

Bron: [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl) - 28 januari 2014  
Door: Ilse van Ravenstein en Erik Reijnders

## Vijf misvattingen die effectieve interne communicatie in de weg staan

*Wat gaat er altijd mis en wat kan je er aan doen*

Mensen maken of breken de kwaliteit en effectiviteit van de interne communicatie in een organisatie. Iedereen heeft afhankelijk van zijn of haar functie een eigen specifieke rol in die interne communicatie. Dat klinkt heel logisch, maar blijkt in de praktijk zeker niet altijd zo duidelijk te zijn. Wij komen in onze praktijk veelvuldig vijf misvattingen over interne communicatie tegen. Die staan de ontwikkeling van een meer communicatieve organisatie in de weg. Uiteraard reiken we ook enkele oplossingen aan om de misvattingen te tackelen.

### Misvatting 1: interne communicatie is het inzetten van communicatiemiddelen

Wat is interne communicatie eigenlijk? Is dat uitsluitend de inzet van middelen als nieuwsbrieven, bladen en intranet of interne social media? Voor je het weet is intern communiceren dan terug gebracht tot informeren. Of omvat interne communicatie alle interacties in een organisatie waardoor betekenissen ontstaan? In dat geval betreft het zo'n beetje alle uitwisseling van informatie in een organisatie. Van informele contacten tot de bekende middelen en officiële rapportages, van overleggen tot grote bijeenkomsten.

Interne communicatie beschouwen als het inzetten van middelen om een boodschap over te dragen, is te beperkt. Communicatiemiddelen optuigen of verbeteren lijken voor hand liggende, zichtbare en dus aantrekkelijke quick wins. Maar ze zullen naar onze overtuiging niet leiden tot een betere interne communicatie. Ze negeren de complexiteit van het communicatieproces en gaan voorbij aan het allerbelangrijkste 'middel' in de interne communicatie: de mensen in de organisatie.

Het medewerkersonderzoek wees het opnieuw uit. De interne communicatie schoot fors tekort. De directie gaf hoge prioriteit aan het verbeteren ervan in het aankomende jaar. Een projectgroep met medewerkers werd gevraagd met voorstellen te komen. De groep kwam een aantal keer bijeen om te brainstormen over hoe die interne communicatie te verbeteren. Ze schreef een plan met doelgroepen, doelen, middelen en boodschappen. Na vier maanden lag er een voorstel om te investeren in een aantal middelen: regelmatige e-mailniewsbrieven van de directie, upgraden van het personeelsmagazine, stimuleren van het intranetgebruik. De directie vond het prachtig. Maar helaas: het daaropvolgende onderzoek liet weinig verbetering zien.

### Misvatting 2: interne communicatie is te regisseren

Vanuit één plek in de organisatie heb je nauwelijks invloed op het uiteindelijke effect van de talloze communicatie-inspanningen. Komen onderwerpen wel over zoals bedoeld? En nog belangrijker: wat gebeurt er in de gesprekken rondom een bepaald onderwerp in de organisatie? Dat is alleen al door de dagelijkse interacties over talloze onderwerpen niet of nauwelijks te sturen of regisseren.

De directeur besloot de communicatieafdeling te vragen een interview met hem te publiceren in het personeelsblad. Thema: de nieuwe strategie 2014-2020. Prachtig verhaal, heel helder verwoord en opgeschreven en voorzien van een kader met de essentie in bullets. Tevreden directeur. Hij stond er mooi op en het verhaal was duidelijk. Dacht hij. Want toen hij enkele weken later met een groepje medewerkers sprak tijdens de directielunch, bleek dat vrijwel niemand het verhaal had gelezen zo erkende men schoorvoetend. Twee mensen hadden er "wel iets over gelezen", maar ze konden er vrijwel niets meer over reproduceren. En wat ze er over terugkoppelden was nou net niet wat de directeur bedoelde. Hoe kon dat nou? Het was toch gepubliceerd? Iedereen wist het nu toch?

