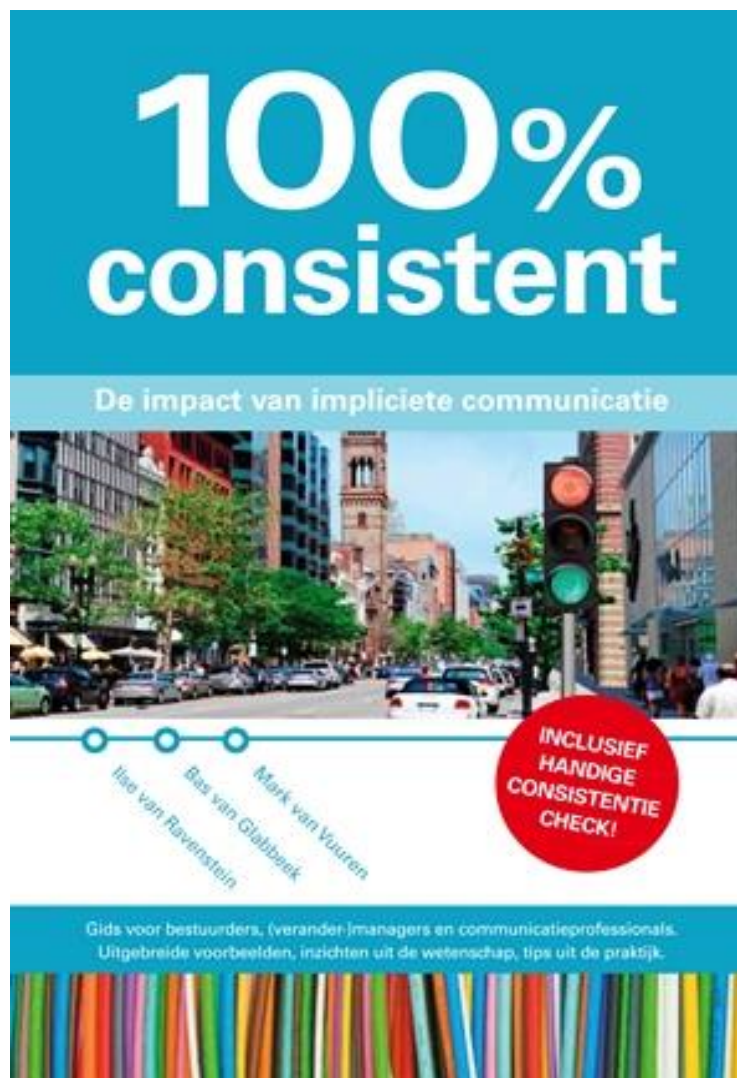


Samenvatting 100% consistent

De impact van impliciete communicatie



Wanneer een voorzitter van de raad van bestuur de mond vol heeft van duurzaamheid maar zelf in een grote SUV rijdt, kloppen woorden en daden niet met elkaar. Dat is pijnlijk voor een organisatie, want medewerkers hechten meer waarde aan zo'n impliciet signaal dan aan de officiële boodschap. Impliciete communicatie als begrip geeft ons houvast voor dat wat we wel zien, maar vaak niet benoemen.

De meeste communicatieadviseurs en topmanagers hebben een prima antenne voor signalen die we classificeren als impliciete communicatie, maar weten er nog niet goed of gestructureerd mee om te gaan. Auteurs Ilse van Ravenstein en Bas van Glabbeek van intern communicatiebureau Involve en Mark van Vuuren van Universiteit Twente deden er onderzoek naar bij zestien organisaties. Zij bundelden hun bevindingen en de vele praktijkervaringen in het boek *100% consistent, de impact van impliciete communicatie* (Uitgeverij De Communicatiepraktijk, 2012), inclusief praktische checklist om de inconsistenties aan te pakken.

