

# Hoe werkt interne communicatie nou echt?

## De cruciale rol van informele communicatie in de betekenisgeving van veranderingen

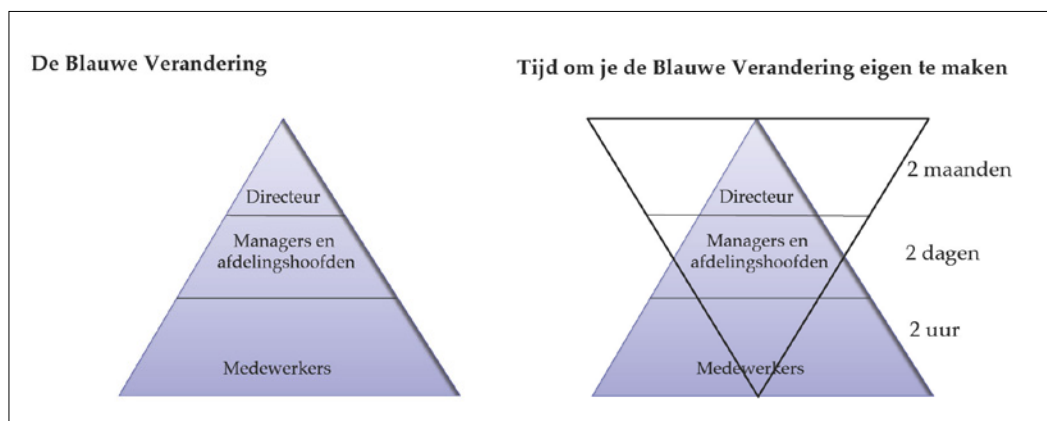
Interne communicatie wordt vaak gezien als een (strategisch) instrument. Als een middel waarmee je planmatig medewerkers informeert. Maar van nog groter belang bij verandertrajecten is het informele discours: de gesprekken onderling, tussendoor op de wandelgang, in de lunchpauzes of discussies op online fora. Medewerkers zoeken in die informele gesprekken samen naar duiding van complexe situaties. Zo proberen ze in gesprekken het verhaal voor zichzelf rond te krijgen. Dat is de essentie van interne communicatie voor Erik Reijnders: het is een proces van gezamenlijke betekenisgeving. Hoe kun je die betekenissen beïnvloeden? En wat is de rol van de communicatieprofessional daarbij? “Informele communicatie is een cruciaal onderdeel van de interne communicatie”, aldus Erik Reijnders.

### Casus: een willekeurige reorganisatie

Stel je eens voor: een hoofdkantoor, een directie, een opdracht tot reorganisatie en een schrijfgroep. Die schrijfgroep gaat in alle rust en beslotenheid plannen bedenken, uitwerken en op papier zetten. De directie ziet op tegen ‘Poolse landdagen’ die gaan komen wanneer ze de definitieve plannen bekend gaat maken. Om zich daar tegen te wapenen, gaat ze heel zorgvuldig te werk, neemt ze de tijd om te wikken en te wegen, om de plannen door te rekenen en door te spreken. Na een maand of twee is het plan af en belegt de directie een bijeenkomst om deze aan de medewerkers te ontvouwen. Die krijgen in drie kwartier uitgelegd waar de directie twee maanden over heeft gedaan. De directie praat vooral over de nieuwe organisatie, zorgvuldige procedures, herverdeelde taken, gedeelde verantwoordelijkheden en ICT-systemen. En vervolgens moeten de medewerkers in de twee uur daarna wennen aan de verandering....

Dit is een typische ‘blauwe verandering’: er wordt een blauwdruk gepresenteerd (‘zo ziet de organisatie er over één jaar uit’), de directie ‘verkoop’ de plannen aan de medewerkers en het hele proces is top-down ingestoken. Als er na de presentatie van de veranderingen aan de medewerkers wordt gevraagd of er nog vragen zijn, blijft het muisstil. En niet veel later – buiten het gehoor van de directie – barsten de gesprekken bij de koffieautomaat of voor de spiegel van de toiletten los.

