

Werken aan een communicatieve organisatie

Van lijncommunicatie naar leiderschapscommunicatie

Voor dit position paper geldt: *work in progress*. Dat betekent dat ik voortdurend nadenk over 'hoe kan het nóg beter?' Telkens als er weer nieuwe inzichten zijn, pas ik dit position paper aan. Onderaan staat de datum van deze versie. Mogelijk is er al een meer recente, die vindt u op mijn website!

Lijncommunicatie is de communicatie die verloopt via de hiërarchische lijn van de organisatie (het organogram). Eigenlijk veronderstelt de term lijncommunicatie dat er voortdurend informatie via die organisatielijnen 'stroomt.' Maar informatie stroomt niet, net zomin als dat we veranderingen kunnen 'uitrollen.' En het verloopt al helemaal niet langs die organisatielijnen... Dat is niet zoals het werkelijk gaat. Net zomin als de gedachte dat we deze lijncommunicatie zouden kunnen beheersen. Het is daarentegen wellicht kansrijker aan te sluiten bij hoe het werkelijk gaat: de organisatierealiteit.

Doel van dit position paper is u inzicht te geven in de nieuwste inzichten op het gebied van lijncommunicatie. U zult zien dat we in dit position paper dat begrip *lijncommunicatie* wat loslaten en anders naar de communicatie in organisaties gaan kijken. De nieuwe term *leiderschapscommunicatie* laat al zien dat leidinggevendenden daarin een bijzondere rol vervullen.

1. Wat is er aan de hand?

Interne communicatie heeft twee gezichten: het is vaak een probleem, maar tegelijkertijd ook een belangrijke randvoorwaarde voor succes.

In veel organisaties is de interne communicatie een knelpunt. Dat blijkt nogal eens uit evaluaties of onderzoeken. Er zijn klachten, het had beter moeten. Hoewel de uitspraak 'het ligt aan de communicatie' soms wat al te gemakkelijk is, kan die interne communicatie in de regel wel degelijk beter. Effectieve interne communicatie is een cruciale randvoorwaarde bij het realiseren van de talloze veranderingen in alle sectoren van de samenleving. Denk aan de zorg, het onderwijs, veiligheid, energie, (gemeentelijke) overheid, telecommunicatie.

Ook de (interne) communicatie verandert. Vooral door de digitale ontwikkelingen is informatie veel sneller en op veel meer plaatsen beschikbaar. En iedereen is een 'communicator' geworden, in organisaties, waar de grens tussen 'binnen' en buiten' vervaagt. Het gericht verspreiden van informatie is daarom niet meer zo het probleem. Dé uitdaging voor de komende tijd is om alle 'spelers' te leren hoe zij de beschikbare informatie selecteren en deze vervolgens samen met anderen betekenis geven.



Position Paper

Dé uitdaging voor de komende tijd is om 'spelers' te leren hoe zij de beschikbare informatie selecteren en deze vervolgens samen met anderen betekenis geven.

2. Lijncommunicatie als niemandsland

Interne communicatie omvat de informele en de formele communicatie. Onder die laatste 'vallen' de online- en offline middelen, alsook de lijncommunicatie. Reijnders Advies & Ontwikkeling vindt de **lijncommunicatie** de ruggengraat van de interne communicatie. Ze sluit immers het beste aan bij de wijze waarop we organisaties hebben georganiseerd.

Die lijncommunicatie lijkt nu een soort niemandsland: het is er wel maar ieder blijft er ook angstvallig weg; het 'is' van niemand en als je er komt is de kans op misstappen levensgroot. Leiders besteden er nauwelijks aandacht aan in hun opleiding. HRM-specialisten zijn vaak niet actief in het verbeteren van de lijncommunicatie. En ook de meeste communicatie-adviseurs leggen hun prioriteiten elders. Al snel wordt aangenomen dat iedereen toch kan communiceren. Een onterechte vanzelfsprekendheid, geloochenstraft door de praktijk...



