



■ Erik Reijnders

De invloedrijke positie van de teamleider

Communicatie als collectief touwtrekken

Teamleiders staan voor ingewikkelde opgaven. Projecten, trajecten, reorganisaties en andere belangrijke issues schreeuwen om aandacht en tijd en komen bovenop het reguliere werk. Voor de teamleider is het telkens de uitdaging om samen met het team betekenis te geven aan al die veranderingen. Communicatie speelt in dat proces van betekenisgeving een cruciale rol. We geven een kijk op de invloedrijke positie van de teamleider in dit proces. Wat zijn beproefde handvatten, om hem te ondersteunen bij het leren hanteren van spannende communicatiemomenten en bij zijn communicatief leiderschap?

In organisaties leeft nogal eens de illusie dat de communicatie over veranderingen en besluiten in de top – het ‘Managementverhaal’ (Homan, 2013) – ‘plateaugewijs afdalen richting de medewerkers’. Die gedachte, de informatiecascade genoemd, veronderstelt een top-down wijze van communiceren, waarbij een leidinggevende informatie ontvangt, vertaalt en doorgeeft aan het naast lagere niveau en zo verder. Uiteindelijk, zo is de aanname, moet informatie dan via de eigen leidinggevende bij medewerkers ‘landen’, ‘tussen de oren komen’ zogezegd. Door een vaak wat Tell Sell-achtige aanpak moet er zo draagvlak gaan ontstaan voor de wenselijke wereld, die is verwoord in het managementverhaal. Dit cascademodel, dat communicatie ziet als ‘transport van informatie’, is sterk bekritiseerd (o.a. Reijnders, 2010). Toch is het opvallend hoe vaak er impliciet (of zelfs expliciet) nog wordt gedacht dat de communicatie verloopt volgens dit model uit de jaren vijftig van de vorige eeuw.

Zandloper

Mensen die geconfronteerd worden met dat top-down managementverhaal hebben daar al snel een oordeel over. Bovendien roept het onzekerheid op. Ze praten daarover tijdens het werk, in de lunchpauze, het rookhok, op de wandelgangen en bij de kofficorner. In hun hoofd maken ze al snel de afweging of de plannen eigenlijk wel haalbaar en inpasbaar zijn in hun dagelijks werk. Medewerkers trachten voor zichzelf en in die informele gesprekken te duiden wat er nou precies aan de hand is, wat dat voor hen betekent en wat ze nu moeten doen. Dergelijke informele of off-stagegesprekken (Homan, 2013), blijken voor hen veel betekenisvoller dan het formele managementverhaal. Dat managementverhaal geeft nauwelijks antwoord op de specifieke vragen die medewerkers hebben. Vaak zijn die antwoorden overigens ook (nog) niet te

geven. Die onzekerheid is voor medewerkers ongewenst en ze zoeken naar duidelijkheid. In hun ‘interne dialoog’ doen ze eerst zelf allerlei aannames, die ze vervolgens toetsen bij hun collega’s. En dan stappen ze met vragen naar hun direct leidinggevende, de teamleider.

Die teamleider bevindt zich op een cruciale positie in de organisatie. Hij zit als het ware op het knooppunt van een zandloper. Hij heeft zicht op de veelheid van veranderingen vanuit de wenselijke wereld (Van Oss & Van ‘t Hek, 2016) en hij moet het managementverhaal daarover verder brengen. Tegelijk is hij of zij ook iemand die weet wat realiseerbaar is in de werkelijke wereld. Hij kent de vaak sceptische verhalen uit de wandelgangen maar al te goed...

Het goede gesprek

Het is de vraag of teamleiders zich voldoende bewust zijn van hun belangrijke communicatieve positie en hun gedrag. Weten ze hoe communicatie echt werkt? Hebben ze voldoende oog voor hun rol in het gecommuniceer in en met het team? Die communicatie vindt op uiteenlopende manieren plaats. Een vorm van regulier teamoverleg is daarin een belangrijk *moment of truth*. Dan komt het erop aan en kijken mensen verwachtingsvol naar ‘de baas’. Wat zegt hij over de verandering? Wat straalt hij uit? En komt dat overeen met hetgeen hij buiten het overleg laat zien? Juist omdat een verandering al pratend wordt gemaakt, is het voeren van het goede gesprek cruciaal. Het goede gesprek maakt het mogelijk:

- informatie voor het team te duiden;
- samen af te spreken hoe naar onderwerpen te kijken;
- vragen te beantwoorden;
- ervaringen te delen en
- de werkzaamheden af te stemmen.

Het is dé plek om aandacht te geven aan elkaar, oog te hebben voor wat er speelt,

erkend te worden als individu (je mag er zijn) en ook als team eenheid te voelen. Niet onbelangrijk, juist bij ingrijpende veranderingen.

