

Fotograaf Marieke Odekerken



## Betteke van Ruler

Betteke van Ruler is emeritus hoogleraar communicatiemanagement en medeoprichter van de Van Ruler Academy. Zij schrijft boeken voor communicatieprofessionals en verzorgt trainingen en in-company trajecten daarover.

# Keeping up the spirit in 2022

**Op afstand of hybride werken is al bijna normaal. De interne communicatie is daardoor vrijwel helemaal virtueel geworden. Voor puur functioneel overleg en simpele informatievoorziening werkt dat prima. Maar voor de sociale cohesie is het niet ideaal, vooral niet op langere termijn. Er is daarom niet alleen meer communicatie nodig maar vooral ook andersoortige.**

Sociale cohesie gaat over de verbondenheid van een groep mensen met elkaar. Sociale cohesie wordt gezien als het cement dat een samenleving bij elkaar houdt. Het Sociaal en Cultureel Planbureau omschrijft sociale cohesie als de mate waarin mensen in gedrag en beleving uitdrukking geven aan hun betrokkenheid bij maatschappelijke verbanden (De Hart, 2002). Dat kan in de samenleving als geheel zijn maar ook in een groep; en dus ook in een organisatie. Communicatie, netwerken en teambuilding (wat volgens mij beide vormen van communicatie zijn) zijn de drie toverwoorden voor sociale cohesie, schrijft De Hart. Communicatie doet er dus toe.

### Het nut van sociale cohesie

Groepen met grote sociale cohesie blijven langer bij elkaar, zijn meer geneigd om voor elkaar

op te komen en elkaar te helpen, en gedragen zich als goede medewerkers, met gevoel voor wat in het Engels zo mooi wordt genoemd 'organizational citizenship' (Stranzl et al., 2021). Medewerkers klagen erover dat hun gevoel van verbondenheid met de organisatie onder druk staat door het werken op afstand. Het levert niet alleen fysieke afstand ten opzichte van de organisatie op maar ook psychologische (Einwiller et al., 2021). Aandacht voor de sociale cohesie is dus belangrijk. Er is overigens ook een tegenkant aan al te grote sociale cohesie. Allereerst kan het tot uitsluiting leiden van mensen die zich niet helemaal gedragen zoals in de groep betamelijk wordt gevonden. Ten tweede kan het leiden tot groepsdenken – waardoor besluitvorming minder kwaliteit heeft – en tot dubbel-denken, als mensen ja zeggen en nee denken (De Hart, 2002).

### Participatie

Sociale cohesie is nauw verbonden met participatie. Hoe meer mensen participeren in allerlei organisatieactiviteiten, hoe meer zij zich verbonden voelen (Einwiller et al., 2021). Niet voor niets organiseren de meeste organisaties virtuele spelletjes en borrels. Die doen ertoe. Maar een andere kant van participatie is die in besluitvorming. Die leidt voor de meeste mensen

tot meer tevredenheid met hun baan en zelfs tot minder burn-out, schrijven de auteurs van het e-book *Keeping up the spirit* (Stranzl et al., 2021). En juist dat type participatie staat onder druk in virtueel gehouden vergaderingen.

### Waarderende communicatie

Uit het onderzoek dat in dit e-book wordt beschreven blijkt dat er niet alleen meer maar vooral anders moet worden gecommuniceerd: er is meer aandacht nodig voor waarderende communicatie. Dat wil zeggen dat het management tijd moet nemen voor relationeel gerichte communicatie met extra aandacht voor complimentjes. En dat moet dan in een open, uitnodigende vorm zodat mensen niet alleen de waardering in dank aannemen maar ook hun manier van werken en hun zorgen daarover willen uitspreken. Mensen zijn nu eenmaal geen machines. Het is, zeggen zij, in deze tijd bovendien nog belangrijker dan anders om iedereen erbij te halen en hen ook te betrekken bij allerlei besluitvormingsprocessen. Het is niet iedere manager gegeven om dat vanzelf goed te doen. Veel managers zullen dat lastig vinden, zeker als het contact virtueel verloopt. Die hebben daar dus hulp bij nodig.