“Lange tijd heeft de communicatiediscipline gedacht dat het zo werkte, dat dit de beste manier was om ingrijpende veranderingen aan de medewerkers van een organisatie te verkondigen”, licht Erik Reijnders, al jaren zelfstandig communicatie- en organisatieadviseur, toe. “Maar langzamerhand komt er een kentering in deze manier van denken”. Reijnders ontwikkelde tegenover de zogenaamde ‘actievisie’ zijn ‘interactievisie’ op veranderen en communiceren (zie kader volgende pagina).



De Blauwe Verandering voor de directie..... en voor de medewerkers.

## De interactievisie, de visie van Erik Reijnders op veranderen en communiceren

Erik Reijnders werkt vanuit de 'interactievisie', waarbij in verandertrajecten de gezamenlijke betekenisgeving in dialoog en interactie tussen mensen centraal staat. "Mensen", zegt Reijnders, "willen best veranderen, ze willen alleen niet veranderd worden. Als je dat serieus neemt en als het bij de verandering ook gaat om het gedrag van mensen, dan moet je vormen van betrokkenheid organiseren om de verandering gestalte te geven." Erik onderscheidt de interactievisie van de actievisie. In de actievisie staat informatieoverdracht centraal, door het zenden van boodschappen naar doelgroepen. De actievisie kenmerkt zich vooral door planmatige en campagnematige communicatie. De interactievisie heeft zijn fundament in het sociaal constructivisme, dat er vanuit gaat dat mensen zelf betekenis geven aan hun omgeving en dat sociale processen hierbij een heel belangrijke rol spelen. Kennis wordt door ieder mens op een eigen wijze geconstrueerd, waarbij mensen sterk worden beïnvloed door de reacties en opvattingen in hun sociale omgeving. Kortom, mensen construeren hun werkelijkheid door interactie met andere mensen.

Lees meer op [www.samenveranderen.nl](http://www.samenveranderen.nl)



### Wat gebeurt hier nu echt?

De directie denkt dat ze een informatiebijeenkomst heeft georganiseerd waarop alle medewerkers op hetzelfde moment dezelfde informatie over de voorgenomen veranderingen krijgen. Maar in de hoofden van de medewerkers spelen er eigenlijk maar drie vragen: Wat speelt er eigenlijk? Wat betekent dat voor mij? En wat moet ik nu gaan doen? Op deze drie vragen heeft elke medewerker een eigen antwoord. *Backstage* wordt er betekenis gegeven aan de veranderingen, door met elkaar te praten en antwoord te zoeken op de drie vragen. En *backstage*: dat is de informele communicatie, de gesprekjes achteraf, in de wandelgangen en de gesprekken met de mensen om hun heen.

• **“Frontstage worden de veranderingen bedacht, maar backstage bepalen de betrokkenen wat ze er echt van vinden.”**

De drie vragen die mensen beantwoord willen hebben, bespreken zij bij de koffieautomaten en de wc's ('pisbakkencommunicatie' noemt Reijnders dat). Zo vormen zich interpretaties van het verhaal van de directie. In die spontane, informele gesprekjes proberen mensen antwoord te vinden op hun vragen en zo het verhaal voor zichzelf rond te krijgen. Ze construeren samen een beeld van de werkelijkheid. 'De waarheid is het resultaat van discussies met vrienden', kwam filosoof David Hume in de 18e eeuw tot het inzicht. En mensen zoeken daarna telkens informatie die dat beeld van de werkelijkheid bevestigt; ze negeren andersluidende informatie. Dit noemen we 'zelfreferentialiteit'. Noelle Aarts, bijzonder hoogleraar Strategische Communicatie aan de UvA en verbonden aan de Wageningen Universiteit legt het zo uit: "Zelfreferentialiteit verwijst naar de eigenschap van mensen en organisaties om de omgeving te bezien vanuit een volstrekt eigen idee over wat belangrijk is en wat niet. Omdat het onmogelijk is om alle signalen uit je omgeving op te pikken en te verwerken, is een selectie en zelfs een reconstructie van informatie nodig om een identiteit te ontwikkelen waarmee men zich in de bredere omgeving kan handhaven".