Zo'n goed gesprek onttaardt nogal eens in getouwtrek over wiens werkelijkheid de winnende waarheid wordt. De meningen en overtuigingen 'strijden' dan met elkaar in een 'arena van beïnvloeding.' In de gesprekken proberen deelnemers de mening van de ander(en) bij te buigen in hun gewenste richting: een soort collectief touwtrekken. Het genoemde Managementverhaal is in zo'n situatie slechts een van de verhalen die rondzingen. Homan gebruikt in dat verband een mooie metafoer. Hij typeert de invloedscomponent in een gesprek door een groep mensen te schetsen, die om een rechthoekige tafel staan. Ze hebben allemaal een tafelkleedje in hun hand, elk met een andere vorm. Een vierkant kleedje, een rond kleedje, een ovaal kleedje een driehoekig kleedje, noem maar op. En al pratend leggen ze beurtelings hun kleedje op de rechthoekige tafel en beargumenteren ze naar de anderen waarom hun kleedje de tafel het beste bedekt (Homan, 2013). Het gesprek als spel om (je) gelijk te krijgen.

Wet van 'Animal Farm'

In dat spel geldt de 'wet van Animal Farm': *"All animals are equal but some animals are more equal than others"*. Oftewel, men let in gesprekken goed op wie iets zegt. Gedurende het teamoverleg, maar ook daarbuiten. Vaak zijn er mensen in het team die net iets meer weten dan de anderen. Dat kan zijn doordat ze in de werkgroep zitten die betrokken is bij de organisatieverandering. Of omdat ze als or-lid informatie nogal eens eerder en uitgebreider ontvangen; zaken in een context kunnen plaatsen. Zulke mensen heten gerespecteerde spelers. De eigen leidinggevende (de teamleider) is per definitie zo'n

gerespecteerde speler. Tenminste, als hij voor de teamleden betrouwbaar, geloofwaardig en vriendelijk is. Hij vervult een belangrijke rol in het duiden wat er gaande is en verbindt het wenselijke met het werkelijke. Alles wat de teamleider zegt en doet, wordt daarom op een goudschaaltje gewogen. Uit onderzoek blijkt keer op keer dat medewerkers wat belangrijk is het liefst willen horen van de teamleider. Niet van de topman, niet van een ingehuurd externe projectleider, al helemaal niet via het intranet, laat staan via de pers. Nee, als er echt iets belangrijks is, hoort men het graag van de directe baas. Zo heeft de teamleider een sterke invloedspositie in de communicatie. Zijn keuze iets wel of juist niet aan de orde te stellen in het overleg, de invalshoek (het 'frame') die hij kiest bij het bespreken, of de aspecten die hij benadrukt, zijn zeer belangrijke factoren die de meningsvorming van de medewerkers beïnvloeden.

Die invloedrijke positie kent ook een keerzijde. Het overleg met het team kan uitmonden in een spanningsvolle bijeenkomst. Veel voorkomende vraagstukken van teamleiders zijn dan ook: Hoe verkoop ik beleid waar ik zelf niet achter sta? Of: Hoe ga ik om met vragen waarop ik telkens het antwoord ook niet weet? Of: Hoe ga ik om met onrust in mijn team? (De Laat & Reijnders, 2013). Herkenbare situaties, waarin teamleiders regelmatig een knoop in hun maag krijgen. Alle reden om veel aandacht te besteden aan de communicatieve rol van de teamleider en aan het teamoverleg als cruciaal knooppunt van informatie en interactie.

Werk-woorden

Het blijkt dat de volgende vijf 'werk-woorden' teamleiders echt zullen helpen in hun communicatierol.

1. *Bewustworden*, ofwel het begrijpen hoe het ingewikkelde proces van communicatie nou echt werkt, wat de communicatieve

rol als teamleider omvat en natuurlijk de ontmaskering van de informatiecascade.

Casus: bewustwording bij de brandweer

Een brandweerkorps organiseert eenmaal per kwartaal een middag voor alle leidinggevendenden. Een van deze Inspiratiesessies kreeg als thema leiderschapscommunicatie mee. Door middel van een prikkelende presentatie, enkele 'Marie Claire-achtige' testjes en een interactieve werkvorm, groeiden de kennis en het bewustzijn van de aanwezige brandweercommandanten. Het was het startpunt van een ontwikkeltraject, waarin een verdieping op leiderschapscommunicatie plaatsvond.

