

# COMMUNICATIE- PROFESSIONAL NIEUWE STIJL VERSTERKT DE COMMUNICATIEKRACHT VAN ANDEREN

Organisaties  
veranderen, communicatie-  
afdelingen krimpen. Tegelijk  
wordt steeds vaker een beroep  
op communicatie gedaan.

Links en rechts zien we gedecimeerde communicatieafdelingen, zowel bij grote 'corporates' als bij bijvoorbeeld de politie. Daarnaast is het communicatievak zelf ook in ontwikkeling. Communicatie wordt alom onderkend als cruciale succesfactor. Er wordt steeds vaker een beroep op de communicatiefunctie gedaan: schuif even aan, denk even mee. En door de sociale media communiceert iedereen openlijk mee. Conclusie: per saldo moeten minder communicatiemensen meer communicatiewerk doen. Dan ontstaat de vraag: waar zijn wij als communicatieafdeling nou eigenlijk van? Hoe zien wij onze rol?

Deze ontwikkelingen komen wij onder andere tegen in de praktijk van de deelnemers aan de Leergang Interne Communicatiekracht Versterken. Het antwoord sluit aan bij onze visie op interne communicatie, die veel meer gericht is op toerusten in plaats van overnemen, en op ontwikkelen in plaats van ontzorgen. In dit artikel geven we enkele praktische handreikingen en bespreken we een paar dilemma's.

## HANDIGE HANDJES

Wij geloven dat interne communicatie het meest effectief is als iedere medewerker in de organisatie zijn eigen rol daarin kan oppakken. Dat vraagt om duidelijkheid over de verschillende rollen. Die zijn voor managers anders dan voor

bijvoorbeeld medewerkers, projectmanagers of de OR. En vraagt om een heel andere invulling van de taak van de communicatieafdeling. Haar houding was tot nu toe veelal als specialist: 'Geef maar hier, ik kan dat beter – en sneller.' En natuurlijk vindt de organisatie dat wel zo makkelijk! Of de collega's die als de lijncommunicatie ergens hapert nog meer energie gaan steken in het ontwikkelen van allerlei middelen om medewerkers dan maar wel te bereiken. Waarvoor managers niet alleen worden gepasseerd, maar ook denken, 'ah kijk, daar heb ik dus geen rol in.' Handige handjes binnen handbereik zagezegd...

## SCHERPE KEUZES

Onze opstelling maakt weliswaar dat we voortdurend nodig zijn, maar ook dat er structureel weinig verbetert. En dat er voor de communicatieprofessionals meer werk komt in plaats van minder. Juist nu is het voor veel communicatieafdelingen steeds moeilijker om de toenemende stroom communicatievragen zelf op te pakken. In de waan van de dag zijn scherpe keuzes noodzakelijk. Inhuur of uitbesteden is vaak ook geen optie meer, de capaciteit binnen de communicatieafdeling is beperkt, harder werken lukt niet meer. Wij pleiten er daarom voor om anderen in de organisatie (de spelers) toe te rusten, zodat zij meer zelf aan de slag kunnen met hun communicatievragen. Analoog aan het gezegde: in plaats van mensen telkens vis te geven, is het veel effectiever ze zelf te leren vissen.

## ANDERE VRAGEN ALS LEIDRAAD

Het ondersteunen van de communicatie van anderen: hoe ziet dat eruit? De antwoorden daarop lopen sterk uiteen. Sommigen denken dat het betekent: het management trainen in social media. Anderen denken aan een schrijftraining voor het intranet. Of aan coaching van managers bij spannende communicatiemomenten. In elk geval gaan we de communicatievraag niet van anderen overnemen, maar hen in staat stellen het zelf beter te doen, en zelf ook te bedenken welke anderen in staat moeten zijn ergens over te communiceren. En welke hulp zij daar vervolgens bij nodig hebben.

Niets lastiger dan je eigen aanpak veranderen. Wij zijn door opleiding en praktijk immers 'voorgeprogrammeerd' om ons werk op een haast ingesleten wijze te doen. Wij hebben echter gemerkt dat een nieuwe set vragen je kan helpen om andere antwoorden en dus een andere rol te krijgen. Vragen die erop gericht zijn de communicatiekracht van spelers te versterken.

