

# Een-tweetje tussen en Communicatie

**Op een koude februariavond in 2007 nemen vijftig mensen de moeite om af te reizen naar een workshop in Driebergen. Hier begint een zoektocht naar de meerwaarde van samenwerking tussen HRD- en communicatie-professionals op het gebied van interne communicatie. Oftewel: IC<sup>2</sup>. Een tocht van vallen, opstaan, beelden, aannames, kennis vergroten en onverwachte uitkomsten.**

**H**et idee voor de werkgroep Interne Communicatie<sup>2</sup> komt van Marjan Engelen, die in april 2006 het blad *Leren in Organisaties* met het thema bedrijfsidentiteit onder ogen krijgt. 'In meerdere artikelen werd geconcludeerd dat bedrijfsidentiteit een zwaar onderbelicht onderwerp in organisaties is. Het zou door HRD'ers moeten worden opgepakt, meende het blad. Er werden zelfs speciale opleidingen voorgesteld.'

Als communicatieadviseur en trainer weet Engelen dat veel communicatieadviseurs deskundig zijn op het gebied van bedrijfsidentiteit en ic. Maar blijkbaar wordt er een lacune ervaren door HRD'ers. Voor Engelen gaf dit, samen met haar ervaringen uit de trainingspraktijk, de doorslag om bij het professionaliseringsplatform van NVO2 (een vereniging en netwerk voor HRD-professionals) aan te kloppen. De centrale vraag werd: wat kunnen HRD'ers en communicatieprofessionals elkaar op het gebied

van interne communicatie bieden en wat is ervoor nodig om de meerwaarde te bereiken? Kortom, wat is Interne Communicatie in het Kwadraat?

## **Kruisbestuiving**

De workshop in februari kan gezien worden als de aftrap van een gecombineerde NVO2-Logeion-activiteit rondom één thema: interne communicatie. Het aantal aanmeldingen voor die avond overtreft alle verwachtingen: blijkbaar zijn veel communicatie- en HRD-mensen van mening dat Interne Communicatie in het Kwadraat mogelijk is. Zij zoeken naar een combinatie van beide werkvelden, wat misschien zou kunnen leiden tot een integratie van expertise op het gebied van HRD, organisatiekunde en communicatie. De deelnemers willen gehoord worden door directies en vinden dat beide disciplines, zowel HRD als communicatie, zouden moeten deelnemen aan strategische denkprocessen binnen bedrijven. Ook omdat zij via hun eigen – dus andere – invalshoeken kunnen bijdragen aan het toenemen-



# HRD

## Verschillende beelden

De eerste stap is een literatuuranalyse, die sterk wijst in de richting van de interactiebenadering. Bij deze methode – volgens Erik Reijnders de succesfactor voor interne communicatie – proberen communicatieprofessionals hun organisatie communicatiever te maken door interactie te organiseren en te faciliteren. Alleen blijkt een aantal mensen actief op het gebied van ic nog niet over de benodigde competenties en vaardigheden te beschikken om deze werkwijze toe te passen. De vraag is of de afdeling Communicatie daarvoor gereed- schappen moet ontwikkelen, of dat Communicatie en HRD beter gebruik moeten maken van elkaars kunde – ervan uitgaand dat HRD dit wel kan. In de voorgaande zin ligt een belangrijke sleutel voor de meerwaarde besloten. Voordat HRD en Communicatie gaan samenwerken, moeten ze natuurlijk wel weten van welke kennis en vaardigheden ze gebruik kunnen maken. Daar blijken bij beide groepen wel beelden over te bestaan, maar zijn die ook waar?

HRD'ers denken dat communicatiemensen alleen van de folders en boodschappen zijn. Communicatiemensen vinden dat medewerkers in de HRD-hoek veel met processen en procedures, zoals arbeidsvoorwaarden en CAO's, bezig zijn, terwijl ze eveneens verwachten, gezien de opleiding van HRD'ers, dat zij goed kunnen faciliteren. Dat is misschien ook zo, maar ze doen het niet, omdat alle tijd naar de beleidskant gaat – het faciliteren besteden ze uit. Bij Communicatie bestaat het beeld dat HRD verstand heeft van groepsdynamica. Dat je hier in bedrijven meestal niets van terugziet, zou te maken hebben met 'muren

en structuren die in de weg staan'. Volgens Engelen moet het faciliteren en coachen daarom meer onderdeel van het communicatiepakket worden. 'Als je collega's in de organisatie zo meer gevoel voor persoonlijke communicatie kunt bijbrengen, draagt dit meer bij aan het communicatiever worden van de organisatie dan wanneer de afdeling Communicatie alles

de belang van interne communicatie en internal branding (bij veranderingen) in organisaties.

