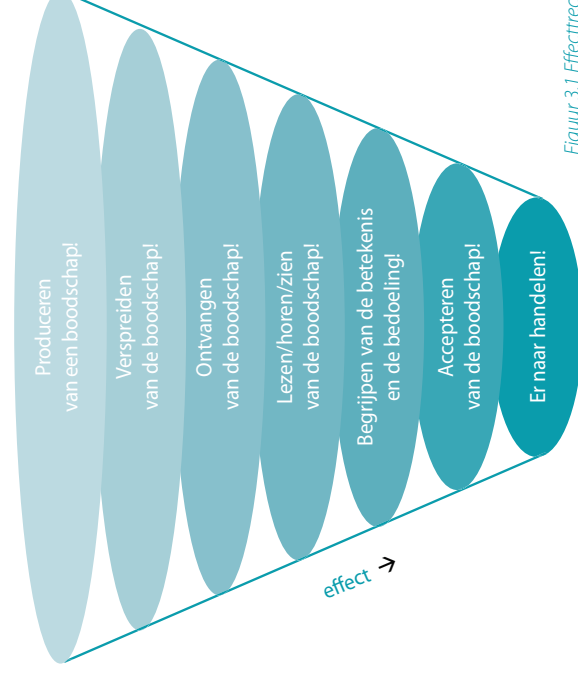
De actievisie past niet (meer) bij de hedendaagse burger. Die is steeds beter geïnformeerd, steeds kritischer en mede daardoor steeds mondiger en wordt geacht steeds meer zelf zijn zaken te regelen. Door medewerkers te benaderen vanuit een zender- en boodschapgeoriënteerd perspectief op communicatie, worden deze ingrijpende ontwikkelingen min of meer ontkend of buitengesloten.

Kritiekpunt 3: Gefragmenteerde en heterogene doelgroep

Vanuit de actievisie kiezen communicatiespecialisten van oudsher voor doelgroepsegmentatie. Maar zelfs de gekozen doelgroepen blijken daarbinnen heel gefragmenteerd van samenstelling te zijn. Dus het afstemmen van een boodschap op zo'n doelgroep is nog te weinig verfijnd. In de praktijk is het daardoor een buitengewoon lastige opgave om de communicatie (lees: het overbrengen van de boodschap) effectief vorm te geven.

Kritiekpunt 4: Overschatting van het effect

De vierde kanttekening is de vanzelfsprekendheid waarmee interne communicatiespecialisten (en managers) lijken aan te nemen dat een verzonden boodschap, in welke vorm dan ook, het gewenste effect bereikt. Er zijn echter diverse 'filters' waar de informatie doorheen 'sijpelt', voordat deze bij de ontvanger het gewenste effect bereikt. Dat laat de effectrechter in figuur 3.1 goed zien. Een manager of communicatiespecialist houdt zich vooral bezig met de eerste twee stappen: het formuleren van de boodschap en het verspreiden ervan. De daaropvolgende stappen zijn het domein van de ontvanger.



Figuur 3.1 Effectrechter van informatieoverdracht

"Ik heb het ze verteld, ze weten het nu toch?!"

Het is keer op keer onthutsend te merken dat er verbazing bestaat als een verzonden boodschap niet is gelezen/begrepen/geaccepteerd of dat men er niet naar handelt. Kennelijk gaat men er (nog steeds) van uit dat communicatie werkt volgens een soort 'injectie-naalprincipe'. Alsof iemand informatie bij de ontvanger kan inspuiten en de ontvanger vervolgens automatisch deze informatie kent en ernaar handelt.

→
injectie-naal
principe

Een illusie armer

Een Managementteam geeft opdracht aan de communicatieafdeling een artikel te schrijven in het personeelsblad over de zojuist bedachte kernwaarden van de organisatie. De communicatieafdeling interviewt de directeur voor het artikel en lardeert dat met voorbeelden uit de dagelijkse werkp praktijk en een kadertje waarin de kernwaarden zijn afgedrukt. Het artikel verschijnt de maand erop prominent in het blad. Tootse directeur, tevreden Managementteam. Totdat de directeur korte tijd na het verschijnen van het blad op de werkvloer een groepje medewerkers spreekt. Zij blijken het blad niet gelezen te hebben: "Het verdwijnt eerlijk gezegd rechtstreeks in de prullenbak." Van de nieuwe kernwaarden hebben ze nog nooit gehoord. Anderen blijken het wel gelezen te hebben (of gedeeltelijk of vaag), maar weten er nog maar weinig van. En dat terwijl de directeur had verwacht dat "ze het nu toch wel zouden weten".