We zetten die vragen in een tabel (rechts) naast de veel bekendere communicatievragen (links).

TRADITIONEEL COMMUNICATIEPLAN	PLAN COMMUNICATIEKRACHT VERSTERKEN
1. Wat is het organisatiebeleid?	1. Wat wil je bereiken voor de organisatie? (resultaat)
2. Wat is je afgeleide communicatiedoel?	2. Wat is je afgeleide communicatiedoel? (kennis, houding, gedrag)
3. Wie zijn je doelgroepen?	3. Wie spelen er een actieve rol in de communicatie? (spelers)
4. Wat is je kernboodschap?	4. Wat houdt die communicatierol in? (rol)
5. Welke middelen zet je in?	5. Wat hebben de spelers nodig om hun communicatierol te kunnen vervullen? (competenties/behoefes)
6. Wat is je planning?	6. Hoe helpen we de spelers in hun communicatierol? (aanpak incl. planning)

De vragen in de linkerkolom komen we in communicatieadviezen nog zeer vaak tegen. Ze veronderstellen afgebakende doelgroepen waartegen je praat. Groepen (veelal anonieme) mensen die je met behulp van een uitgebalanceerde set van voorlichtingsmiddelen met kernboodschappen informeert. De te bereiken communicatiedoelen gaan dan over kennis-, houdings- en gedragseffecten bij die doelgroep, die kennelijk het gevolg zijn van de informatie. De vragen in de linkerkolom veronderstellen ten onrechte dat communicatie een lineair proces

## 7 HANDREIKINGEN

Als je lang gewend bent op een bepaalde manier te werken en jouw klanten kennen jou en je werkwijze, dan is het niet altijd makkelijk om 'zomaar ineens' iets anders te doen. Hoe zal de klant reageren? We merken dat die koudwaterrees bij het werken met de vragen uit 'de rechterkolom' kan spelen. Daarom reiken we zeven tips aan. Ze versoepelen de overgang naar het versterken van de communicatiekracht van spelers.

**1.** Ga altijd persoonlijk in gesprek over een communicatievraag, dus niet per e-mail. Accepteer geen 'over de schuttinggooigedrag' en doe dat zelf ook niet.

**2.** Laat iemand eerst ruimhartig vertellen over wat er speelt, bijvoorbeeld het project. Geef geen oordelen of adviezen, maar luister en wees vooral nieuwsgierig

en verwonderd. Laat eventueel eerst het projectplan opsturen en lees het goed door, voor je een vervolgesprek plant.

**3.** Verken samen wie er allemaal betrokken zijn, dan wel relevant in het succes van het project of thema ('spelers'). Benoem dat die (uiteraard) ook allemaal communiceren. Teken de spelers op een bord of papier (visualiseren!). En vraag *en passant* ook hoe de klant zijn eigen communicatierol ziet.

**4.** Belangrijk: voer het gesprek volgens de zogeheten 'ja-regie'. Dat wil zeggen: geef statements af over het project, waarop de ander telkens 'ja' kan/zal zeggen. Jouw statement is elke keer te zien, als een uitnodiging

is en werkt via een injectienaald. En ze negeren de vooringenomen en actieve rol van de 'doelgroep'. Bovenal gaan ze volstrekt voorbij aan de complexiteit van het betekenisgevingsproces in communicatie. Kortom: de linkerkolom volstaat in de huidige tijd echt niet meer.

### ACCENT OP MENSEN

De vragen in de rechterkolom leggen met name een groot accent op mensen, de spelers (in plaats van doelgroepen). Dat is meer dan een semantisch verschil. Spelers zijn gelijkwaardig, vooringenomen, zelf communicerend en kritisch. En ze hebben een eigen rol in communicatie. Met de vragen in de rechterkolom denk je na welke (communicatie-) rol die speler heeft. En welke anderen relevant zijn bij een bepaald onderwerp. En of zij die rol eigenlijk wel kunnen vervullen. Wat zij daarvoor nodig hebben en hoe je gesprekspartner en jijzelf hen daarbij kunnen helpen. Je komt daar achter door met je gesprekspartner (bijvoorbeeld een (project-)manager) in gesprek te gaan en hem de vragen voor te leggen.