Een overkoepelende werkgroep (zowel leden van Logeion als NVO2) start vanaf dat moment met het uitwerken van ideeën die zijn ontstaan tijdens de workshop. Dit is een zoektocht naar de meerwaarde van de samenwerking, synergie door bundeling van kennis en kunde, gemeenschappelijke factoren en een gezamenlijke visie. Ook wordt bekeken wat de samenwerking verhindert en hoe de blokkades tot samenwerken zijn op te heffen. Want het merendeel van de workshopdeelnemers verwacht toch iets van een wederzijdse kruisbestuiving.

De werkgroep ic<sup>2</sup> bestaat uit: Marjan Engelen (initiatiefnemer), Laura Kloet de Martinez (contactpersoon themagroep Interne Communicatie van Logeion), Marianne Roelofs, Christian Scheres, Natascha Walenberg, Merel de Boer en Myrjam Bakker-Boone.

## *'In kennis, houding en gedrag zit de verwevenheid van Communicatie en HRD'*

zelf uitvoert. Vergelijk het maar met gemeenten die schrijftrainingen geven aan ambtenaren. Ook dat heeft meer impact dan zelf alle teksten maken. Zo kun je tot op zekere hoogte het faciliteren van interactie ook leren.'

### **Borging**

Om de vraagstelling helder te krijgen interviewen de werkgroepleden een aantal mensen uit de beide disciplines. Zo wordt er onder andere gevraagd welke gemeenschappelijke doelen HR, Communicatie (en Organisatieadvies) hebben. Een van de geïnterviewden, Gertjan Sybrandi van Eneco Energie, zegt daarover: 'Het gaat met name om kennis, houding en gedrag. Dáár zit de verwevenheid van Communicatie, HR en ook Organisatieadvies. Vanuit communicatie kun je hieraan je bijdrage leve-



# 'Het is van groot belang om beelden van elkaar met elkaar uit te wisselen'

ren. De communicatielijnt loopt hierin naar beneden. Bij HRM zie je juist een stijgende lijn. Zij kunnen zaken vastleggen in bijvoorbeeld beoordelingsgesprekken. Communicatie is dus niet in staat om alleen op alle communicatieaspecten binnen een bedrijf 100 procent te scoren. Terwijl HRM het ook niet alleen kan, want zij hebben Communicatie nodig om inzicht te geven in de boodschap en deze over de bühne te brengen. Op kennis kunnen wij als communicatieadviseurs een 100 procent bijdrage leveren, terwijl het op gedrag bij wijze van spreken om slechts 50 procent gaat. Daarvoor moet je andere manieren gebruiken, namelijk borging, en daar heb je HRM voor nodig.'

**Volgens Sybrandi is het doel: goed geïnformeerde medewerkers die weten wat ze al dan niet moeten doen, en die zich er goed bij voelen.** Op de vraag waar de grootste knelpunten voor samenwerking zitten, antwoordt hij puntsgewijs: 'De op de vraag van het management gerichte aanpak en afhandeling; teveel focus op de eigen onderwerpen/eigen discipline – bij HRM zijn dat de processen, en bij Communicatie is de middelenbeschrijving te mager; en profilering vanuit de disciplines zelf – iedereen wil scoren, met gezamenlijke processen profileer je je altijd op gedeelde wijze.'