Kritiekpunt 5: Mismatch tussen doelen en middelen

Managers (en communicatiespecialisten) hebben nogal eens de verwachting dat medewerkers zich door communicatie betrokken of zelfs verbonden zullen voelen, maar gebruiken daarvoor middelen die dat effect nooit zullen bereiken. Er is dus sprake van een mismatch tussen het beoogde doel en de gekozen middelen. De beoogde doelen liggen zo hoog dat ze onbereikbaar zijn met de gebruikte middelen.

Kritiekpunt 6: Dialoog extern, maar intern?

In de overheidscommunicatie wordt al jaren gepleit voor meer interactie met de burger. Dus in de externe communicatie is dat een belangrijk streven. Mijn stelling is dat wanneer je met externe groepen eerder, interactiever, transparanter én met gebruik van moderne media communiceert, dat zich moeilijk laat verenigen met een 'zender-en-boodschapegeoriënteerde' activisie naar je interne spelers. Je geloofwaardigheid als organisatie is in het geding als je extern interactiever wilt communiceren, terwijl je dat intern niet doet.

Kritiekpunt 7: Onderzoek naar interne communicatie

Mieke van Putte (KUN) deed een uitgebreide theoretische studie en praktijkonderzoek in Nederlandse organisaties naar de wijze waarop de interne communicatie werd aangepakt. Haar theoretische studies leiden tot de conclusie dat "interne communicatie als direct of indirect instrument (activisie – ER) beperkt is" en "dat de instrumentele gedachtegang (activisie – ER) onjuist is." Ook uit het daaropvolgende praktijkonderzoek concludeert Van Putte dat communicatie als middel voor beïnvloeding weinig effectief is.

Kritiekpunt 8: Negeren van andere betekenissen

De activisie negeert eventuele alternatieve betekenissen die ontvangers aan

informatie kunnen geven. Het gaat er in die visie immers om anderen te overtuigen dat er maar één 'waarheid', één betekenis is. Die ene betekenis wordt zo helder mogelijk verwoord in de informatieoverdracht.

Deze acht kanttekeningen zijn met name bedoeld om de vaak te hoge verwachtingen van de activisie op communicatie bij te stellen. De ontwikkelingen en uitdagingen in de steeds interactievere samenleving vragen naar mijn idee om een belangrijke nuancering van de dominante activisie op interne communicatie. Stop met alleen boodschappen overbrengen!

3.3 Interactieve visie op interne communicatie

Dit hoofdstuk beschrijft twee visies (brillen) om naar interne communicatie te kijken. Op de website vind je een link naar een (Engelstalig) filmpje waarin de grote verschillen tussen de twee visies duidelijk worden gemaakt. In deze paragraaf bespreek ik de interactieve visie op interne communicatie. En je zult inderdaad merken dat die visie heel anders is dan de activisie.

3.3.1 De organisatie als babelbox

Waar de activisie communicatie ziet als een instrument, is communicatie volgens de interactieve visie een fenomeen, een gegeven. Communicatie is overal en altijd waar mensen samen werken. Die mensen bespreken bijvoorbeeld hoe ze het werk aanpakken, ze spreken over de veranderingen in hun werk en over het resultaat dat ze willen behalen. Ze spreken af hoe ze hun werk onderling verdelen en hoe ze samenwerken. Die gesprekjes zijn vormen van interne communicatie en omdat ze overal en altijd voorkomen, is een organisatie te typeren als een babelbox.⁶

Hoogleraar Thijs Homan illustreert de interactieve op meesterlijke wijze door de metafoor van de babelbox. Dit is een onderdeel van het tv-programma *Man bijt Hond* en ook te zien op bijvoorbeeld Libelle's Zomerfair. In de babelbox kunnen mensen beurtelings hun mening geven over een bepaald onderwerp. Bijvoorbeeld: "Ik krijg de kriebels van..." Om de beurt roepen mensen in die babelbox dan een antwoord. Wat je hier ziet, is dat mensen zich allemaal in dezelfde context bevinden en dezelfde vraag krijgen maar toch heel verschillend reageren. De vraag die je je kunt stellen is: wat zou er gebeuren als je deze mensen bij elkaar zet en ze vraagt: "Waar krijgen wij nou met zijn allen de kriebels van?" Wat zou hun gezamenlijke antwoord dan worden?