Communiceren zonder woorden

De auteurs omschrijven expliciete communicatie als 'geschreven of gesproken boodschappen in woorden en beelden'. Impliciete communicatie definiëren zij als 'alles wat een organisatie zegt zonder geschreven of gesproken woorden te gebruiken'. Impliciet communiceren kan op vier manieren:

- Door *persoonlijk handelen*: wat je in de praktijk doet zegt veel over je intenties.
- Via de *fysieke omgeving*: locatie en inrichting kan bepaald gedrag stimuleren of inperken. Stimuleert de ruimte bijvoorbeeld nieuwe ontmoetingen? Is het pand zelf ook duurzaam?
- Door *beschikbare resources* zoals processen en systemen: waarin wordt wel en niet geïnvesteerd, welke hulpmiddelen en mensen zijn beschikbaar, of wie gaat de reorganisatie doen? Dat zijn allemaal impliciete signalen.
- Via *structuur en sturing*: op welke targets worden mensen afgerekend? Zit een projectleider of afdeling hoog in het organogram?

Al deze vier factoren worden beïnvloed door de *historie*. Zo kan bijvoorbeeld een pand niet passen bij de nieuwe duurzame positionering, maar huurcontracten zijn langjarig. De historie blijft hierdoor 'meespreken' in de toekomstige communicatie. En dat verander je niet zomaar.

Voorbeelden van inconsistentie

Persoonlijk handelen

- De deur staat altijd open! Alleen vandaag even niet.
- Het Nieuwe Werken wordt intern gepromoot, voortaan moet iedereen gebruik maken van flexplekken. Behalve de programmamanager van het project, die een eigen kantoor heeft.

Fysieke omgeving

- Interne samenwerking tussen bepaalde afdelingen wordt belangrijk gevonden, maar ze liggen 5 verdiepingen uit elkaar en er is geen overlegruimte of koffiehok.
- Een organisatie moet sterk bezuinigen en schraapt dus de personeelsbarbecue. Zelfs wordt voorgesteld de lonen te bevriezen. Onderwijl wordt wel de directieverdieping grondig verbouwd naar een luxere versie – terwijl over twee jaar verhuisd zal worden.

Beschikbare resources (processen, systemen, geld & capaciteit)

- Het belang van jezelf ontwikkelen staat hoog in het vaandel in de arbeidsmarktcommunicatie van het consultancybureau. Maar voor intervisie is geen tijd, collega's zijn weinig bereid elkaar op te leiden en cursussen hoor je buiten werktijd te volgen. Want iedereen wordt afgerekend op een minimaal percentage van 90% declarabele uren.
- Een onderwijsorganisatie positioneert zich met haar high-tech aanpak. Intussen zeulen de docenten nog met overheadprojectors en sluit de netwerksnelheid niet aan op de e-learning pakketten.

Structuur/sturing

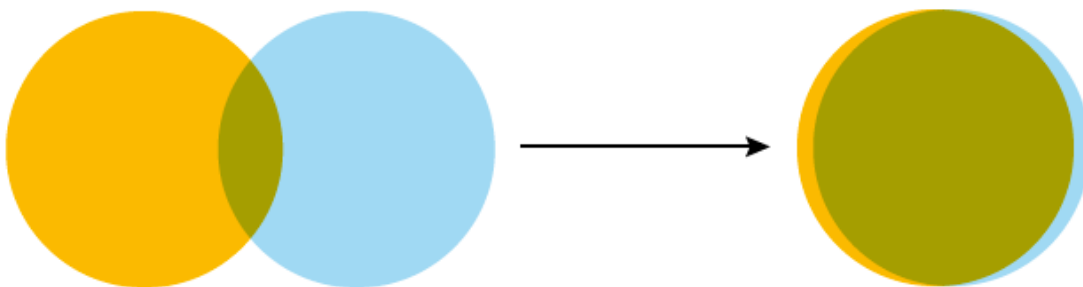
- Bij medewerkers van een callcenter wordt continu gehamerd op klantvriendelijkheid. Maar ze worden afgerekend op aantal afgehandelde telefoontjes per uur, en de wachtrij is het enige sturingsmiddel. Een klant zelf terugbellen kan niet eens binnen het systeem. Zo geeft het bedrijf een dubbele boodschap af: eigenlijk is klantgerichtheid niet mogelijk in het systeem, want er wordt gestuurd op efficiëntie.
- Een organisatie presenteert zichzelf als internationaal en trekt steeds vaker buitenlands toptalent aan, terwijl bijna niemand van de werknemers goed Engels spreekt.