Thijs Homan, hoogleraar aan de Open Universiteit en verbonden aan Nyenrode, noemt dat 'betekeniswolken'. Bij de koffieautomaat ontstaan langzamerhand gemeenschappelijke reacties op wat de directie heeft

bedacht: een collectieve betekeniswolk.

"Ondertussen ziet het topmanagement alleen maar een brei aan interpretaties ontstaan en weinig gerichte energie. Dus dat denkt: 'We moeten ertegenaan, want alle neuzen moeten dezelfde kant op.' En vervolgens wordt een blik aan interne en externe krachten geopend om de bedachte koers daadwerkelijk te realiseren. Ziedaar het standaard proces van verandering in organisaties," zegt Homan. "Mijn idee is nu dat een organisatie pas verandert als er in die betekeniswolk iets verandert. De organisatie is op elk willekeurig moment in de tijd de resultante van waar de gesprekken van de medewerkers op dat moment over gaan. Dus wil je verandering realiseren, dan moet je nieuwe gesprekken op gang brengen."

• **“De waarheid is het resultaat van discussies met vrienden.”**  
• **(David Hume)**

Deze betekeniswolken zijn veel bepalender voor het denken en doen van de medewerkers dan wat de directeur zegt, betoogt Erik Reijnders. "De grote vraag voor organisaties is: kun je die betekeniswolken sturen?" Volgens Reijnders is dat een mission impossible: "Het gaat je niet lukken om bestaande betekenissen te veranderen. Wat mensen elkaar bij de wc vertellen is véél bepalender voor de overtuiging van mensen dan het verhaal van de directie."

## Goudschaaltje: betrouwbaar, geloofwaardig en vriendelijk

Je hoort een directie of MT over de communicatie rond een reorganisatietraject vaak zeggen: “We moeten alle medewerkers tijdig en eenduidig informeren.” En neem het ze eens kwalijk. Maar de traditionele top-down lijncommunicatie – het cascademodel - blijkt een illusie, betoogt Reijnders. Zeker in geval van ingrijpende verandertrajecten, waarin het verhaal vaak nog helemaal niet zo helder is, speelt informele communicatie een grote rol. Reijnders zet een aantal kanttekeningen bij het cascademodel, zoals:

- de cascade is afhankelijk van het doorgaan en de invulling van het werkoverleg als communicatiemoment;
- het gaat alleen over informeren, niet over communiceren of dialoog;
- het model gaat voorbij aan informatieverbreiding via netwerken en gaat bovendien voorbij aan de cruciale rol die informele communicatie (roddels en geruchten!) speelt;
- de cascade gaat ervan uit dat de leidinggevende informatie wil, kan en durft te geven en neemt aan dat iedere leidinggevende dezelfde kleur geeft aan de informatie;
- het model gaat voorbij aan verschillende interpretaties die mensen geven en aan de actieve rol van ontvangers;
- tenslotte geeft veel informatie niet specifiek genoeg antwoord op de drie vragen die mensen zich stellen.

## “Mensen willen zich door Gerespecteerde Spelers laten beïnvloeden in de vorming van hun betekenis.”

Bij betekenisgeving kijken mensen naar: Wie zegt dat? Medewerkers luisteren over het algemeen naar mensen die betrouwbaar, geloofwaardig en vriendelijk zijn. Dit noemt Reijnders de gerespecteerde spelers. “Zij beïnvloeden het gesprek, zij zijn een soort opinieleiders, mensen door wie medewerkers zich willen laten beïnvloeden in de vorming van hun betekenissen”. Deze gerespecteerde speler kan voor iedereen en per onderwerp verschillend zijn. Het kan gaan om een deskundige op een bepaald gebied, bijvoorbeeld de voorzitter van de Ondernemingsraad, de eigen teamleider, een afdelingshoofd of wellicht iemand die te volgen is via yammer of twitter. “De direct leidinggevende van mensen is vaak een gerespecteerd speler”, legt Reijnders uit. “Wat de direct leidinggevende zegt,

wordt op een goudschaaltje gewogen. Daarnaast zouden zij veel ruimte moeten maken voor een open gesprek aan de hand van de drie vragen: Wat speelt er volgens jou? Wat betekent het voor jou? en Wat ga je nu doen? Zo’n open gesprek, waarin ieder deze vraag beantwoordt, is voor de meesten nog erg moeilijk.”