In navolging van Homan ziet een organisatie, gezien vanuit de interactieve eruit als "het resultaat van interactieprocessen, waarbij en waarin mensen met elkaar al babbelend steeds opnieuw betekenis proberen te geven aan datgene waarmee ze geconfronteerd worden".



⁶ Th. Homan, De organisatie als babelbox, in: M. De Witte e.a., *Essenties van verandermanagement*, Vakmedianet, 2012.

gezamenlijk →
beeld

dominante →
aanname

communicatief →
vermogen

communicatieve
organisatie →

Door met elkaar te praten, vormen mensen zich op hun werk een beeld van wat het werk inhoudt en wat ze te doen staat. Er ontstaat zo ook een gezamenlijk beeld van wat er wenselijk en gebruikelijk is.⁷ De verworping van hun gezamenlijke beeld is ook de gezamenlijke betekenis die zij verlenen aan een onderwerp. Een gezamenlijke betekenis wil zeggen dat mensen met elkaar al pratend overeenstemming bereiken over hoe ze tegen een kwestie aankijken.

Anders dan de activatie is de communicatie hier niet *gericht* op mensen, maar vindt ze plaats *tussen* mensen. Enerzijds is dat op formele communicatiemomenten, zoals in een werkoverleg, een vergadering, een bilateraal gesprek of een werkconferentie. Anderzijds (en voornamelijk) is dat tijdens informele momenten, gewoon tijdens het dagelijks werk, de hele dag door, online en offline. Die informele communicatie bespreken we hierna.

De dominante aanname in deze visie is dat de (on)gestructureerde interactie ervoor zorgt dat we met elkaar een beeld vormen wat we ergens van vinden. Er ontstaat zo grotere betrokkenheid bij elkaar en bij het werk en er komen door de input van velen rijkere uitkomsten, die bijdragen aan het dagelijks werk, het beleid of de verandering. Deze visie sluit naadloos aan op de online wereld, waarin het 'sociale' aspect precies die (on)gestructureerde interactie omvat.

3.3.2 Naar een communicatieve organisatie

In het dagelijks werk wordt een groot beroep gedaan op het communicatief vermogen en de communicatieve vaardigheden van de leidinggevend en medewerkers. Zij moeten zich durven, kunnen en willen uiten, hun mening kunnen formuleren, het debat en de dialoog kunnen voeren, naar elkaar kunnen luisteren, kunnen presenteren, discussies kunnen voeren, enzovoorts, enzovoorts. Niet iedereen is daar even goed in. Sterker nog: bij veel medewerkers en leidinggevend zou dat best beter kunnen. Zij hebben geen (communicatie) opleiding gevolgd, of slechts een beperkte training gehad. Denk aan een jurist die na jaren juridisch werk plotseling teamleider wordt en een werkoverleg moet voorzetten met 15 hoogopgeleide professionals. Of een technisch directeur die een presentatie moet houden voor een zaal met 150 mensen. Of een manager die over het nieuwe beleid moet praten met zijn medewerkers, maar er zelf niet achter staat. Allemaal voorbeelden waar een beroep wordt gedaan op het communicatief vermogen van mensen die vreselijk hun best doen om het zo goed mogelijk te doen. Maar vaak best steun kunnen gebruiken om hun communicatieve prestatie te verbeteren. De interne communicatiespecialist die werkt vanuit de interactievisie, helpt het management en de medewerkers communicatiever te worden. Haar missie is een communicatievere organisatie (zie hoofdstuk 7).