## Urgentie

De genoemde knelpunten worden bevestigd tijdens een rondetafelgesprek met HRD- en communicatieadviseurs, dat de werkgroep organiseert om dichterbij oplossingen te komen. Tijdens het bespreken van de

case heerst het gevoel dat er niet vanuit één bepaalde discipline met elkaar wordt gesproken. HRD komt met typische communicatieoplossingen en Communicatie vraagt om standaard HRD-methoden. Bovendien denkt HRD dat ze meer de diepte ingaan – 'Is dit wel nodig?' – en vindt dat Communicatie deze fase overslaat en meer naar oplossingen en methoden kijkt. De groep is aanvankelijk voornamelijk probleemverkenkend bezig. HRD onderzoekt nog 'het waarom' en Communicatie komt al met de praktische zaken. HRD zoekt naar 'wat doet het met mij' en Communicatie naar doelen voor groepen in de organisatie en daarbuiten. De analyse roept zoveel vragen op dat interventies vanuit de vakdisciplines achterwege blijven. De deelnemers komen niet toe aan fasering- en interactiemethoden, noch aan werken aan het proces. Helaas komt uit deze exercitie niet het antwoord op de vraag: hoe kunnen wij vanuit onze disciplines parallel én samen optrekken? Ook wordt niet specifiek gevraagd: wat is jouw inbreng vanuit jouw discipline? HRD verklaart dat dit afhankelijk is van het soort werk en het type communicatieadviseur. Gelukkig wordt wel geconstateerd dat er urgentie is tot samenwerken bij verandering en grote lijntrajecten die daaruit voortkomen. Eén van de belangrijkste conclusies van het rondetafelgesprek is dat het van groot belang is beelden van elkaar

met elkaar uit te wisselen, en de zaken waarmee je als discipline bezig bent. Op die manier ontdek je sneller waar je samen kunt optrekken en wat je aan elkaar kunt hebben, zodat uiteindelijk het proces beter verloopt.

## Intervisiedag

Het oorspronkelijke doel van de werkgroep Interne Communicatie<sup>2</sup> is het ontwikkelen van kennis en deze doorgeven aan zowel HRD- als communicatieadviseurs. Zoals gezegd moeten communicatiemensen nog beter dan nu weten wat er echt in de HRD-wereld leeft en HRD'ers meer kennis hebben van de ontwikkelingen binnen de communicatiediscipline. Opvallend is wel dat de belangstelling voor HRD van communicatiezijde groter is dan andersom. Wellicht ligt dit aan het eerdergenoemde feit dat interne communicatie zich verder ontwikkelt naar een meer faciliterende discipline. In elk geval kan een betere samenwerking leiden tot minder gemiste kansen, zoals het elkaar te laat betrekken bij cultuurtrajecten of reorganisaties. Als beide vakgebieden zouden verbreden in plaats van verkokeren, is het mogelijk dat de professionals elkaar op het snijvlak vinden en tot een vruchtbare samenwerking komen. Om de wederzijdse kennismaking te stimuleren denkt de werkgroep aan het organiseren van een IC<sup>2</sup> intervisiedag, eventueel ondersteund door actuele hotshots op het gebied van interne communicatie en speedmatchen op themagroepen. Aan het eind van zo'n dag kunnen de inzichten wellicht worden gebundeld, en best practices beschreven en geanalyseerd. Ook behoort het organiseren van trainingen voor communicatieadviseurs in de facilitatorrol tot de mogelijkheden. Wie van de vorderingen van de werkgroep op de hoogte wil worden gehouden, kan zich melden bij de redactie van dit blad. De vorderingen zijn ook te volgen via de website van NVO2 ([www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)).

Myrjam Bakker-Boone

## Leden van de rondetafelsessie

Facilitator: Christian Scheres

Deelnemers vanuit Communicatie: Liliane Ruyters (manager communicatie De Nieuwe Unie), Lidwine Romviel (communicatieadviseur gemeente Westland) en Caroline Hulsman (tot 17 oktober jl. manager internal communications bij Getronics).

Deelnemers vanuit HRD/HRM: Anita Meijs (adviseur concern HR gemeente Rotterdam), Martijn Faber (senior P&O adviseur/organisatieadviseur Diaconessenziekenhuis Utrecht) en Florinde van Valen (HRM adviseur Provincie Noord-Brabant).

In de buitenring zaten, naast de leden van de werkgroep, ook Erik Reijnders, Marja Groen, Denis Brull en Ilse van Ravenstein. Zij observeerden hoe het proces verliep en werden af en toe door de deelnemers geconsulteerd.