## “Doorpraten is samen betekenis geven aan hetgeen de directie vanaf het podium verkondigt.”

### Nieuwe betekeniswolken

“Zorg ervoor dat je via gesprekken met kleine groepjes nieuwe betekenissen in de organisatie laat ontstaan”, adviseert Reijnders. “Bestaande betekenissen proberen te veranderen is nagenoeg onmogelijk, dat roept alleen maar weerstand op. Je moet er dus voor zorgen dat je in gesprek gaat vóórdat de betekenis is gestold. Daarna heeft het geen zin meer. En belangrijk is om je te realiseren dat je met name een kritische situatie binnen een organisatie kunt benutten om nieuwe betekeniswolken te creëren.” Doorpraten is volgens Reijnders cruciaal. “Onder doorpraten versta ik het samen betekenis geven aan hetgeen je net hoorde. Dat gebeurt in het eigen team, onder leiding van de eigen leidinggevende, die in zulke gesprekken vooral een luisterend oor moet hebben.” Tijdens die doorpraatsessies moet er ruimte worden gegeven aan wat er leeft en hoe men dat ervaart. De ontwikkelingen binnen de organisatie worden daar gedeeld, de specifieke informatie wordt gedeeld met het team. Er worden dan bovendien afspraken gemaakt over wat er te doen staat. Als deze gesprekken niet regelmatig plaatsvinden, dan zullen medewerkers hun eigen verhalen opbouwen. Deze verstollen tot overtuigingen. En die verhalen kunnen heel divers zijn en veel onwaarheden bevatten”, waarschuwt Reijnders.

De afdeling communicatie kan directie, MT en leidinggevendenden helpen om het gesprek over de drie vragen op gang te krijgen, om nieuwe betekeniswolken te vormen. Voor de communicatieprofessional is het belangrijk te weten wie die gerespecteerde spelers zijn. “Steun aan de direct leidinggevendenden bij hun communicatie is essentieel en moet niet worden onderschat”, zegt Reijnders. Anders gezegd: de communicatieprofessional moet de gerespecteerde speler in staat stellen de rol van spin in het web te spelen, bijvoorbeeld door te adviseren over hoe je eenrichtingsverkeer in een afdelingsoverleg ombuigen in meer tweerichtingsverkeer.

### Praktijkopdracht: wat is de essentie voor jou?

Tijdens een kennismiddag van de Academie voor Overheidscommunicatie ontvouwde Erik Reijnders zijn visie op interne communicatie. Opdracht tijdens deze middag aan de ruim 100 deelnemers was: ‘Beschrijf in een enkele zin wat voor jou de essentie van de visie van Erik Reijnders is. Bedenk daarna manieren waarop je je oor te luisteren kunt leggen in jouw organisatie.’ Hieronder een greep uit de antwoorden.

“De essentie voor mij”

- Faciliteer het gesprek, luister en neem het verhaal dat je te horen krijgt als vertrekpunt ipv de ppt van de directeur
- Dat de werkelijke verandering ‘ondergronds’ op de werkvloer vorm wordt gegeven
- Betekenis geven aan een verandering kun je alleen door de mensen zelf laten doen, kun je niet sturen.
- Wees een oen: open en nieuwsgierig
- Direct leidinggevendenden spelen een sleutelrol bij de interne communicatie, maar nemen die rol niet op zich
- Het principe van de cascade is achterhaald en gaat ervan uit dat het lijnmanagement volledig capabel is om hun doorgeefluik/vertaalfunctie te vervullen
- Zorg dat je als communicatieadviseur in een vroeg stadium wordt betrokken bij het overbrengen van veranderingsboodschappen.
- Onderschat het informele circuit niet.
- Ontwikkel een visie ipv een blauwdruk
- Ook interne communicatie is maatwerk
- Betrouwbaarheid en geloofwaardigheid zijn essentieel voor effectieve communicatie
- ‘Organiseer’ het informele circuit; zorg dat je als communicatieadviseur weet wat er leeft binnen de organisatie: je bent de oren en ogen van de organisatie.
- Old school communicatie werkt niet meer!
- Kies voor kleinschaligheid

“Hoe kun je je oor te luisteren leggen in jouw organisatie?”