Van oudsher wordt bij dergelijke thema's wel gezegd dat zij niet tot het domein van het interne communicatiespecialisme horen. Toch is dat wat te gemakkelijk. Inderdaad is in de interactievisie de interne communicatie niet het exclusieve domein van de communicatiespecialist. Communicatie is overal waar mensen samenwerken. Iedereen doet het. Iedereen is in deze visie ook verantwoordelijk voor zijn interne communicatie. De hele blogosphere bestaat ook min of meer op basis van dit principe. Echter, voor de besproken communicatie(vraagstukken is tot nu toe nauwelijks steun vanuit bijvoorbeeld een afdeling Personeelszaken geboden. En communicatietrainingen hebben veelal een ad-hoc-karakter

en dekken maar een gedeelte van de behoefte aan ondersteuning. Wanneer je de term 'communicatie' ruim opvat, zijn er dus wel degelijk mogelijkheden om als interne communicatiespecialist vanuit deze visie te werken.

Reflectievraag

In de praktijk is er nogal eens discussie tussen Personeelszaken en Communicatie over deze vormen van communicatie. Wie gaat daar nou eigenlijk over? Soms ontstaat er zelfs een soort landjepeik! Kun je redenen noemen waarom Personeelszaken hier een actieve rol in kan spelen? En waarom zou de afdeling Communicatie hierin een rol moeten nemen?

Essentieel kenmerk van de interactievisie is ook dat de communicatiespecialist een communicatievraagstuk niet overneemt van een ander. Zij houdt zich in deze visie wel bezig met het mogelijk maken en stimuleren van interactieprocessen (ontmoetingen). Zij plant, organiseert en begeleidt bijeenkomsten (communicatiemomenten), adviseert over werkvormen voor dialoog en interactie en helpt anderen zodat zij beter communiceren bij voor hen spannende communicatiemomenten. Bijvoorbeeld leidinggevend bij het verbeteren van hun werkoverleg of een presentatie (als een soort 'his master's coach'). Maar ze neemt het werkoverleg niet over. En ze maakt geen sheets voor de leidinggevende. Ze vindt dat het effectiever is om mensen te leren vissen, in plaats van hen telkens vis te geven. In die zin is er ook sprake van een educatieve rol voor de communicatieprofessional. Het lijkt er de laatste tijd op dat deze opvatting in de communicatiepraktijk de nieuwe norm wordt.

3.3.3 Betekenisgeving en het sociaal-constructivisme

In de interactievisie krijgen het uitwisselen van beelden over de werkelijkheid en het op gang brengen van de communicatie daarover een centrale plaats. Aan de basis hiervan ligt de (complexe) sociaal-constructivistische theorie van Weick over sensemaking in organisaties.⁸ In een apart document op de website [proberen we deze complexe theorie uit te leggen](#). En je vindt er ook een YouTube-link naar een filmpje van een college van prof. Thijs Homan die op geheel eigen (humanistische) wijze uitlegt hoe betekenis tot stand komen.

3.3.4 Informele communicatie

In iedere organisatie verloopt de meeste dagelijkse communicatie niet gestructureerd en formeel. Wie zich beperkt tot de formele informatieroom, heeft een nogal statische kijk op communicatie, die ver afstaat van de werkelijkheid. Onderzoeken naar communicatie wijzen uit dat informatie zich informeel, grillig en razendsnel door de organisatie verspreidt. *Medewerkers zijn al lang op de hoogte*

⁷ J.J. Boonstra, *Perspectieven op organisatie*, in: Beteke van Ruler e.a., *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*, Boom, Amsterdam, 2005.

⁸ K.E. Weick, *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1995.

voordat zij het nieuws via bijvoorbeeld het werkoeverleg of het intranet horen of lezen en verspreiden er dan ook al betekenis aan! Een uitspraak van een manager typeert het belang van informele communicatie: "Ik loop liever even binnen, dat gaat veel makkelijker. Als het via de formele wegen zou moeten, lukt hier nooit wat." Al met al is de informele communicatie in de meeste organisaties vele malen omvangrijker dan de formele communicatie.⁹

