

De or als communicatieadviseur

Veel or's hebben wel een commissie communicatie (of PR of achterbancommunicatie) of zij bespreken het onderwerp communicatie in een vergadering of training. Vaak gaat het dan over de communicatie tussen or en collega's. Minder vaak bespreken or's welke rol zij kunnen spelen bij de interne communicatie. Jammer! Want hij heeft vaak een goed inzicht in het hoe en wat van de communicatie die er in de organisatie plaats vindt.

Door Aukje Menger

Enkele veel gehoorde observaties van ondernemingsraden op het gebied van interne communicatie zijn: "Bij ons communiceert de directeur altijd pas achteraf welke veranderingen hij heeft doorgevoerd. Dat roept irritatie op bij collega's." "Op de afdeling sales geven collega's aan dat zij door hun leidinggevende veel minder op de hoogte worden gehouden dan op andere afdelingen het geval is." Interne communicatie is voor veel organisaties een hoofdpijndossier. Directienieuwsbrieven worden niet (goed) gelezen. Het over de Bühne brengen van een eenduidige boodschap via verschillende teamoverleggen blijkt in de praktijk toch tot verschillende interpretaties te leiden en collega's reageren

niet of nauwelijks op oproepen die worden gedaan. Degenen die zich in de organisatie met interne communicatie bezighouden (vaak de afdeling marketing & communicatie, het directiesecretariaat of de directie zelf), worstelen met het vraagstuk 'hoe houden we onze collega's up to date over de ontwikkelingen in de organisatie en betrekken we hen actief bij wat er speelt?'

Als or zie je door de goede spreiding en (informele) contacten in de organisatie vaak scherp waar de communicatie 'hapert' en waar het dus beter kan. Met deze observa-

ties, inzichten en mogelijke oplossingen kun je de organisatie een groot plezier doen door deze gevraagd of ongevraagd aan de directie door te geven. Dit kan natuurlijk

mondeling tijdens een overleg of schriftelijk in de vorm van een initiatiefvoorstel.

Als or zie je vaak scherp waar de communicatie 'hapert'

Partner in interne communicatie

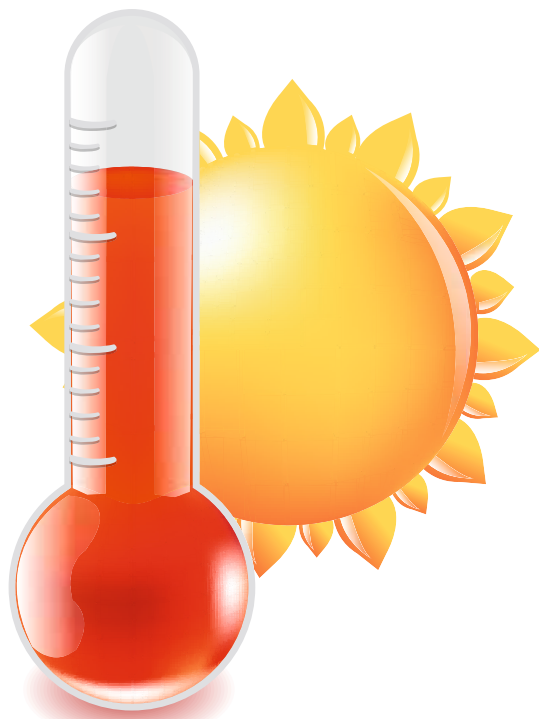
De rol van de or kan ook actiever zijn. Je

kunt actief informatie bij collega's ophalen over bepaalde onderwerpen en hiermee een 'kloof' dichten die in de interne communicatie van het bedrijf bestaat. Stel je eens voor: er wordt een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd in de organisatie. De respons vanuit een aantal specifieke afdelingen blijft achter bij de rest van de organisatie. Je kunt dan relatief gemakkelijk met een aantal collega's van die betreffende afdelingen in gesprek gaan om te horen wat (mogelijke) oorzaken zijn voor het niet deelnemen aan het MTO. Deze informatie levert een aanvulling op bij het beeld dat door het MTO van de organisatie ontstaat.

Let er bij het invullen van een actieve rol als 'verbinder' en 'communicator' vanuit de or wel op dat het voor collega's duidelijk is welke rol de or speelt en wat de or met bepaalde informatie zal doen. Ook is het aan

	Koude verandering	Warme verandering
	Nadruk in communicatie op: informatie geven over nut en noodzaak, instructies geven	Nadruk in communicatie op: concrete plannen delen, aantonen van nut en noodzaak
Koude organisatie	Interveniëren/ opleggen	Implementeren/ overtuigen
	Nadruk in communicatie op: mensen met elkaar in gesprek laten gaan en hun aanpak laten bepalen binnen beperkte kaders (tijd en ruimte)	Nadruk in communicatie op: verbeteringen samen tot stand brengen, meedenken van medewerkers
Warme organisatie	Faciliteren/ transformeren	Luisteren/ vernieuwen

Figuur 1: Veranderkwadrant



te raden duidelijk te zijn over wie welke informatie heeft. Je wilt als or immers niet dat collega's je zien als de 'speaker box' van de directie of HR.