Lijncommunicatie verdient een hoge(re) prioriteit van management en stafafdelingen in tijd, geld en aandacht. Als de lijncommunicatie stagneert, missen grote groepen mensen de essentie van veranderingen, loopt de reorganisatie vast, groeit er onvrede, ontstaan er 'indianenverhalen' en daalt de betrokkenheid en motivatie van teamleiders en medewerkers. Er wordt bovenal geen beroep gedaan op de bijdrage die zij kunnen leveren. Teams functioneren dan niet optimaal, mensen raken gedemotiveerd, kunnen hun ei niet kwijt, voelen zich niet gehoord. Zo komen de bedrijfsresultaten onder druk te staan en verslechtert de reputatie.

3. Cascaderen: een illusie

In de meeste organisaties van enige omvang denkt men dat de lijncommunicatie is te organiseren volgens een zogeheten **cascade**. In die denkwijze 'stroomt' informatie (bijvoorbeeld een onderwerp of besluit van de directie) van 'boven' naar 'beneden'. Zo'n onderwerp of besluit wordt op elk hiërarchisch niveau door de leidinggevende in een rol als 'linking pin' vertaald naar de lokale situatie en besproken met de mensen waaraan hij leiding geeft. Die doen op hun beurt hetzelfde en ga zo maar door, tot en met de teamleiders met hun medewerkers aan de 'voorkant' van de organisatie. Door het trapsgewijze vertalen en bespreken, moet op ieder niveau duidelijk worden wat een besluit of onderwerp betekent. Idealiter kan de leidinggevende eventuele vragen die er leven beantwoorden en signalen 'teruggeven naar boven.'

Een cascade op deze wijze blijkt helaas wensdenken, een illusie. Informatiedoorstroming is geen lineair proces dat zich uitsluitend voltrekt langs de lijnen van het organisatieschema. Echte communicatie is veel complexer en informatiedoorstroming verloopt veel grilliger.

Position Paper



Tien kanttekeningen bij de top down cascade van informatiedoorstroming

1. De werking van de cascade is gebaseerd op periodiek teamoverleg als informatiemoment voor het team op elk niveau. Als dat overleg niet plaatsvindt (om wat voor reden dan ook), dan werkt cascaderen niet.
2. De cascade gaat alleen over het informeren van anderen, niet over communiceren of dialoog. De cascade voorziet niet in een opwaartse stroom en houdt geen rekening met het feit dat mensen erop willen (en zullen!) reageren. Het is dus een te eenzijdig (zendgericht) model.
3. De cascade gaat voorbij aan het bestaan van andere formele overlegmomenten en netwerken (bijvoorbeeld projecten!) om informatie te verspreiden en te delen.
4. Er zijn meer lijnen dan de lijn! Informatie verspreidt zich veel meer en juist via informele kanalen. Gesprekjes tussendoor, praatjes bij de koffie-automaat, berichten via yammer, e-mail of het gesprek tijdens de lunchpauze.
5. De cascade gaat ervan uit dat de verschillende overlegvormen op ieder niveau qua timing op elkaar zijn afgestemd. In de praktijk blijkt keer op keer dat die afstemming in tijd niet haalbaar is door allerlei praktische bezwaren.
6. De cascade gaat ervan uit dat leidinggevendenden de informatie willen, kunnen en durven delen en bespreken met hun medewerkers. Toch staan leidinggevendenden niet altijd te popelen informatie te vertalen, te delen en te bespreken. Soms weten ze ook niet *hoe* ze informatie moeten vertalen.
7. Qua overtuigingskracht en bevoegdheid, maar ook qua inhoudelijke duiding, veronderstelt de cascade eenvormigheid. Een vertaling op elk niveau is natuurlijk noodzakelijk, als de kernboodschap maar overal dezelfde is. Vandaar hulpmiddelen als zogeheten Toolkits. Inhoudelijk zal de boodschap best scherp en doelgroepgericht zijn, maar de *ton qui fait la musique* blijkt in de praktijk juist zo verschillend doordat ieder er zijn eigen 'kleur' aan geeft.
8. De inhoud van de informatie, die via de cascade bij medewerkers moet komen, biedt een context op een hoger abstractieniveau. Daarmee is ze relevant voor iedereen. Maar tegelijkertijd is ze te weinig specifiek voor de gedetailleerde informatiebehoefte van mensen. De leidinggevende kan de antwoorden vaak ook nog niet bieden omdat veel zaken op het lokale niveau nog niet uitgekristalliseerd zijn. Er blijft dus onvrede bestaan omdat de gegeven informatie geen antwoord geeft op vragen die mensen (ook) hebben.
9. Hoe de medewerker de boodschap interpreteert en wat hij ervan vindt, daarop geeft het cascademodel geen antwoord. En reken maar dat die ontvanger er iets van vindt...
10. De hedendaagse medewerker is een (pro-) actieve informatie-zoeker en -verwerker. Hij gaat (buiten de cascade om) zelf op zoek als hij informatie wil hebben en/of vragen heeft. De cascade gaat voorbij aan deze (pro-) actieve ontvanger.