### Waarden-geladen communicatie

Een andere vorm van communicatie is communicatie die vol zit met de waarden die in de organisatie belangrijk worden gevonden. We vinden dat vaak een beetje overdreven maar juist in een werk-op-afstand situatie is het voor de sociale cohesie extra belangrijk om verhalen te vertellen over wat de organisatie bijzonder maakt en hoe allerlei mensen daar een rol in spelen. Dit levert psychologische ondersteuning en dat bevordert het gevoel van sociale cohesie. Er is nog een ander aspect hieraan, zeggen de onderzoekers. In sommige organisaties moet een deel van het personeel fysiek aanwezig zijn terwijl anderen onzichtbaar zijn. Zorg ervoor, zeggen zij, dat de mensen die niet fysiek aanwezig hoeven of mogen zijn, zich wel regelmatig laten

zien bij de mensen die aanwezig moeten zijn. Voor je het weet zijn het gescheiden werelden. Management by walking around is in zo'n situatie nog belangrijker dan anders, en niet alleen door de managers. Zorg er ook voor dat de toegang tot die verhalen net zo gemakkelijk beschikbaar is voor mensen die niet de hele dag achter de computer zitten. Dat vraagt om out of the box denken en creativiteit.

### Communicatiestop

Er is dus meer interne communicatie nodig die bovendien voor een deel anders van aard is dan als je elkaar fysiek treft. Maar er is tegelijkertijd soms ook minder communicatie nodig. Een groot gevaar van het werken-op-afstand is de vermeende of reële gedachte dat je altijd beschikbaar moet zijn. De onderzoekers noemen dat de verandering van een 'culture of presence' in een 'culture of flexibility'. Een cultuur van flexibiliteit geeft je weliswaar iets meer vrijheid om te werken waar je wilt en wanneer je wilt, maar het kan ook leiden tot een 'always on mindset' en dat is ongezond. Interne communicatie kan helpen om een gezonde cultuur van flexibiliteit te ontwikkelen. Allereerst door met elkaar over het thema te praten, door onderzoek naar oplossingen te publiceren, maar ook door heldere regels hierover op te stellen. De onderzoekers noemen het niet maar ik weet dat sommige organisaties communicatiestops hebben. Geen contact tussen twaalf en twee uur of niet na zes uur.

Medewerkers kunnen zich bij afstandswerken gemakkelijk aan hun lot overgelaten voelen. Meer dan je denkt, schrijven de onderzoekers. We zullen ons dus af en toe moeten afvragen of we bepaalde managers in onze organisaties hierin niet wat beter moeten begeleiden. Alleen zo houden we met z'n allen de spirit erin.

Het Akademische Gesellschaft, een vereniging van communicatiewetenschappers en communicatieprofessionals in de Duitssprekende landen, is een bijzondere club. De wetenschappers doen onderzoek naar de thema's die de professionals aandragen en publiceren dat in handzame Engelstalige e-books, die voor iedereen beschikbaar zijn ([www.academicsociety.net](http://www.academicsociety.net)). Eind december publiceerde een van de wetenschappers, Sabine Einwiller uit Wenen, met haar onderzoeksgroep een aflevering over de uitdagingen voor de interne communicatie als we elkaar vrijwel alleen nog virtueel ontmoeten.

### Literatuur:

1. Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. (2021). *Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations*. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233-255.
2. Hart, Joep de (red.) (2002). *Zekere banden. Rapport van het Sociaal en Cultureel Planbureau*.
3. Stranzl, J., Wolfgruber, D., Einwiller, S., & Brockhaus, J. (2021). *Keeping up the spirit. Internal communication in an increasingly virtual work environment (Communication Insights, Issue 13)*. Leipzig: Academic Society for Management & Communication. Available online at [www.academic-society.net](http://www.academic-society.net).

**‘Medewerkers kunnen zich bij afstandswerken gemakkelijk aan hun lot overgelaten voelen’**