In de informele communicatie hebben medewerkers de noodzakelijke gelegenheid om samen de zaken die hen overkomen te duiden. 'Wat betekent het voor mij?' vragen ze zich dan af. Ze creëren zo hun eigen (beeld van de) werkelijkheid. De informele communicatie is daarmee een essentieel onderdeel van de interactievisie. In toenemende mate kiezen medewerkers snelle, mondelinge communicatie, of digitale gereedschappen zoals Yammer, WhatsApp en e-mailcontact met collega's die ze vertrouwen. Zo houden ze elkaar op de hoogte van het wel en wee in de organisatie en haar omgeving. Informele relaties maken het mogelijk snel te handelen, dwars door en tussen alle functies, niveaus en afdelingen.¹⁰

Hoe het toch nog vaak gaat: we houden het nog even onder de pet

8 september: Tijdens het overleg van het projectteam spreken de managers af dat alles nog even geheim blijft. Alleen zij weten voorlopig van de op handen zijnde reorganisatie.

9 september: De eerste geruchten verspreiden zich toch in de organisatie.

13 september: Overleg in het projectteam. Ze besluit nog even te wachten met communiceren. Niet alles is immers nog zeker. Eerst maar even het volgende overleg afwachten op 18 september, dan worden besluiten genomen en kijkt het team wel verder wat ze communiceren en wanneer.

18 september: De besluitvorming duurt langer: er zijn nog enkele onduidelijkheden en men is het in het projectteam niet helemaal eens. Ondertussen ontstaan meer en meer geruchten; er wordt geyammerd.

21 september: Spoedoverleg in het projectteam! Details over de reorganisatie lekken uit: de medewerkers verzinzen de rest erbij. Het wordt het projectteam zo langzamerhand heel onder de voeten. Er moet snel duidelijkheid worden gegeven, vindt men.

25 september: De directie en het projectteam kondigen formeel het plan voor de reorganisatie aan (maar eigenlijk was het bij de medewerkers allang bekend...).

Informele communicatie kent vier vormen:

1. **Informeel afstemmen en samenwerken**
Dit is even iets vragen of doornemen van de (eigen) werkzaamheden tussen collega's. Dit is een integraal onderdeel van samenwerken. Afstemming is een noodzakelijke aanvulling op de formele overlegstructuur.
2. **Lobby**
Hieronder verstaan we het doelbewust informeel benaderen van een ander in de organisatie om diens mening over een issue te beïnvloeden, of die persoon te overtuigen van een bepaald standpunt. Lobbyen is een vorm van politiek gedrag (zie paragraaf 2.3). Lobbyen komt voort uit het feit dat de formele overlegstructuur maar beperkte beïnvloedingsmogelijkheden heeft, waardoor men elkaar informeel gaat opzoeken.¹¹
3. **Sociale informatie-uitwisseling**
In tegenstelling tot informeel afstemmen gaat het hier over niet-werkgerelateerd

teerde thema's als roddels, privé zaken, hobby's, tv-programma's en het weer. Deze zaken bepalen mede het werkklimaat in een organisatie.

4. Geruchten (ook wel: de 'wandelgangen' of de 'tamtam')

Dit zijn de informele gesprekken over beleidsaangelegenheden die nog niet formeel bekend gemaakt zijn. Voor 42% van de medewerkers zijn de wandelgangen de belangrijkste informatiebron.¹² Wandelgangen hoeven niet letterlijk gesprekken op de gang te zijn. Je kunt ook denken aan weblogs, app's en tweets van collega's en onderlinge e-mails om informeel informatie over beleidsonderwerpen te delen. Als geruchten overheersen kan dat een signaal zijn dat de formele communicatie over beleidszaken tekortschiet. Mensen gaan dan op zoek naar andere bronnen; een eigen sociale structuur ontstaat. De medewerkers zoeken in de interactie met anderen naar betekenissen in de (gebrekkige) informatie die ze via formele wegen hebben verkregen. Beleidsinformatie gaat in de regel over de organisatie als geheel en niet over de medewerker en zijn werk. Ze is te algemeen of 'gekleurd' door de zender.

Op de website vind je een verdiepend document met vier wetenswaardigheden die je nog niet wist over geruchten.