Naarmate de organisatie groter is, geldt de illusie van de cascade sterker omdat het aantal plateaus/niveaus toeneemt. Er valt een versterking van veel van de kanttekeningen te verwachten.

De huidige, roerige tijd en de falende top down informatiecascade vragen om een **stevige herijking van de lijncommunicatie.**

Position Paper

4. Omdenken

Hoe kunnen we de cruciale lijncommunicatie wezenlijk verbeteren? Moeten we de cascade 'repareren' door aan elk van die tien kanttekeningen te werken? Op aspecten zal dat zeker een verbetering kunnen geven.

We zouden ook heel anders naar lijncommunicatie kunnen kijken. De huidige tijd vraagt naar mijn idee om **omdenken** in interne communicatie. Op zoek naar vernieuwing in plaats van blijven geloven in termen als 'cascaderen' of 'informatiedoorstroming'. Daartoe stappen we om te beginnen af van het 'informatie-doorgeefprincipe.' In hedendaagse organisaties zien we dat het verspreiden van informatie via allerlei kanalen niet zozeer meer een probleem is. Naast de vertrouwde communicatiemiddelen en -kanalen zijn er allerlei andere mogelijkheden (als interne social media) bijgekomen. In de komende decennia is dan ook het doorgeven van informatie niet zozeer de uitdaging. Het zal zoals gezegd veel meer draaien om het selecteren en samen leren betekenis te geven aan de beschikbare informatie. De kunst is bovendien om meer aan te sluiten bij de laatste inzichten hoe communicatie echt werkt. En dat is echt anders dan een lineair model met zender-boodschap-middel-ontvanger!

5. Hoe werkt communicatie eigenlijk?

In een rommelige organisatierealiteit proberen mensen hun werk zo goed mogelijk te doen. Er speelt heel veel (tegelijk!) in hun directe omgeving. Er is in die wat chaotische werkelijkheid een enorme hoeveelheid (veelal gekleurde en onvolledige) informatie beschikbaar. De gemiddelde medewerker probeert te duiden wat er nou eigenlijk speelt en wat ie daarvan moet vinden. In een poging grip te krijgen op wat er gaande is en al die onduidelijkheid, doet hij talloze aannames. Feiten en fictie vermengen zich. In die formele en informele informatiebrij vraagt hij zich vanuit zijn lokale context (!) met een eigen perspectief (impliciet) drie dingen af: *Wat is er nou precies aan de hand? Wat betekent dat voor mij? Wat staat mij nu te doen?* Ieder volgt daarin een eigen pragmatische zoek-en-vind-weg en bouwt voor zichzelf een eigen verhaal; een betekenis: "ah, zo zit het kennelijk". Je kunt je voorstellen dat als iedereen dat vanuit zijn eigen werkelijkheid doet, er ook invullingen ontstaan die niet in lijn zijn met wat er werd beoogd.