Communicatie bij veranderingen

Communicatie speelt een cruciale rol bij veranderingen in de organisatie. Deze verandert immers niet zelf, maar de mensen die er werken, zullen (deels) iets anders gaan doen. Het is dus essentieel dat deze mensen weten wat er gebeurt, wat er van hen wordt verwacht en dat zij hier voldoende bij worden betrokken om er aan mee te werken. Een ondernemingsraad kan specifiek in deze gevallen meedenken over welke manier van communicatie past bij de situatie en collega's en hoe deze dus het meest effectief zal zijn. Een model, ontwikkeld door Berenschot, (zie figuur 1) kan hierbij houvast bieden. Hierin worden twee 'typen organisaties' weergegeven en twee 'typen veranderingen'.

Warm of koud

Met een 'koude' organisatie wordt bedoeld dat in de organisatie de nadruk ligt op structuur, regels en resultaten. Veel profitbedrijven laten zich typeren als een koude organisatie. 'Koud' betekent overigens niet dat het er niet prettig werken is! In een 'warme' organisatie ligt de nadruk op de mensen die er werken, het delen van kennis en ervaring en de beleving. Veel non-profitorganisaties hebben kenmerken van een warme organisatie. Net als een koude organisatie warme contacten tussen collega's kan herbergen, kan een warme organisatie zakelijk zijn in het con-



tact met klanten of cliënten.

Een verandering die als 'koud' wordt getypeerd, is een verandering waar veel druk op staat. Er is dan sprake van een grote noodzaak tot ingrijpen en vaak is er weinig tijd om de verandering tot stand te brengen. Be-

hoorlijk wat reorganisaties (met een financiële noodzaak als achtergrond) laten zich als een koude verandering typeren. Een warme verandering zou ook 'verbetering' genoemd kunnen worden.

Hier gaat het vaak over het doorontwikkelen van de organisatie. Niet omdat daar vandaag een harde noodzaak voor is, maar omdat er bijvoorbeeld op de lange termijn winst te halen valt in een andere manier van werken.

De or kan zoals gezegd veel bijdragen aan de interne communicatie. Wanneer je daar als or oren naar hebt, kan dit bijvoorbeeld ondergebracht worden bij een commissie communicatie. Maar je kunt er ook voor kiezen een vast agendapunt 'communicatie adviezen' op te nemen of aan de slag gaan met een initiatiefvoorstel. 

Aukje Menger werkt als trainer en communicatieadviseur bij SBI Formaat.
aukje.menger@sbiformaat.nl

De communicatieparagraaf bij (advies-)aanvragen

Veel ondernemingsraden vragen en ontvangen bij een adviesaanvraag een communicatieplan of communicatieparagraaf. Hierin geeft de bestuurder uitleg over de geplande communicatie rondom de voorgenomen plannen. De or kan net zo goed een communicatieparagraaf in zijn advies opnemen. Hierin kun je weergeven welke specifieke ideeën en adviezen de or heeft om de communicatie rondom de geschetste ontwikkeling tot een succes te maken.

1. Beschrijf het type verandering en het soort communicatie dat daar bij past.

Hierbij kun je denken aan de typering warme of koude verandering.

2. Beschrijf welke strategie van communiceren jullie vinden passen.

Hier zijn allerlei strategieën mogelijk. Je kunt iets zeggen over de nadruk op eenrichtings- of tweerichtingscommunicatie en over de nadruk op bekendmaken of overtuigen. Hierbij is het vanuit de or goed mogelijk om te adviseren over de gewenste mate en vorm van inspraak voor collega's. Als medezeggenschap zetten jullie je immers in brede zin in voor betrokkenheid van collega's bij de bedrijfsvoering.

3. Beschrijf hoe de acceptatie in jullie ogen kan worden bevorderd.

Hierbij kun je denken aan het voorkomen van:

- Een gebrek aan bepaalde informatie (op bepaalde plekken in de organisatie)
- Ambigue informatie
- Een andere inschatting van de gevolgen van de situatie of van de verandering.

Of aan:

- Manieren om 'gewenning' te bevorderen (pilots, experimenten etc.)
- Manieren om de angst om te verliezen te verminderen (inzicht in de voordelen van de nieuwe situatie)
- Manieren om vertrouwen te laten groeien.

4. Beschrijf wat je tot nu toe waarneemt aan communicatie rondom het beschreven onderwerp en hoe dat in de organisatie leeft. Beschrijf welke waarde de or hecht aan communicatie bij dit thema en welke (extra) aandacht er volgens jullie nodig is. Ook kunnen jullie adviseren om specifieke expertise op het gebied van communicatie (extern) in te zetten.