Medewerkers zijn het meest betrokken bij hun eigen werk. Ze zijn nieuwsgierig en willen weten wat er allemaal wordt uitgedacht. Maar ze hebben vooral behoefte aan informatie hoe veranderingen hun werk beïnvloeden. Met die informatie reduceren ze de onzekerheid die veranderingen bij hen oproepen en kunnen ze zich er een oordeel over vormen. Als ze iets vermoeden, maar het niet zeker weten, zoeken ze die informatie in hun informele netwerk. Collega's waarmee ze een goede band hebben, vormen dan de eerste, belangrijke bronnen, zeker als zij worden gezien als informele leiders of opinielers. Zij weten misschien zaken die anderen niet weten.

In de interactie met die collega's probeert men dan zaken te duiden. Die betekenisgeving vindt plaats aan de hand van drie belangrijke vragen:

- *Wat is er aan de hand?*
- *Wat betekent dat voor mij?*
- *Wat moet ik nu gaan doen?*

Niet alleen de medewerkers communiceren informeel. Uit onderzoek blijkt dat ook ruim 70% van de contacten van managers een informeel karakter hebben. Hun positie is vaak vergelijkbaar met die van de medewerkers en ze hanteren hetzelfde onzekerheidsreducerende gedrag.¹³ Informele communicatie is dus een gegeven en iedereen doet eraan mee. Communicatiespecialisten die werken vanuit een adviesvisie beschouwen het nogal eens als hinderlijk, omdat het moeilijk controleerbaar is en tegen de eenduidige boodschap kan indruisen. Vandaar soms ook de aarzeling om sociale media actief in te zetten als plaats

⁹ E.M. Rogers & R. Agarwala Rogers, *Communication in organizations*, Free Press, New York/London, 1977.

¹⁰ R.M. Kanter, *The new managerial work*, in: *Harvard Business Review* (67), november/december 1989.

¹¹ B. Andriessen, *Informele communicatie*, in: J.J.M. Jaspers e.a. (red.), *Handboek Interne Communicatie*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Zaventem, 1992.

¹² P.G. Clamptitt, *Communicating for managerial effectiveness*, SAGE Publishers, Newbury Park etc., 1991.

¹³ H. Mintzberg, *Mintzberg on management*, Free Press, New York/London, 1989.

voor interactie. Het is echter onvermijdelijk en bovendien hoogst noodzakelijk om samen de realiteiten te delen en bij te stellen.

Hoe kun je de informele communicatie gebruiken?

1. Informele communicatie is te gebruiken om te horen wat er leeft onder de medewerkers. Het is een goede manier om de meningen van de medewerkers op de formeel verstrekte informatie te horen. Eventuele bezwaren tegen plannen of voorstellen of interessante alternatieven kunnen worden gesignaleerd.¹⁴
2. Informele communicatie is een aangrijpingspunt om beelden die feitelijk onjuist zijn te ontzenuwen. Die kunnen anders een eigen leven gaan leiden en opgeblazen worden. Een manager kan bijvoorbeeld dergelijke onjuiste geruchten bespreken tijdens een teamoverleg.
3. Informele communicatie kan actief worden benut door via opinieliders bepaalde informatie te verspreiden. Opinieliders zijn managers of medewerkers die (informeel) een spilfunctie vervullen in de organisatie. Door via hen informatie te verspreiden is de hoop en verwachting dat deze langs informele weg (snel) bij de overige medewerkers terecht zal komen. Informatie die is verspreid via de opinieliders is doorgaans juist want een opinielider zal wel oppassen om onjuiste informatie te verspreiden. Dat kan ten koste gaan van zijn geloofwaardigheid en zijn machtspositie als informeel leider ondergraven.