Omdat de verkregen informatie incompleet en soms zelfs tegenstrijdig is, praten mensen met elkaar over hun beelden, aannames en vermoedens. Om de gecreëerde beelden bij collega's te toetsen, aan te vullen en de visies en het handelen af te stemmen en zo meer zekerheid te krijgen. In die gesprekken (betekenisproductie) vormen zich gemeenschappelijke betekenissen. Informeel construeert men een gezamenlijk verhaal ('zo zit het', 'dat vinden wij ervan'). En dat verhaal vormt weer de basis voor hun (nieuwe) handelen: iets uitproberen, experimenteren, 'knutselen'.

Position Paper

6. Het Goede Gesprek als Moment of truth

Als we volgen hoe communicatie écht werkt, betekent dat dat gesprekken hierin een hoofdrol vervullen. 'Warme communicatie', ofwel regelmatige, persoonlijke gesprekken waarin mensen al pratend de complexe werkelijkheid waarin ze zich bevinden duiden en samen tot een betekenis komen. Die gesprekken vinden hoofdzakelijk informeel plaats. We noemen dat **'off stage-gesprekken'**, in tegenstelling tot de formele communicatiemomenten als een briefing, een teamoverleg, een werkconferentie of een zeepkistsessie: **'on stage-gesprekken'** (naar: Th. Homan).

In de lijncommunicatie vinden die on stage-gesprekken veelal plaats tussen de teamleider en zijn eigen team (-leden). Doorgaans in een regulier team- of afdelingsoverleg, soms aangevuld met een korte briefing, een weekreview en/of een thematische werksessie met het team. Dat zijn belangrijke knooppunten in de interne communicatie. Dan zitten mensen (eindelijk) als groep eens bij elkaar. Dat zijn **'moments of truth'**, dan komt het er op aan. In een Goed Gesprek komen dan brokjes informatie over een onderwerp op tafel. En idealiter draagt iedereen daaraan bij. Zo ontstaat er al samen pratend een gemeenschappelijke betekenis: zo kijken wij naar dit onderwerp; dit vinden we ervan; dat gaan we doen. *Die gemeenschappelijke betekenis groeit uit tot een overtuiging van waaruit men zich laat leiden in het dagelijkse gedrag.* Om een goed gesprek op gang te krijgen en te houden kan de leidinggevende gebruik maken van werkvormen die deelnemers uitnodigen bij te dragen, zich uit te spreken, al dan niet anoniem.



Waar het om draait is de tijd te nemen om informatie te delen, de ruimte te nemen voor het gesprek en samen te onderzoeken wat er precies speelt, wat dat betekent voor het team en wat het team te doen staat.

7. De cruciale rol van leidinggevenden

De eigen, direct leidinggevende vervult in het bovenstaande een belangrijke rol, zo blijkt uit diverse onderzoeken. Hij wordt daarom ook wel een **'gerespecteerde speler'** genoemd. Zijn voorbeeldgedrag, ook op communicatief gebied, is van groot belang. Als er iets belangrijks verandert, willen mensen dat van hun eigen leidinggevende horen. Ze letten scherp op of, wat en hoe hij iets zegt en houden daarmee rekening in hun eigen betekeniscreatieproces.

De leidinggevenden aan de 'voorkant' van de organisatie ('teamleiders'), hebben een bijzondere verantwoordelijkheid in de interne (lijn-) communicatie. Zij zorgen voor:

- ❖ voldoende specifieke (taak-) informatie voor de medewerkers, zodat zij hun werk optimaal kunnen doen;
- ❖ het mededelen van relevante besluiten van de directie aan de medewerkers;
- ❖ het inbrengen van andere onderwerpen die relevant zijn voor het team en samen met hen bespreken wat die thema's gaan betekenen;
- ❖ het stimuleren van het gesprek (de dialoog) in het team. Zorgen voor een veilige conversatie;
- ❖ het luisteren naar signalen en relevante informatie uit het team en deze desgewenst doorgeven aan anderen in de organisatie;
- ❖ soepele samenwerking binnen het team en met anderen in de organisatie en daarbuiten.