### **Misvatting 3: de Afdeling Communicatie is verantwoordelijk voor de interne communicatie**

Een logisch vervolg op misvattingen 1 en 2 is dat de Afdeling Communicatie verantwoordelijk is voor de interne communicatie. Niet alleen heeft die afdeling vaak het beheer over de communicatiemiddelen, maar ze héét ook nog eens (Interne) Communicatie. Geen wonder dat iedereen daar naar kijkt als ‘de communicatie niet goed werkt’. En dat is ook wel zo makkelijk, want wie moet je dan de opdracht geven om de communicatie te verbeteren? Feit is dat iedere medewerker, afhankelijk van zijn of haar functie in de organisatie en de plek in het proces, een specifieke rol heeft in interne communicatie.

Bij haar aanstelling als senior communicatieadviseur bij het Team Interne Communicatie werd ze vooral getriggerd door de zinsnede in de advertentie: “Je bent verantwoordelijk voor alle interne communicatie van divisie X”. Wauw, die verantwoordelijkheid leek haar een enorme uitdaging! Iedereen binnen de divisie zou bij haar terecht kunnen. Zij kon als een regisseur alle communicatiemiddelen op een georkestreerde wijze inzetten om de kernboodschappen helder en eenduidig over het voetlicht te brengen. Maar na twee jaar zat ze met een burn-out thuis. Ze kreeg werkelijk alles op haar bordje wat met ‘communicatie’ te maken had. Tsja...

### **Misvatting 4: iedereen weet wat er hem/haar wordt verwacht in interne communicatie**

Er zijn allerlei aannames en verwachtingen over wie wat zou moeten doen in de interne communicatie. Zo verwacht de leidinggevende van zijn medewerkers dat deze zelf ook actief op zoek gaan naar relevante informatie. En verwachten medewerkers omgekeerd dat hun managers het hen wel zal vertellen als het echt belangrijk is. Deze verwachtingen van mensen als het gaat om interne communicatie zijn echter niet uitgesproken, ze staan nergens beschreven en worden nauwelijks gedeeld. Functiebeschrijvingen komen niet veel verder dan ‘communicatief vaardig’, introductieprogramma’s negeren het onderwerp en als je van medewerker manager wordt is er geen expliciete aandacht voor je nieuwe communicatierol.

Kortom als je niet precies weet wat er van je wordt verwacht, doen je dus maar wat (naar beste eer en geweten uiteraard).

Als teammanager kreeg Hans ineens stapels documenten doorgemailed. Presentaties in Powerpoint, notities, handleidingen. En ook in zijn postvak lagen boekjes, folders en andere stukken. Allemaal kennelijk belangrijk. Maar het was Hans niet duidelijk wat hij er mee moest doen. Dat stond er vrijwel nooit expliciet op. Dus probeerde hij zelf na een vluchtige scan te beoordelen welke actie nodig was. Het maandelijks teamoverleg van 1,5 uur werd zo al snel een beetje een ‘opa vertelt’-sessie. Want Hans vond in de praktijk toch wel vaak dat zijn mensen bepaalde zaken moesten weten zodat ze er vragen over konden stellen. Alleen kwamen die er niet veel.

### **Misvatting 5: iedereen is van nature in staat om zijn/haar communicatierol probleemloos te vervullen**

De vijfde misvatting is dat mensen natuurtalenten zouden zijn in interne communicatie. Je kunt toch praten en iets vertellen en schrijven lukt ook best, dus dat komt vanzelf goed. Tsja, de werkelijkheid bewijst dagelijks iets anders. Zelfs basale zaken als een goed gesprek en een zinvol werkoverleg gaan vaak mis. Laat staan het samen duiden van ontwikkelingen, het inspirerend neerzetten van een nieuwe strategie en het richting geven aan een verandering. Communiceren is daarmee echt een vaardigheid, die weliswaar ontwikkeld kan worden, maar die je ook moet bijhouden.

Gebaseerd op deze misvatting is er vaak ook erg weinig ondersteuning voor handen. Sterker nog, omdat iedereen aanvoelt dat hij/zij van nature wel een communicatiester moet zijn, zal de gemiddelde medewerker of manager niet snel toegeven dat hij wel wat hulp kan gebruiken.