3.3.5 Storytelling

In de interactieve draait het om het delen van betekenissen. Die betekenissen komen naar voren in taal, in de verhalen die mensen elkaar vertellen. Het is precies om die reden dat storytelling zo mooi past in deze visie. Belangrijke auteurs in ons land op dit gebied zijn Annet Scheringa en Suzanne Tesselar. Zij maken een interessant onderscheid tussen corporate stories en organizationale stories. De eerste zijn typisch passend in de activisie: het verhaal geeft richting aan de communicatie-uitingen van de organisatie, is met name gericht op de buitenwereld en heeft als doel het imago positief te beïnvloeden. Het wordt vaak door een extern bureau gemaakt met de directie als opdrachtgever. Terecht stelt Scheringa dat het nogal eens 'bovenstroomverhalen' zijn: onpersoonlijke wensverhalen waar weinig emotie en worstelingen in voorkomen en waarin de organisatie eenzijdig goed voor de dag komt. Ze roepen ook intern nogal eens zogeheten tegenverhalen op. Medewerkers bedenken dan eigen verhalen die een sceptische reactie op de corporate story zijn omdat ze zich er niet in herkennen. Een verhaal van het Ministerie van OC&W over de reorganisatie aldaar onder de naam Sprong! werd volgens Scheringa door medewerkers beantwoord door een tegenverhaal dat Plons! heette. Door dit soort reacties en teleurstellingen in het effect van sustainable corporate stories komt men ook in de activisie tot het inzicht dat corporate stories draagvlak behoeven. En dat krijg je door nadrukkelijker aan te sluiten bij gebruik te maken van de verhalen die er leven.

Tegenover corporate stories staan zogeheten organizationale stories. Dit zijn authentieke verhalen die er gewoon zijn, en die ook de minder positieve kanten van een organisatie belichten. Ze geven inzicht in hart en ziel van de organisatie,

wat er echt gedacht en gevoeld wordt: onderstroomverhalen uit de cultuur. Al-dus passen ze beter bij de interactieve omdat mensen in die verhalen betekenis toe kennen aan situaties. Ze worden niet gemaakt of opgelegd. Ergens tussen de corporate storytelling en organizationale storytelling in bevindt zich volgens Scheringa een grijs gebied waarin authentieke verhalen worden gebruikt om een gezamenlijk verhaal te vormen. De gevormde corporate verhalen worden daardoor beter herkend en als waarachtiger ervaren. Die verhalen spelen een rol in de interne communicatie. Het brand-book van Manutan en de casus op de website zijn mooie voorbeelden.

Op de website vind je een document waarin een paar aspecten van storytelling belicht worden en een verwijzing naar de website van Annet Scheringa. In subparagraaf 5.4.1 lees je meer over de rol die verhalen in veranderingsprocessen kunnen spelen.

3.3.6 Kanttekeningen bij de interactieve

De interactieve is geen panacee voor alle communicatieproblemen. Net als bij de activisie zijn ook bij de interactieve acht kanttekeningen te plaatsen. Op de website vind je een overzicht van deze kanttekeningen in een extra document.

3.4 Activisie en interactieve verbonden

Op de website vind je een handige vergelijkingstabel die de belangrijkste kenmerken van de activisie en de interactieve laat zien. Wat trouwens in deze tabel opvalt, is dat de kenmerken van de activisie goed aansluiten bij de ontwikkelingsbenadering van veranderen (subparagraaf 1.3.1), terwijl de interactieve op interne communicatie goed lijkt aan te sluiten bij de ontwikkelingsbenadering van veranderen (subparagraaf 1.3.2).

We maken in dit boek een scherp onderscheid tussen de activisie en de interactieve. In de praktijk is dat niet zo zwart-wit. Je zult geen communicatieafdeling (meer) aantreffen die uitsluitend werkt vanuit één van beide visies. In de organisatie realiteit komen we beide visies tegen. Er is dan ook geen goede of slechte visie. Er zitten voor- en nadelen aan elk van beide, maar ook in interne communicatie zie je de activisie domineren. Het lijkt erop dat de aanhangers van de activisie de stip op de horizon als vertrekpunt nemen en deze als aanlokkelijk perspectief op allerlei manieren willen 'verkoppen' aan de medewerkers. Terwijl de aanhangers van de interactieve juist uitgaan van wat er in het hier en nu gebeurt, ook in de communicatie. En de betekenisgevingsprocessen die nu plaatsvinden als uitgangspunt nemen om mensen in beweging te brengen. Het is de uitdaging voor de komende decennia om die twee beter met elkaar in verbinding te brengen, dat is het communicatievakgebied tot op heden nog niet gelukt.

¹⁴ H. Koeleman, Interne communicatie als managementinstrument, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, 1996.