Position Paper

Die (management-) verantwoordelijkheid voor communicatie is extra belangrijk nu er in de meeste organisaties ingrijpende veranderingen plaatsvinden. Er wordt veel gevraagd van teamleiders, ook in hun communicatieve rol. De druk en verwachtingen nemen toe. Terwijl ze zelf soms voor hun baan moeten vrezen. Geen gemakkelijke opgave! Medewerkers kijken vaak verwachtingsvol naar hun 'baas'. Hij zou als 'boegbeeld' toch moeten weten hoe het zit en wat er te doen staat? Zo'n ontmoeting in een teamoverleg kan soms behoorlijk uit de hand lopen. Uit eigen praktijkonderzoek zijn de afgelopen jaren communicatievragen naar voren gekomen waarmee leidinggevendenden worstelen.

Tien lastige communicatievragen van leidinggevendenden

Hoe krijg ik meer dialoog in het (team)overleg?
Hoe vertaal ik een abstract onderwerp voor mijn team?
Hoe ga ik om met vragen van teamleden waarop ik zelf geen antwoord heb?
Hoe 'verkoop' ik een onderwerp aan mijn team waar ik zelf niet achter sta?
Hoe pak ik ons (team)overleg effectiever en efficiënter aan?
Hoe geef ik een succesvolle presentatie voor een grote groep mensen?
Hoe maak ik mijn teamleden medeverantwoordelijk?
Hoe voer ik slecht nieuwsgesprekken met mensen die ik al jaren ken?
Hoe geef ik kritische feedback?
Hoe ga ik om met onrust in mijn team?

Deze tien vragen kunnen voor teamleiders van een Goed Gesprek een **spannend communicatiemoment** maken. Daarom is het gewenst in ieder geval de direct leidinggevendenden ruimhartig te ondersteunen bij deze lastige communicatievragen en spannende communicatiemomenten.

Gevoelde onzekerheid leidt tot aannames wat er gaande is. In vooral informele gesprekken duiden mensen samen de onzekere en complexe context. Het aldaar gezamenlijk geconstrueerde verhaal kan vervolgens de startmotor zijn voor ander gedrag. De eigen (direct) leidinggevende vervult in dit geheel een communicatieve hoofdrol.

Omdat niet de lijn maar de leider leidend is, spreken we liever van **leiderschapscommunicatie**: het proces waarin leidinggevendenden samen met hun medewerkers in interactie informatie delen en samen betekenis geven.

8. Weg van de eenvoud: de Schijf van Vijf Plus

Met het benoemen van de kanttekeningen bij de cascade van de lijncommunicatie, het beschrijven hoe communicatie echt werkt, het benadrukken van de belangrijke functie die gesprekken daarin vervullen en de cruciale rol van de eigen direct leidinggevende daarin, is de weg geopend om te verkennen hoe leiderschapscommunicatie er concreet uit ziet. De vraag is nu: *Hoe kun je concreet de communicatiekracht van leiders versterken? Hoe maak je met name die groep communicatiever?*

In de loop van de (ervarings-)jaren ben ik tot het inzicht gekomen dat er **vijf Werk-Woorden** zijn die tesamen hieraan invulling kunnen geven: bewustworden, organiseren, toerusten, ondersteunen en delen. Die vijf heb ik vormgegeven in een Schijf van Vijf (Plus). Analooq aan de bekende voedingsschijf is dit een overzichtelijke ordening van de noodzakelijke en onmisbare ingrediënten voor leiderschapscommunicatie.

Position Paper



Bij de vijf Werk-Woorden horen concrete '**interventies**.' Ingerepen en activiteiten om het Werk-Woord echt te laten werken. Elk van deze vijf interventies vraagt aandacht op maat.