100% consistent?

Als de expliciete en impliciete signalen van de organisatie niet overeenkomen ben je inconsistent. Voor consistente communicatie moet het overlap tussen impliciete en expliciete communicatie zo groot mogelijk zijn:

Wat bewijzen we (impliciet)

Wat beloven we (expliciet)



Is het mogelijk om 100% consistent te zijn in al je communicatie, of is er eigenlijk geen beginnen aan? Wees gerust. Wij vinden dat er beslist 'een beginnen aan is'! We beseffen dat volledige consistentie een illusie is, maar bewust kijken naar wat de keuzes, ook uit het verleden, en ons gedrag eigenlijk zeggen is al een goede eerste stap. Daarna kun je daar op bijsturen en zo een grote bijdrage leveren aan de – toch al kwetsbare – geloofwaardigheid van de organisatie.

100% consistent!

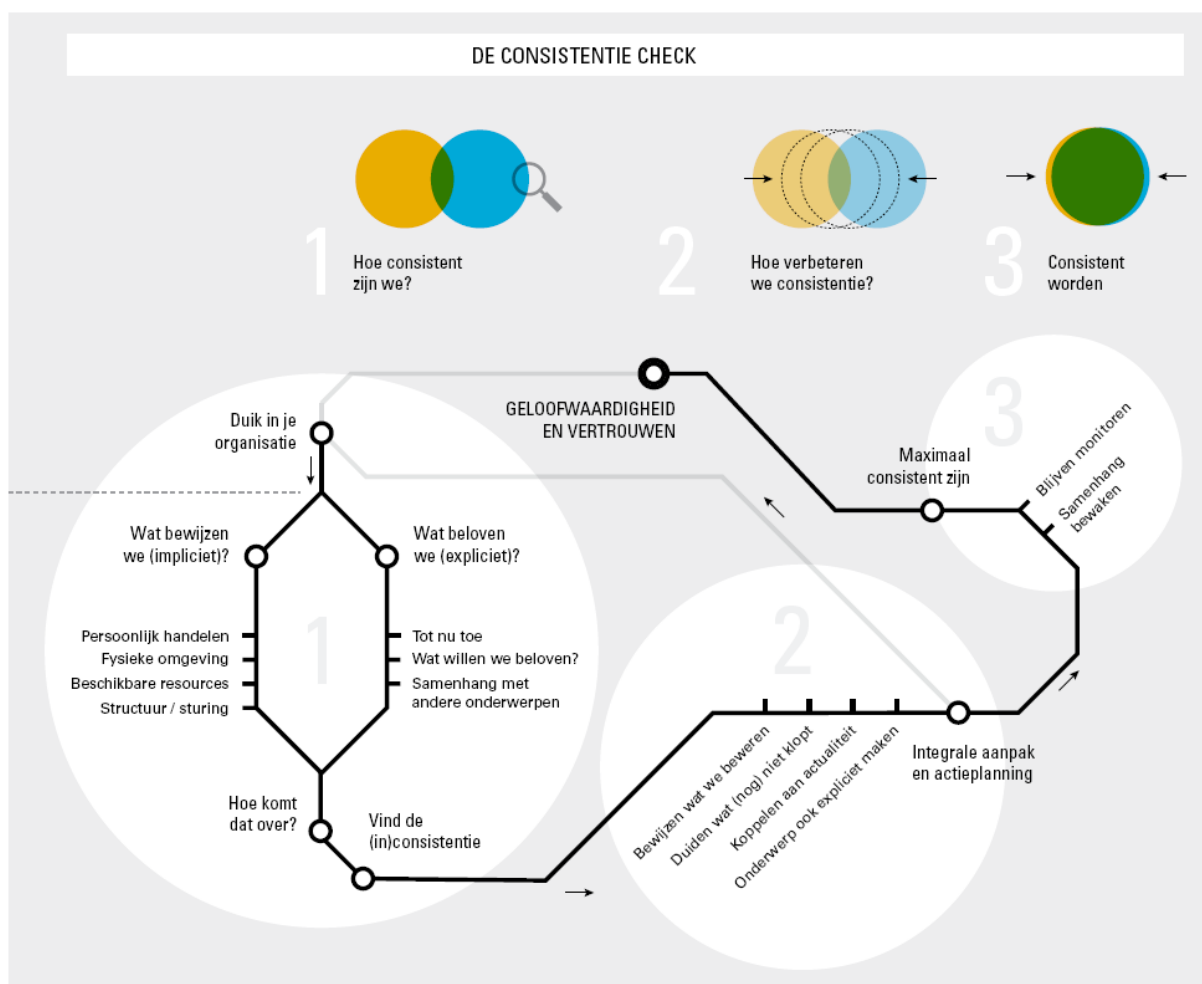
Hoe ga je de inconsistenties te lijf? In het doe-boek *100% consistent* presenteren de auteurs een Consistentie Check. Heel gestructureerd kun je een bepaald thema, zoals de introductie van Het Nieuwe Werken of een veiligheidscampagne, met de check langslopen en daarmee vaststellen of je organisatie zich consequent opstelt. Je controleert daarmee of de organisatie het een zegt en het ander doet. Een aanpak die intern ongetwijfeld zal aanzetten tot discussie, maar uiteindelijk moet leiden tot een geloofwaardige organisatie, waar de medewerkers (en ook de andere stakeholders)