De rechterkolom bevat vragen die vooral behulpzaam zijn als je de (persoonlijke) communicatiekracht van anderen wilt versterken. Bij het communiceren over een onderwerp kunnen ze echter ook hun nut bewijzen. In plaats van je af te vragen welke boodschap je communiceert en hoe, zoek je eerst naar de spelers die in het communicatieproces een rol spelen. En je rust hen toe ('enablen') om die rol zo goed mogelijk te vervullen. De communicatieprofessional is uiteraard ook een speler, maar met een rol die veel meer 'toerustend' dan 'overnemend' is. De verantwoordelijkheid ligt dan bij andere spelers.

### VIER INTERVENTIES

Communicatieprofessionals blijken door de vragen in de rechterkolom anders naar communicatievraagstukken te kijken. Ze gaan meer met mensen (spelers) aan de slag. Maar niet alleen de vragen verschillen, ook de aard van de ondersteuning door de afdeling communicatie is anders. Ze bestaat uit vier gelijkwaardige interventies.

Allereerst het herzien van de *communicatiestructuur*, opdat deze de speler maximaal ten dienste is. Daarbij gaat het om het kritisch kijken naar de vormen van overleg, maar ook de gebruikelijke communicatiemiddelen. Zijn die er wel op gericht om anderen in de communicatie te ondersteunen?

## MANAGERS EN PROJECTLEIDERS WILLEN SOMS SIMPELWEG 'COMMUNICATIEF ONTZORGD' WORDEN

Een tweede interventie is het aanreiken van *tools* waarmee de speler een gesprek kan voeren in zijn omgeving: templates, checklists, een format of een factsheet.

In de derde plaats kunnen spelers als groep ook erg geholpen zijn met een *groepsactiviteit* (een workshop, training of themamiddag over verandercommunicatie voor het management). Zo kun je werken aan bewustwording en het meer persoonlijk versterken van de communicatiekracht.

De vierde interventie is het *op een coachende manier begeleiden van spelers*. Dat betekent vooral in één-op-één-gesprekken vragen stellen, waarbij het communicatieve thema van de ander (!) in het gesprek het vertrekpunt is, en niet jouw eigen agenda. Zuiver gezien is er sprake van een coachend adviseur, want de eigen expertise mag tot slot best in de vorm van een advies op tafel komen.

### BELEMMERINGEN

We merken dat deze vragen voor veel communicatieprofessionals eye-openers zijn. Ze helpen hen enorm. We zien zelfs dat communicatieadviseurs de tabel samen met de opdrachtgever gebruiken, om hun eigen kanteling in het denken over communicatie kracht bij te zetten. En het werkt! In onze ogen is hiermee in de vakontwikkeling een echte doorbraak gerealiseerd. Meer eigentijds, meer inspelend op de actieve rol van spelers in het hedendaagse interactieve veld. Maar we moeten niet te vroeg juichen. Anderen helpen hun communicatiekracht te versterken ontmoet in de praktijk twee mogelijke belemmeringen om rekening mee te houden: de richtinggevende rol van de directie en de ontzorgparadox.

### 'BOODSCHAP-OVERBRENG-VISIE'

Een (interne-) communicatieadviseur lijkt nog regelmatig beschouwd te worden als iemand die boodschappen namens de directie moet vertalen en overbrengen aan de rest van de organisatie. Tot frustratie van de communicatieprofessional! Want al vele jaren ligt zijn ambitieniveau op een veel hoger plan.

aan de ander om in te stemmen met hoe jij het ziet. Dat instemmen is belangrijk: zo komen/blijven jullie op één lijn. Voorbeeld: 'Het is wel een omvangrijk project he!?' Of: 'Die spelers communiceren natuurlijk zelf ook de hele dag over dit project.'