Er horen formats, checklists, instrumenten en gespreksprotocollen bij. Hieronder leest u meer over deze vijf interventies. Ze kunnen worden gebruikt door HRM- en Communicatieprofessionals.

a. Werkatelier (**bewustwording** van communicatie en eigen rol)

Een werkatelier, een bijeenkomst, speciaal voor leidinggevenden om de **bewustwording** over communicatie te vergroten. Soms bestaan dergelijke bijeenkomsten al. Daarin is dan op interactieve wijze aandacht voor communicatie. Bijvoorbeeld:

- ❖ de bewustwording van de eigen communicatieve voorbeeldrol
- ❖ het ontmaskeren van de cascade als leidend communicatiemodel
- ❖ het uitspreken van verwachtingen over elkaar in communicatie
- ❖ het afspreken van rolverdelingen en verduidelijken van verantwoordelijkheden
- ❖ een inspirerende inleiding gevolgd door een reeks parallelle verdiepende workshops.

b. Teambijeenkomsten (**organiseren** van een regelmatig formeel gesprek met het team)

Het herijken van de communicatiestructuur door het (beter) **organiseren** en afstemmen van regelmatige bijeenkomsten waar alle teamleden elkaar treffen. *Een teamoverleg is een cruciaal knooppunt in de interne communicatie.* Het is een moment om samen met elkaar te spreken over de thema's die ertoe doen. Ook de wijze waarop een teamoverleg sec is opgezet en ingericht is hier punt van aandacht. De eigen leidinggevende leidt weliswaar, maar is niet dominant. Het gaat om de open en veilige conversatie, waarin ieder aan bod kan komen. Daarmee betreft dit niet alleen de persoon van de leidinggevende maar komen ook het team en de omgeving van de teamleider in beeld.

c. Gesprekstoets (**toerusten** middels instrumenten voor een effectief gesprek)

De gesprekstoets zijn hulpmiddelen (instrumenten) die vooral bedoeld zijn om de dialoog in het team op gang te brengen en te houden. Denk aan een set open vragen, een gespreksprotocol. Dit soort tools zijn hulpmiddelen om teamleiders **toe te rusten** in gesprekken om medewerkers uit te nodigen hun beelden en gedachten bij de informatie te delen. Ze leren te luisteren naar elkaar, hun mening te geven, hun zorgen te uiten, hun ideeën naar voren te brengen en samen naar oplossingen te zoeken.



Position Paper

Met hulp van de tools komen er effectievere gesprekken op gang en werk je naar een gezamenlijke betekenis. Een voorbeeld van zo'n tool is de set van drie vragen die leidinggevendenden kunnen gebruiken om samen met teamleden relevante thema's te duiden (betekenis te geven). Het team zoekt samen naar antwoorden.

d. Coaching on-the-job (persoonlijke, praktijkgerichte ondersteuning)

Communicatieve **ondersteuning** van leiders en teams is bij voorkeur praktijkgericht én vindt plaats op de werkplek. Coaching on-the-job, rondom een teamoverleg is hiervan een voorbeeld: voor teamleiders nauwelijks *time consuming*, maar zeer effectief. Of begeleiding bij een interne presentatie. Zicht krijgen op blokkerende patronen in de interactie tussen leidinggevende en medewerkers, routines leren doorbreken, een spiegel voorgehouden krijgen, zicht krijgen op eigen kwaliteiten en leerpunten. Coaching on-the-job is een erkenning dat communicatie soms lastig kan zijn en biedt directe steun bij spannende communicatiemomenten.

e. Intervisie (leren van en aan elkaar door ervaringen te delen)

Leidinggevendenden blijken veel baat te hebben bij het **delen** van ervaringen. Daardoor leren ze van en aan elkaar. Onder collega's en in een compacte setting. Er zijn zeer goede ervaringen met het regelmatig organiseren van intervisie. Met hulp van een aantal methodes bespreekt men echte eigen (communicatie-) cases. De deelnemers bevragen de 'inbrenger' en zoeken naar achtergronden, oorzaken en verbanden. De deelnemers oefenen in het stellen van open vragen, leren hun oordeel uit te stellen en men hoort van elkaar 'wat werkt'. Er komen bovenal talloze praktische en haalbare adviezen uit! Deze leervorm is zeer praktijkgericht en tegelijkertijd niet vrijblijvend. Je benut de kracht van de groep en kunt naast problemen ook eens een succesvolle case analyseren. Wat droeg bij aan dat succes en wat leren we daar van?