vertrouwen in hebben. Maar die Check doe je niet alleen, bij voorkeur voor je hem uit in samenwerking met andere bedrijfsonderdelen (zoals HRM, IT of Facilities).

De Consistentie Check

De Consistentie Check maakt de impliciete communicatie expliciet en helpt woorden en daden van de organisatie met elkaar in overeenstemming te brengen, zodat ze elkaar versterken in plaats van ontkrachten. De check uit het boek is vormgegeven rond drie hoofdvragen:

1. *Hoe consistent zijn we?* We maken een analyse van de expliciete en de huidige impliciete signalen, waarna we een inschatting maken van de interpretatie van die signalen.
2. *Hoe verbeteren we consistentie?* Op basis van de analyse formuleren we een aanpak en concrete acties om een thema consistent neer te zetten en de beloftes waar te maken.
3. *Consistent worden.* Ten slotte moeten de acties natuurlijk gerealiseerd worden. Daarnaast bewaak je de consistentie, zorg je voor een goede timing van acties en monitor je de effecten om bij te sturen.

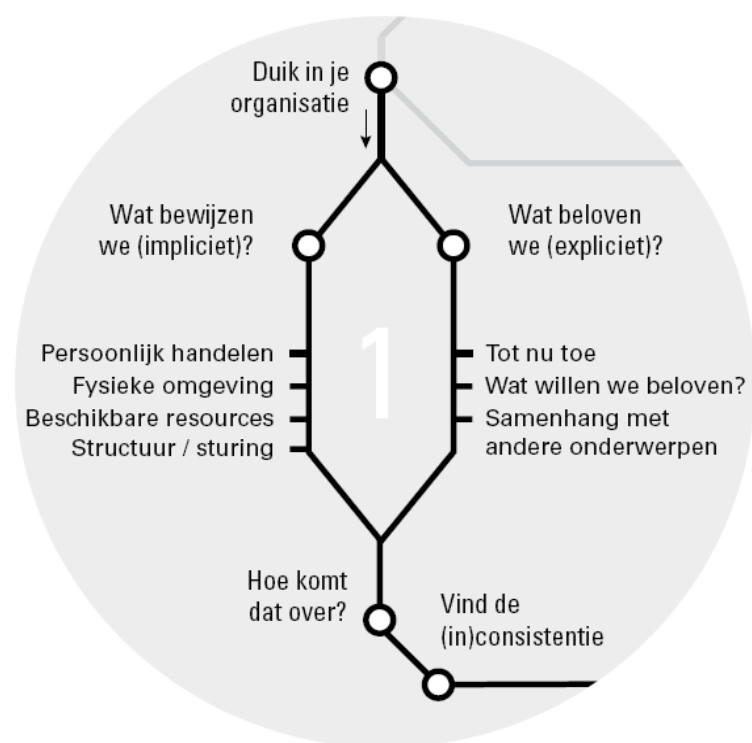


De Consistentie Check kent een dynamisch karakter. Vanuit de analyse volgt de aanpak en de realisatie. Als tijdens het ontwikkelen van de aanpak echter blijkt dat er nieuwe ontwikkelingen zijn, is het noodzakelijk om een stap terug te zetten naar de analyse. Ook tijdens de realisatie vang je mogelijk signalen op waardoor je de aanpak bij moet stellen of zelfs opnieuw naar je analyse moet kijken.