Nee, communicatie, daar had Els als teamhoofd geen moeite mee. Dus die training kon ze met een gerust hart overslaan. Ze had wel wat beters te doen. Maar tijdens de laatste

ManagementMiddag was er een externe spreker die gekscherend sprak over *de communicatiebewusteloze manager*. Die zou zich niet spontaan bewust zijn van allerlei lastige communicatiesituaties, maar 'geholpen' ineens wel. Hij illustreerde dat aan de hand van HOE-vragen zoals: HOE vertel ik enthousiast over de nieuwe strategie als ik er zelf niet achter sta? En: HOE vertaal ik abstracte begrippen voor mijn teamleden? En: HOE ga ik om met vragen waarop ik telkens zelf ook geen antwoord weet? De middag maakte indruk op Els. Het waren ook voor haar herkenbare vragen. Maar waar had ze die folder over die trainingen nou ook weer neergelegd?

### **Bewustwording en een oplossingsrichting**

Dat het mis gaat, het zal wel. Veel interessanter is natuurlijk hoe je ze kunt oplossen. Enkele reflectieve vragen helpen je om de misvattingen te vertalen naar je eigen situatie. Welke misvattingen herken je bij jezelf? En in je omgeving? Wat gaat er op dit vlak (regelmatig) mis? Hebben jullie het er intern wel eens over? Hoe 'communicatiebewust' is het management eigenlijk?

Wij merken dat mensen veel aannames hebben in en over het proces van communiceren. Over hoe de communicatie zal verlopen, over de eigen communicatieve rol en bijdrage, over de inzet van anderen in communicatie en over de communicatieprofessionals. Die aannames blijven onuitgesproken. Daarnaast is communicatie kennelijk complex, méér dan een lineair model van zender-boodschap-middel-ontvanger. Allerlei (informele!) betekenisgevingsprocessen maken het er niet gemakkelijker op. Zo ontstaat er gemakkelijk miscommunicatie. Dit is een opstap naar onze eerste van drie tips om de vijf misvattingen te tackelen.

### **Tip 1: Wees duidelijk over rollen en verantwoordelijkheden in interne communicatie**

Wij denken dat niet alleen de afdeling Communicatie maar iedereen met een functie in de organisatie een actieve speler in interne communicatie is. Daarom is het zinvol om apart aandacht te besteden aan het onderwerp 'communicatie'. Stel samen per functie vast wat de organisatie nu precies verwacht van een directeur, manager, teamleider, projectmanager etc. als het gaat om interne communicatie. Verwachten we van medewerkers dat ze signalen afgeven? En moet een manager in staat zijn om een uitgezette strategische richting te vertalen naar het eigen team? En wat voor ondersteunende rol spelen Communicatie – en HR-adviseurs dan bijvoorbeeld? Vanuit verwachtingen kunnen we verantwoordelijkheden expliciet maken. En die desgewenst toedelen aan soorten informatie (denk aan strategie, operationele informatie, bepaalde veranderingen etc.).

De Verhelderingssessie: een dwarsdoorsnede uit de organisatie kwam twee uur bijeen om samen helder te krijgen wie welke rol en verantwoordelijkheid heeft in de interne communicatie. In een reusachtige matrix stonden de spelers op de ene as, en specifieke soorten informatie op de andere as. Rondom het invullen van deze matrix ontstond een gesprek met de betrokkenen, waarin samen betekenis wordt gegeven aan ieders communicatieve rol in de organisatie.

### **Tip 2: Reik gericht hulp aan**

Niet iedereen is van nature goed in communiceren. En soms is men zich niet zo bewust van de eigen tekortkomingen. Veel managers blijken bijvoorbeeld het idee te hebben dat er voldoende dialoog in het team plaatsvindt, terwijl de eigen teamleden dat heel anders kunnen ervaren. Stel daarom per persoon vast of en waar nog ontwikkelpunten zitten en welke hulp de organisatie kan aanreiken om bijvoorbeeld communicatievaardigheden te ontwikkelen of het communicatieproces te vergemakkelijken.