Net als in de voedingsschijf van vijf zijn alle vijf interventies noodzakelijk. *Kiezen is geen optie, maatwerk wel.* Alle vijf hebben ze hun eigen waarde en alleen tesamen leiden ze ertoe dat de interne communicatie een stevige impuls krijgt en de communicatiekracht van leiders wordt versterkt.

Onze Schijf van Vijf heeft overigens iets extra's, een **Plus**. Die 'plus' is het 'extra' communicatie-aspect om aan te werken. De 'plus' is per situatie en organisatie verschillend. Naar die 'plus' ga je samen op zoek: wat is hier nog meer nodig om de interne communicatie op peil te krijgen en te houden?

De interventies in de Schijf van Vijf Plus helpen leidinggevendenden effectiever om te gaan met lastige communicatievragen. Zo wordt de communicatiekracht van leiders versterkt en zijn ze beter in staat hun belangrijke voorbeeldrol te vervullen.



Position Paper

Intermezzo: de medewerkers

Hoewel de leidinggevendenden de belangrijkste spelers zijn, betekent leiderschapscommunicatie ook iets voor medewerkers. Wat kunnen we hen aanreiken om hun leiderschap in communicatie te versterken? In de huidige samenleving kennen we steeds meer medewerkers met een kritische opstelling. Gelukkig maar, want juist vanuit een kritische rol kunnen ze beter bijdragen aan de interne communicatie. Die kritische houding kun je versterken door medewerkers zes vragen mee te geven. Die kunnen zij zichzelf stellen in het dagelijks gecommuniceer.

9. Rolverdeling en praktijktips

Wie is er hier nu aan zet? Communicatie is een integraal onderdeel van de leiderschapsrol. Onlosmakelijk verweven in het dagelijks handelen. Leiders worden geacht als vanzelfsprekend te kunnen communiceren. Dat hoort immers bij hun rol als leidinggevende! Desalniettemin blijkt keer op keer in de praktijk dat velen van hen in hun dagelijkse communicatie met lastige vragen worstelen. Hoewel de verantwoordelijkheid voor succesvolle leiderschapscommunicatie bij de leiders zelf ligt, zouden stafafdelingen als Communicatie, HRM en Management Development ieder vanuit hun expertise, hierin nadrukkelijk kunnen ondersteunen.

Een realistische ambitie is daarbij belangrijk. Het blijft mensenwerk en je zult het nooit 100% goed doen. **Focus, inzet en volhouden** zijn drie belangrijke persoonlijke eigenschappen om als HRM- of Communicatieprofessional te slagen bij het versterken van de communicatiekracht van leiders. Tot slot geef ik tien praktijktips die u daarbij kunnen helpen:

- I. Werken aan leiderschapscommunicatie is altijd maatwerk: er is geen one best way!
- II. Begin met vraagstukken waar de leidinggevende mee worstelt, niet met 'jouw' agenda.
- III. Organiseer steun bij de directie en praat vooral door over de consequenties van die steun.
- IV. Zoek een inhoudelijk actueel thema als 'draaggolf' om leiderschapscommunicatie in te bedden.
- V. Je kunt met elk Werk-Woord van de Schijf van Vijf beginnen, maar samen vormen ze een verplicht menu.
- VI. Er zijn voor alle vijf Werk-Woorden tools en interventies voorhanden: gebruik ze op maat.
- VII. Vergeet de omgeving van de leider niet. Er zijn meer lijnen dan de lijn.
- VIII. Focus op het hier-en-nu, maak het niet te groot en te ingewikkeld.
- IX. Werk als HRM/MD en Communicatie samen aan leiderschapscommunicatie.
- X. Ontwikkel jezelf in jouw bijdrage aan leiderschapscommunicatie.

ZES kritische vragen om jezelf te stellen in het dagelijks gecommuniceer

WIE

Wie zei het?

Iemand die je kent? Een beroemdheid?
Iemand die invloed en macht heeft?
Doe het ertoe wie het zei?