Inzet Consistentie Check

Per stap in de Consistentie Check zijn een aantal sleutelvragen geformuleerd. Met de antwoorden daarop ontstaat een aanpak rondom het thema, dat de consistentie tussen expliciete en impliciete communicatie helpt versterken. Zo neemt de geloofwaardigheid rondom het onderwerp (en de organisatie) toe. Mensen krijgen vertrouwen en zijn bereid daarnaar te handelen.

We gaan voor elk van de drie stappen dieper in op de sleutelvragen en de wijze waarop je de antwoorden kunt verkrijgen.



Stap 1: Hoe consistent zijn we?

Je kijkt hier bewust naar de signalen die gelijktijdig over een bepaald thema worden afgegeven. Duik in je organisatie! Je gaat inschatten waar de (in)consistenties zitten. Bewust kijken naar de signalen die worden afgegeven over een thema bestaat uit drie hoofdvragen:

- Wat beloven we (expliciet)?
- Wat bewijzen we (impliciet)?
- Hoe komt dat over?

Wat beloven we (expliciet)?

Voor deze expliciete belofte van de organisatie over een thema kijk je naar drie elementen van die belofte:

- *Tot nu toe*: Wat is er tot nu toe expliciet over het thema (of vergelijkbare thema's) gecommuniceerd?
- *Wat willen we beloven*: Formuleer wat je nu zou willen zeggen over het thema.
- *Samenhang met andere onderwerpen*: Welke andere gerelateerde thema's spelen er op dit moment? En wat zegt de organisatie daar expliciet over?

Wat bewijzen we (impliciet)?

Dit is een omvangrijk deel van je analyse en omvat de mogelijke impliciete signalen die de organisatie rondom dit thema afgeeft of heeft afgegeven. Het aantal expliciete uitingen is meestal overzichtelijk, terwijl de diversiteit van impliciete signalen erg groot blijkt te zijn. Impliciet communiceren kan op vier manieren.

- *Persoonlijk handelen*: Je begint met nagaan wie de bepalende mensen zijn binnen dit thema. Dat kunnen leidinggevendenden zijn, maar ook projectleiders, opinieleiders of mensen buiten de organisatie. Vervolgens probeer je vast te stellen hoe deze bepalende mensen ten aanzien van dit onderwerp handelen of gehandeld hebben.

- *Fysieke omgeving*: Hoe is de omgeving ingericht met betrekking tot dit thema? Hiervoor kijk je zelf fysiek rond op de locatie.
- *Beschikbare resources*: De beschikbare resources communiceren ook. We delen ze op in drie onderdelen:
 - Processen/systemen: welke processen en systemen raken aan dit thema en wat brengen zij over zoals ze nu functioneren?
 - Geld: is er geld beschikbaar voor dit onderwerp en in welke andere onderwerpen wordt geld geïnvesteerd?
 - Capaciteit: komt er capaciteit beschikbaar voor dit thema? Hoeveel is dat in vergelijking met andere thema's? Welke capaciteit en personen zijn dat, staan ze in hoog/laag aanzien?
- *Structuur/sturing*: Ondersteunen de organisatiestructuur en de verdeelde rollen en verantwoordelijkheden dit thema? Kloppen de besturingsitems met de aandacht die nu voor dit thema wordt gevraagd?