- Spreekuur organiseren door de directeur
- Interview in plaats van een enquête
- Flexwerken
- Wordt een informeel spreker
- Management by walking around
- Binnenlopen bij de teamleider en bespreken: wat heeft hij nodig?
- Prikkelende artikelen schrijven. Zorg voor een reactieknop!
- Aanschuiven bij collega’s tijdens lunch
- Wordt een informeel spreker
- Blogs (laten) schrijven



Verandermanagement en strategische communicatie gaan volgens Reijnders over hoe je ontmoetingen en gesprekken organiseert over een veranderingsthema. De rol van de communicatieprofessional verandert daarbij naar een procesondersteunende rol. De communicatieprofessional helpt managers bij voor hen spannende communicatiemomenten. “Analoog aan de pedagoog Maria Montessori zou het Leitmotiv voor iedere interne communicatieadviseur moeten zijn: ‘help mij het zelf te doen’. Anderen in de organisatie leren om zelf beter te communiceren.”

⋮ **“Leer anderen in de organisatie om zelf beter te communiceren”**

**En de willekeurige reorganisatie?**

Hoe moet het nu met de directie, die het in haar ogen zo zorgvuldig heeft aangepakt? Wat moet zij anders doen? “Begin met te erkennen welke cruciale rol informele communicatie heeft in betekenisgeving van veranderingen. Erken ook de cruciale rol van de leidinggevendenden in die betekenisgeving. Zorg er daarna voor dat je als communicatieprofessional de momenten en plaatsen waar de verhalen

op tafel (mogen) komen creëert en begeleidt. Daartoe versterk je de communicatiekracht van de gerespecteerde spelers. Alleen zo zorg je ervoor dat je betekenisvolle bijdragen krijgt”, vat Reijnders het samen.

**Verder lezen**

- Een gesprek zonder eind. Over strategische communicatie in een voortdurend veranderende omgeving. Oratie van Noelle Aarts (2009)
- Interne Communicatie voor de Professional: naar een interactie-visie, Erik Reijnders (2011)
- Wat vinden we er nou écht van? De essentie van interne communicatie, Erik Reijnders (2012)
- De illusie van de cascade. Waarom het doorgeven van informatie via de lijn niet werkt. Erik Reijnders. Bron: [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl), maart 2010.
- ‘Ideeënsex en betekeniswolken’ (2011). Interview met Thijs Homan. Bron: [www.nieuworganiseren.nu](http://www.nieuworganiseren.nu). Magazine over innovatieve organisaties

Tekst: Renée Swart, kennisadviseur Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken

Dit artikel kwam tot stand n.a.v. de kennismiddag van de Academie voor Overheidscommunicatie van 15 november 2012: ‘Hoe interne communicatie echt werkt. Over gesprekjes en grapjes, roddels en geruchten en wat jij er aan kunt hebben’. Erik Reijnders sprak er over de essentie van interne communicatie en het belang van het informele discours, waar je hoort wat mensen er nu écht van vinden.

Op deze maandelijkse kennismiddagen laten sprekers van binnen en buiten de overheid hun licht schijnen over actuele communicatieonderwerpen. Zo blijven communicatieprofessionals van de Rijksoverheid op de hoogte van ontwikkelingen in hun vak. Kijk voor meer informatie op [www.rijksoverheid.nl/Overheidscommunicatie](http://www.rijksoverheid.nl/Overheidscommunicatie) of mail met [Academie@minaz.nl](mailto:Academie@minaz.nl)



Hoe leg je je oor te luisteren in jouw organisatie? Tip: schuif aan bij collega's tijdens de lunch.