WAT

Wat zeiden ze?

Gaven ze feiten of meningen?
Gaven ze alle feiten?
Lieten ze bepaalde zaken weg?

WAAR

Waar zeiden ze het?

Was het in het openbaar of besloten?
Hadden anderen de gelegenheid om over de keerzijde te spreken?

WANNEER

Wanneer zeiden ze het?

Voorafgaand, tijdens of na een belangrijke gebeurtenis?

WAAROM

Waarom zeiden ze het?

Hebben ze hun mening toegelicht?
Probeerden ze iemand te prijzen of zwart te maken?

HOE

Hoe zeiden ze het?

Waren ze blij, triest, boos of onverschillig?
Was het opgeschreven of uitgesproken?
Begreep je het?

Bron: critical thinking asylum, 2009

Position Paper

10. Wat kan ik voor u betekenen?

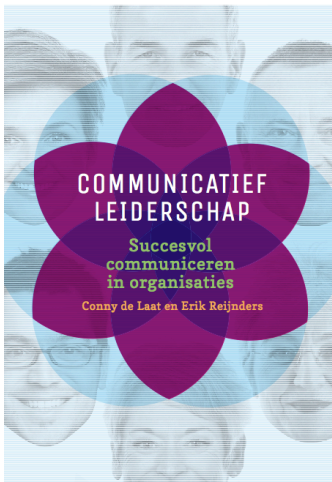
Nadat u dit Position Paper hebt gelezen, denkt u misschien: “tsja mooie visie, maar waar en hoe begin ik?” Daar help ik u graag bij.

Reijnders Advies & Ontwikkeling is één van de zeer weinige specialisten op het gebied van leiderschapscommunicatie. Ik heb jarenlange ervaring met het begeleiden van leidinggevendenden in hun communicatie. Mijn inzet start door samen met bijvoorbeeld afdelingen HRM en Communicatie te kijken naar de specifieke situatie en de uitdagingen waar de organisatie voor staat. Het vervolg is altijd maatwerk: wat is er hier nodig? Hoe geven we invulling aan de Schijf van Vijf Plus?



Enkele voorbeelden:

- ❖ Korte workshops met leidinggevendenden om hun rol, verantwoordelijkheden en dilemma's in de lijncommunicatie te bespreken.
- ❖ Bijdrage aan Management Development-programma's waarin communicatie een rol krijgt.
- ❖ 'On the job' observeren bij teamoverleg, na afloop 1:1 nabespreken van het optreden van de teamleider met gezamenlijke reflecties en praktische, direct toepasbare tips.
- ❖ Samen met groepen teamleiders ontwikkelen van instrumenten die de communicatie vergemakkelijken. Handige gesprekstools zoals fact sheets of checklists die het gesprek op gang brengen en houden. Mijn boek *Communicatief Leiderschap* kan daarbij helpen.
- ❖ Analyseren en herontwerpen van uw communicatiestructuur.
- ❖ Coachen en adviseren van leiders bij hun communicatieve dilemma's.
- ❖ Organiseren en begeleiden van intervisie-sessies met leidinggevendenden.
- ❖ Helpen van HRM- en Communicatieprofessionals bij het vormgeven van hun rol om de leidinggevendenden te ondersteunen bij hun communicatie.



Innovatie in communicatie

Regelmatig ontwikkel ik nieuwe innovaties in interne communicatie. In de afgelopen periode waren dat de Strategietabel Interne Communicatie, de Schijf van Vijf Plus voor leiderschapscommunicatie en een set pictogrammen die visualiseren wat de verwachtingen van communicatie zijn. En ik deel deze innovaties graag: ze zijn alle te downloaden van de website.

Ik ga graag met u in gesprek om samen te verkennen wat er in uw specifieke situatie speelt. En wat er vervolgens nodig is om te werken aan leiderschapscommunicatie.

De Werk-Woorden in de Schijf van Vijf Plus vormen tesamen de noodzakelijke ingrediënten, maar het bereiden van het menu is altijd maatwerk!