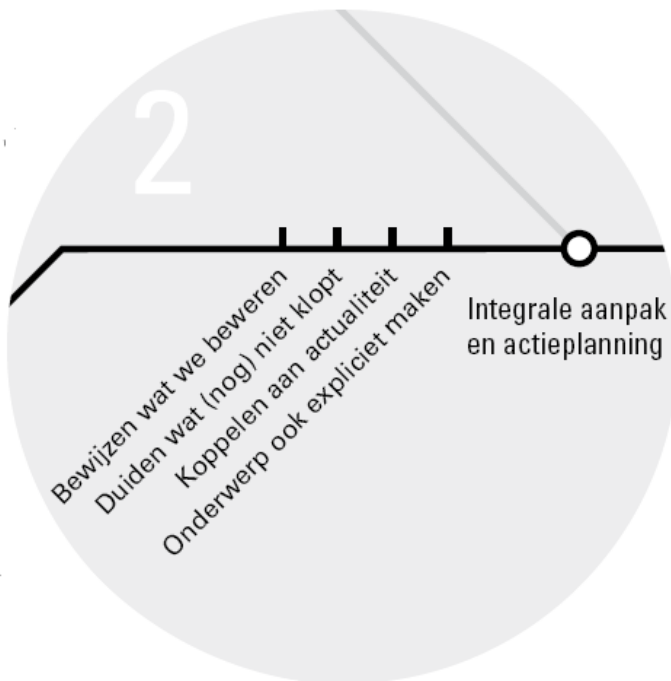
Hoe komt dat over?

De intentie tot consistentie alleen is niet genoeg. Dat is immers alleen maar bezien vanuit onze eigen interpretatie. Minstens zo belangrijk is hoe mensen de optelsom van signalen over het thema interpreteren. Hoewel dat individueel bepaald is, is er ook sprake van een gedeeld beeld in bepaalde afdelingen of functies. Om een inschatting te kunnen maken van dat gedeelde beeld is het van belang om de volgende vraag te beantwoorden: Hoe komt het geheel van impliciete en expliciete communicatie op dit moment over in de organisatie of bij bepaalde groepen die met dit thema te maken krijgen; en waar ervaren ze wrijving?

Vind de (in)consistentie

Nadat je een duik in je organisatie hebt genomen en alle input hebt verzameld over wat we beloven, wat we bewijzen en hoe dat overkomt, eindigt de analyse van de consistentie met het beantwoorden van de volgende vraag: versterken of ontkrachten de impliciete en expliciete communicatie elkaar?

Deze vraag beantwoord je aan de hand van de output van de vorige tussenstations. Je hebt daar de expliciete communicatie beschreven en de impliciete communicatie getypeerd. In welke mate kloppen die met elkaar en zijn ze consistent? Hoe verhoudt zich dat ten opzichte van wat mensen ervaren? Hieraan kun je de conclusie verbinden of de expliciete en impliciete communicatie elkaar versterken of juist ontkrachten. Ook bepaal je hier welke aanpassingen nodig zijn, in de impliciete óf de expliciete communicatie. Deze neem je mee naar stap 2.



Stap 2: Hoe verbeteren we consistentie?

In deze stap bepaal je de aanpak voor consistente communicatie over jouw thema.

- *Bewijzen wat we beweren*: Wat kan je doen om impliciet te bewijzen wat je expliciet belooft? Per aspect van impliciete communicatie bekijk je wat er aangescherpt, gestopt of gestart moet worden om te bewijzen wat je beweert. Als het niet mogelijk is om te bewijzen wat je belooft, is het zaak terug te gaan naar je expliciete belofte. Die kun je immers niet nakomen!
- *Duiden wat (nog) niet klopt*: Hoe kan je aspecten die nog niet kloppen inzichtelijk maken in de organisatie? We houden hier zeker geen pleidooi om alle impliciete aspecten expliciet te maken; dat leidt tot een nog grotere overload van expliciete communicatie. Het is wel verstandig om alles wat voorlopig nog niet zal kloppen te duiden.
- *Koppelen aan actualiteit*: Hoe kan je het thema in actuele projecten en activiteiten worden meenemen? Het onderwerp waar het nu over gaat is meestal niet het enige dat speelt in de organisatie, zorg dat het op elkaar aansluit.
- *Onderwerp ook expliciet maken*: Je zult nu vorm moeten geven aan de expliciete communicatie over het thema. Deze expliciete communicatie kan bestaan uit:
 - *Verhaal/verbeelding*: Visualiseer je verhaal en versterk de woorden met beelden.
 - *Communicatoren*: in de analyse heb je al aangegeven wie de bepalende spelers zijn ten aanzien van dit thema. Voor hen is het belangrijk dat ze naar hun persoonlijk handelen kijken en waar nodig aanpassen.
 - *Ondersteunende materialen en middelen*: het verhaal kan, afhankelijk van wie het vertelt en in welke setting, in verschillende vormen worden aangeboden.
 - *Persoonlijke interventies*: meestal vraagt een thema ook om persoonlijke wisselwerking in diverse settings, zoals overleggen, bijeenkomsten, sessies en persoonlijke gesprekken, begeleid door de eerder bepaalde communicatoren.
 - *Voortgangscommunicatie*: De meeste thema's besteden veel aandacht aan de introductie, maar blijven dan lang stil en komen terug bij mijlpalen. Toch is het heel belangrijk om regelmatig over de voortgang te communiceren.