2. *Organiseren* is te omschrijven als de harde kant van communicatie. Het gaat dan over het herijken van de wijze waarop de teamleider de communicatie met zijn team inricht: teamoverleg maar ook andere vormen van overleg horen daarbij. Denk aan frequentie, duur, onderwerpen en dergelijke. Telkens is dat maatwerk: wat past bij het specifieke team in de specifieke context van dat team?

3. *Toerusten* betreft de tools, instrumenten die de teamleider helpen in de communicatie met zijn team. Zo werk ik met 'Drie Vragen van Betekenisgeving' (De Laat & Reijnders, 2013) (zie figuur 1).

Dat zijn vragen die teamleiders kunnen stellen aan de medewerkers, wanneer ze samen over echt belangrijke onderwerpen spreken. Feitelijk is het een instrument om de verhalen die er leven te vangen en samen betekenis te geven, uitmondend in actie.



Figuur 1. Drie vragen van betekenisgeving

4. *Ondersteunen* is het volgende werkwoord. Het draait daarbij om manieren om leidinggevendenden te helpen bij hun communicatie. Dat kan een sessie zijn zoals hierboven beschreven, maar denk ook aan ondersteuning *on the job* in de praktijk.

Casus: Observeren bij overleg

Bij een provincie kregen afdelingshoofden de mogelijkheid hun afdelingsoverleg eens te laten observeren. Een externe deskundige en een interne communicatieadviseur kwamen langs bij een regulier overleg en observeerden vanaf de zijlijn, zonder mee te doen. Na afloop van het overleg werd een uur ingeruimd om samen het overleg te evalueren. De gelegenheid werd bovendien benut om verder te kijken naar de interne communicatie in de afdeling. Wat speelt er nog meer? De leidinggevendenden grepen het aanbod massaal aan. Het kostte hun bovendien weinig tijd, want het afdelingsoverleg

was er toch al. Ze ontvingen zeer praktijkgerichte tips voor hun overleg en de interne communicatie. Zo kregen de adviseurs bovendien een goed zicht op de diversiteit in overleg tussen de teams en de wijze waarop de communicatie daadwerkelijk verliep. De interne adviseur informeerde enige tijd later of en hoe de tips waren opgevolgd.

5. *Delen*: teamleiders leren ook veel van hoe anderen ('peers') omgaan met lastige vraagstukken. Vormen van intervisie rond een communicatievraagstuk bieden een voor velen herkenbare context, diepgaand inzicht en ervaring.

Schijf van Vijf Plus

De vijf werkwoorden zijn niet los van elkaar te zien. Alle vijf vragen ze aandacht en tezamen vormen ze een verplicht menu. Vandaar dat ik de metafoor van de (voedings-) schijf van vijf heb gebruikt (zie figuur 2). De werkwoorden activeren en geven



Figuur 2. Schijf van Vijf Plus

tegelijktijd ruimte voor een invulling op maat. Bij leiderschapscommunicatie geldt immers in elk geval niet one size fits all. De context van de teamleider en zijn persoon en verandervermogen vragen flexibiliteit in interventies. Daarom ook is in de figuur een plus verbeeld. Deze verwijst naar dat maatwerkarakter. Het kan immers nodig zijn om rond leiderschapscommunicatie ook aan andere dan de vijf werkwoorden aandacht te geven. In de casus van de rechtspraak is nadrukkelijk aandacht besteed aan invulling van de vijf werkwoorden.

Casus: Anders overleg binnen de rechtspraak

Leidinggevend en aan teams binnen de rechtspraak kunnen zich inschrijven voor een tweedaagse training interne leiderschapscommunicatie. In die training leren ze onder meer over communicatie als proces van betekenisgeving, de waarde van de informele communicatie en ontmaskeren ze de informatiecascade middels een test. Ook kijken ze naar hun eigen communicatieve (voorbeeld-)rol als leidinggevende en buigen ze zich in groepjes over lastige communicatiesituaties. De antwoorden komen online beschikbaar en worden door volgende groepen telkens aangevuld. Ze oefenen bovendien ruimschoots met moeilijke gesprekken met het team. Eveneens ligt er veel accent op het teamoverleg: hoe geef je dat vorm? Deelnemers delen hun ervaringen, krijgen heel concrete tips en ideeën aangereikt en kiezen er één uit om in hun werk te proberen. Daarmee worden ze uitgedaagd om even af te wijken van de reguliere wijze waarop hun teamoverleg verloopt. De deelnemers beoordelen zelf de inpasbaarheid van de aangereikte tips

en zijn vrij in de keuze van wat past bij hun specifieke context. Tegelijk is dat uitproberen niet vrijblijvend!