We onderscheiden drie soorten hulp:

1. Het ontwikkelen of herzien van een (ondersteunende) **communicatiestructuur** met overleggen en communicatiemiddelen, gericht op het *vergemakkelijken* van de belegde interne communicatieverantwoordelijkheden. Denk aan het onderling afstemmen van teamoverleggen. Of een sociaal intranet waarop medewerkers tips en suggesties kwijt kunnen.

## 2. Praktische tools als hulpmiddel

Verstrek niet alleen een hulppakketje met slides, zoals gebruikt door de directievoorzitter en een setje mogelijke vragen en bijbehorende antwoorden. Reik vooral suggesties aan hoe om te gaan met bepaalde reacties uit het team. Of geef tips over de samenhang met andere onderwerpen of hoe de informatie te vertalen naar het eigen team.

Het gaat om checklists etc. die managers of andere spelers gericht ondersteunen in een bepaalde communicatietask. Deze tools ontwikkel je liefst samen met (een deel van) de spelers zelf. Zij kunnen vanuit hun ervaring inbrengen wat werkt en wat niet.

Slechte communicatie uit het RvB? Dat moest beter! Bij het lijstje RvB-besluiten stonden voortaan icoontjes in de kantlijn, die aangaven wat er van de manager werd verwacht. Moest de informatie sec worden verteld, was deze alleen voor de managers zelf, werd deze later ook direct met medewerkers gedeeld, was het de bedoeling dat input werd verzameld, of moest informatie worden vertaald, of...? Voor elke vorm was een icoontje. Iedereen begreep wat de bedoeling was en het verslag kon eenduidiger en gericht worden besproken in de overleggen.

## 3. Persoonlijke ontwikkeling en begeleiding

Afhankelijk van ieders talent en ontwikkelbehoefte in interne communicatie bied je gericht ontwikkelmogelijkheden aan. Denk aan (liefst op maat!) training of coaching. Bijvoorbeeld coaching-on-the-job rondom een werkoverleg, knooppunt van communicatie in het team. Of een coach die samen met een leidinggevende bepaalde lastige communicatievragen verkent. Maar ook collectieve ondersteuning is denkbaar, bijvoorbeeld middels een managementworkshop of intervisiesessies voor teamleiders, een training verandercommunicatie of ander relevant onderwerp.

### Tip 3: Bouw een ondersteunende coalitie

Deze vormen van ondersteuning kan en moet de afdeling Communicatie niet in zijn eentje bieden. Managers mogen een afgestemde aanpak verwachten van een krachtige coalitie met bijvoorbeeld HRM en Communicatie. Hier kunnen de kennis en ervaring van HRM met (leiderschaps)ontwikkeling én de (verander)communicatiekennis van de Communicatie afdeling elkaar stevig versterken. Maar soms kunnen ook ICT of Facilities aanhaken. Per situatie valt te bezien welke slimme coalitie de benodigde ondersteuning biedt.

De kwartaalmeeting voor alle managers van de gemeente werd deze keer verzorgd door een tweetal interne adviseurs van P&O en Communicatie. Het thema was: 'Zwaar weer'. Een middag lang discussieerden de managers in kleine groepjes over taai communicatie- en mobiliteitsvraagstukken nu een kwart (!) van de medewerkers boventallig werd. Wat vraagt dat van de leidinggevendenden op beide terreinen?

Nu de capaciteit van stafafdelingen onder druk staat, is de vraag hoe deze ondersteuning daarin past? Wij denken aan een verschuiving van energie. Het is kansrijker anderen te gaan helpen, door hen op maat te ondersteunen bij specifieke communicatievragen. De staf neemt niet over maar ondersteunt op een Maria Montessori-achtige wijze: 'help hen het zelf te doen'.

Erik Reijnders is auteur en zelfstandig gevestigd adviseur/trainer. Hij is gespecialiseerd in interne communicatie (in veranderingen), met name in het verbeteren van de lijncommunicatie. [www.samenveranderen.nl](http://www.samenveranderen.nl)

Ilse van Ravenstein is oprichter en directeur van Involve, specialisten in interne communicatie. Naast adviseur bij veranderingen, lijncommunicatie en strategiecommunicatie is zij ook actief auteur en spreker. [www.involve.eu](http://www.involve.eu)