Integrale aanpak en actieplanning

Hoe ziet nu de aanpak en actieplanning van de expliciete en impliciete communicatie eruit? Deze bestaat uit alle keuzes die je hebt gemaakt in de impliciete communicatie (bewijzen) en de

expliciete communicatie (beweren). Uiteraard maakt deze actieplanning onderdeel uit van de totale thema-aanpak. Die hele aanpak communiceert immers en roept beelden op.

Eén belangrijke waarschuwing bij het maken van een totaalplanning is dat we vaak geneigd zijn om te starten met expliciete communicatie. Daarmee doen we al een belofte die nog niet meteen kan worden nagekomen. Het is krachtiger om de expliciete communicatie pas te starten wanneer de eerste impliciete communicatie ook klaar is voor realisatie. Zo zien mensen meteen dat je het serieus meent: het zet je woorden zonder meer kracht bij.

Stap 3: Consistent worden

Om consistent te worden zijn naast de daadwerkelijke realisatie van je actieplan twee specifieke aandachtspunten van belang: samenhang bewaken en blijven monitoren:

- *Samenhang bewaken*: Je bent er nog niet als je een plan hebt gemaakt met zowel impliciete als expliciete elementen en dat zorgvuldig uitvoert. Je zult met een kleine, stevige groep bij voortduring regie moeten voeren over de consistentie en timing van de totale communicatie.
- *Blijven monitoren*: Het is zaak om vinger aan de pols te houden bij de interpretatie van mensen. Dat kan door een deel van de meting van stap 1 te herhalen, ook in een kleinschaligere of meer kwalitatieve opzet.



Op basis van de bewaking en monitoring kan de aanpak steeds worden bijgesteld. Soms moet er zelfs een stuk van de analyse opnieuw worden gedaan.

Meer informatie en eigendom

Deze management summary is ontwikkeld door en eigendom van Involve. De samenvatting is gebaseerd op het boek '100% consistent; de impact van impliciete communicatie'. De inhoud van dit boek wordt beschermd door de Auteurswet.

100% consistent werd geschreven door Ilse van Ravenstein, Bas van Glabbeek (beiden Involve) en Mark van Vuuren (Universiteit Twente). Het boek biedt verdere verdieping in impliciete communicatie, een uitgebreide toelichting op de Consistentie Check, veel tips, praktijkvoorbeelden, hoofdstukken specifiek gericht op bestuurders, verander- en projectmanagers en communicatieadviseurs. Ook bevat het boek twee cases waarin de Consistentie Check tot in detail wordt toegepast.

100% consistent is onder andere te koop via [bol.com](https://www.bol.com) en kost daar €29,95 inclusief verzendkosten.

De specialisten van Involve zijn beschikbaar voor de inzet van de kennis uit dit boek op veranderingen en thema's binnen uw organisatie. Involve kan ook een training of workshop over impliciete communicatie voor u verzorgen.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Involve, T 024 - 323 77 39, F 024 - 323 89 35, Bezoek/postadres: Sophiaweg 89, 6523 NH Nijmegen, E info@involve.eu, I www.involve.eu.