De tweede dag doet eenieder verslag van wat hij heeft geprobeerd en hoe dat uitpakte. In ieder gerecht zijn hr- en communicatieadviseurs aanwezig die de training interne leiderschapscommunicatie ook hebben gevolgd. Zij weten welke leidinggevende deelnemen en gaan na afloop on the job met hen in gesprek over de training en helpen ze waar gewenst bij het toepassen van het geleerde. Naast een grotere individuele bewustwording 'hoe communicatie echt werkt', blijkt dat de waardering van het overleg door medewerkers toeneemt. Er ontstaat echt meer ruimte voor dialoog.

Teamleiders krijgen veel voor hun kiezen. Ze vervullen een cruciale positie in de organisatie en in veranderingen. In het collectieve touwtrekken om de winnende werkelijkheid vervullen zij een rol als boegbeeld, vraagbaak en opinielider voor hun teamleden. Velen van hen komen dan ongewild terecht in spannende communicatiemomenten, vooral rondom het teamoverleg. Hr- en opleidingsprofessionals kunnen hen

ondersteunen door speciale aandacht te geven aan de manier waarop zij hun communicatieve rol invullen. De Schijf van Vijf Plus biedt daarbij houvast, door rondom elk werkwoord keuzes te maken. Die keuzes resulteren in een aanpak op maat van leiderschapscommunicatie. Als hr- of opleidingsprofessional bepaal je daartoe, samen met je collega's van de afdeling communicatie, op welke wijze jij invulling geeft aan deze werkwoorden en zet vervolgens waar nodig leeractiviteiten op. Het is onmiskenbaar dat er op dat gebied nog een wereld te winnen valt, dus: *En marche!* ■

Referenties

- Homan, Th. (2013). *Het et-cetera principe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: Academic Service.
- Laat, C. de. & Reijnders, E. (2013). *Communicatief Leiderschap. Succesvol communiceren in organisaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- Oss, L. van. & Hek, J. van 't. (2016). *Onomkeerbaar. Organisiagedrag veranderen*. Deventer: Vakmedianet.
- Reijnders, E. (2010). *De illusie van de cascade. Waarom het doorgeven van informatie via de lijn niet werkt*. Geraadpleegd op 5 juli 2017, van <https://www.managementsite.nl/illusie-cascade>



Erik Reijnders is sinds 2001 zelfstandig gevestigd trainer, facilitator en adviseur. Zijn specialisme is het verbeteren van de interne communicatie. Hij werkt veel met groepen leidinggevenden in professionele organisaties. Erik is auteur van verschillende boeken over interne communicatie en publiceerde vele artikelen en blogs.
www.samenveranderen.nl



TRAININGEN, WORKSHOPS EN PRESENTATIES OVER DE DYNAMIEK VAN ENTHOUSIASME

SUPERPROMOTER ACADEMY

“PERSOONLIJK ENTHOUSIASME, MEDEWERKERMOTIVATIE
EN KLANTGERICHTHEID.”

De Superpromoter Academy is een tweedaagse training gericht op de dynamiek van enthousiasme in een professionele omgeving. Hoe kunnen medewerkers hun persoonlijk enthousiasme vinden en vasthouden? Hoe breng je een organisatie in Flow en hoe creëer je superpromoters; klanten die zo enthousiast zijn dat ze andere klanten voor je aanbren- gen? De volgende Academy wordt gehouden op 7 en 8 november in Rotterdam.

Meer weten over de academy en de dynamiek van enthousiasme?

Kijk op www.superpromoteracademy.com/nl/academy/

STORYTELLING TRAINING

“LEER VERHALEN MAKEN, VINDEN EN DOORGEVEN.”

Verhalen zijn als het ware de schepen die varen op de dynamiek van enthousiasme. Alleen als ze worden gebracht met oprecht enthousiasme hebben verhalen impact.

Tijdens de training van 2 dagdelen komen de volgende elementen aan de orde:

- Van persoonlijke naar collectief enthousiasme (Flame)
- Anderen aansteken en stimuleren (Flow)
- Enthousiasme aanwakkeren en verspreiden (Flood)

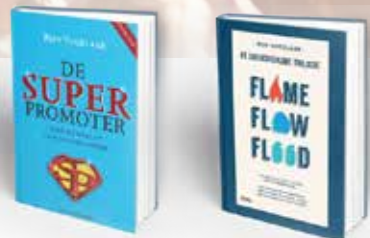
De training is een mooi vervolg op de Superpromoter Academy, maar kan ook separaat worden gevolgd.

Meer weten over Storytelling Training?

Kijk op www.superpromoteracademy.com/nl/storytelling/

Rijn Vogelaar was één van de keynote sprekers
op de dag van de coach op 8 juni jl.

De Superpromoter Academy & Storytelling Training
zijn gebaseerd op de boeken van:



Rijn Vogelaar

“De Superpromoter” & “De Enthousiasme Trilogie”