**5.** Stel zelf (letterlijk!) expliciet de rolverdeling in communicatie aan de orde.

**6.** Neem direct daarop het initiatief voor een voorstel hiervoor (dus vraag de ander er niet naar!). In jouw voorstel benoem je wat jij kunt doen en wat de ander zou kunnen doen. Let op: blijf het gesprek voeren volgens de 'ja regie'!

**7.** Bied altijd hulp aan bij hetgeen de ander communicatief gaat doen en benoem deze concreet. 'Ik kan je een lijstje geven met 10 tips voor een effectieve

blog', of 'we hebben een handige gesprekstool hoe je dit onderwerp samen met mensen kunt bespreken.' Iemand moet zich echt geholpen voelen en niet achteraf denken dat hij met een vraag binnenkwam en deze vervolgens zelf weer mag oplossen.

De combinatie van deze zeven handreikingen biedt een effectieve gesprekslijn. Vermijd in het gesprek te vragen wat de ander van jou nodig heeft. Wat wel helpt is om de tabel met de vragen altijd bij je te dragen. En om de nieuwe visie op communicatie ('de ander leren het zelf (beter) te doen en te ondersteunen in zijn communicatiekracht') te laten borgen door de directie.

Het versterken van de communicatiekracht van anderen is een rolopvatting die kan afwijken van wat de directie van haar internecommunicatieprofessional verwacht. De vakvisie en denkbeelden van de staf zijn dan kennelijk anders dan de 'boodschap-overbreng-visie' van haar bazen. Het versterken van de communicatiekracht van anderen lijkt aantrekkelijk, maar uiteindelijk wordt het handelen van de communicatieprofessional bepaald door de ruimte die hij van de directie krijgt.

Een passend antwoord hierop? In gesprek gaan met de directie over de rolopvatting en wat communicatie kan betekenen.

### ONTZORGPARADOX

We komen in de praktijk daarnaast de zogeheten ontzorgparadox tegen. Managers, projectleiders, directieleden die met hun communicatievraag bij de afdeling communicatie aankloppen, willen soms simpelweg 'communicatief ontzorgd' worden. 'Hier is mijn communicatieprobleem, jij bent de expert, wil jij het voor me oplossen' (publiceren, maken, organiseren, schrijven, redigeren, ...).

Maar als de werkdruk van de afdeling communicatie hoog is, lukt het niet om telkens opnieuw alle interne klanten geheel te ontzorgen. Als je als communicatieprofessional de communicatiekracht van anderen wilt versterken, kun je de klant ondersteunen, zodat deze leert om zijn communicatievraagstuk zelf op te lossen. Hoewel het in de praktijk niet zo zwart-wit is, is er wel een risico dat de klant het gevoel krijgt dat hij uiteindelijk zelf opdraait voor zijn communicatievraagstuk. Dit vraagt bij aanvang om excellente adviesvaardigheden, om zorgvuldig met de klant in gesprek te gaan over de rolverdeling, de verwachtingen en wat haalbaar is. In het kader vind je zeven handige handreikingen die daarbij kunnen helpen.

Het versterken van de communicatiekracht van andere spelers is niet alleen iets waarin wij sterk geloven, het vormt ook een passend antwoord op de huidige werkdruk van communicatieafdelingen en de bezuinigingen die de communicatiefunctie treffen.

Communicatieprofessionals kunnen simpelweg niet alle communicatievragen meer overnemen. En die vragen botweg teruggeven aan management ('wij doen dit niet meer, je mag het voortaan zelf doen') levert de stafafdeling communicatie nog minder krediet op. De gepresenteerde vragen zijn dan een eigentijds alternatief.

**ERIK REIJNDERS** is zelfstandig adviseur, gespecialiseerd in interne (lijn-) communicatie.  
[www.samenveranderen.nl](http://www.samenveranderen.nl)

**ILSE VAN RAVENSTEIN** is oprichter en directeur van Involve, specialisten in interne communicatie.  
[www.involve.eu](http://www.involve.eu)