

# Impliciete communicatie; expliciet gemaakt

Onderzoek naar het bewustzijn over en de inzet van impliciete communicatie in de (IC beroeps)praktijk.

Management summary

**Onderzoek in samenwerking van Involve en de Universiteit Twente  
Bas van Glabbeek**

Communicatie is veel meer dan alleen het geschreven of gesproken woord. Hoewel in de wetenschap de nadruk ligt op deze expliciete communicatie heeft ook impliciete communicatie een grote impact op de gang van zaken in organisaties. Heeft impliciete communicatie dan geen invloed? Jawel. We vermoeden zelfs dat de impact van het impliciete groter is dan de impact van het expliciete. Maar voordat we daar naar kijken moeten we eerste weten wat impliciete communicatie precies is.

Gedurende 2011 deed Involve in samenwerking met de Universiteit Twente onderzoek naar het bewustzijn over en de inzet van impliciete communicatie in wetenschap en in de (IC beroeps)praktijk. Want wat speelt er een rol in het verkrijgen van een beeld over een organisatie? Welke factoren zijn daarvoor van belang? En hoe gaan we daar op dit moment mee om?

## Definitie

Een belangrijk resultaat van het onderzoek is een heldere en complete definiëring van het begrip. En dat was lastig. Omdat het begrip wordt gebruikt in tal van vakgebieden, van de robotechnica tot de architectuur. Na een uitgebreide literatuurstudie komen we voor de communicatiewetenschap tot de volgende definitie:

*Impliciete communicatie is dat wat de organisatie 'zegt' zonder geschreven of gesproken woord of beeld te gebruiken.*

Impliciete communicatie is daarbij op te delen in vier verschillende onderdelen. De vier elementen op een rij:

- *Persoonlijk handelen*: daarmee bedoelen we alle gedrag van (beeldbepalende) mensen in de organisatie. Dat kan zich tonen in lichaamshouding, intonatie maar ook in wat iemand wel en niet doet.
- *Fysieke omgeving*: de locatie, ontwerp en de inrichting van het gebouw/de gebouwen van een organisatie en de indeling van afdelingen binnen de gebouwen.
- *Resources*: processen/systemen, capaciteit in hoeveelheid en soort en geld: een organisatie maakt keuzes in welke middelen er ingezet worden.
- *Structuur/sturing*: de manier waarop een organisatie opgezet is, maar ook de manier waarop een organisatie aangestuurd wordt.

Deze vier elementen vormen gezamenlijk het geheel van impliciete communicatie. Elk element kan een signaal afgeven, maar de elementen hoeven niet te allen tijde gelijktijdig aanwezig te zijn. Bovendien kunnen de elementen onderling van elkaar verschillen.

### Onderzoek

Deze definitie en elementen van impliciete communicatie zijn vervolgens uitvoerig getoetst in de praktijk. Ruim vijftien verschillende organisaties namen deel aan het onderzoek. We gingen onder andere op bezoek bij KPN, Océ, de gemeente Utrecht, Philips, C1000 en Enexis.

Binnen deze organisaties zijn communicatieadviseurs geïnterviewd en hun adviesstukken geanalyseerd. Vervolgens zijn hun interne klanten in de vorm van (hoger) management geïnterviewd om verbanden te herkennen tussen de opvatting over impliciete communicatie vanuit verschillende functies.

### In de praktijk: de communicatieadviseur

De uitspraken die de communicatieadviseurs in hun interviews deden werden in de tweede onderzoeksrunde getoetst aan hun adviesdocumenten. Hieruit kunnen we de volgende conclusies trekken:

- Het besef voor impliciete communicatie is groot en de onderdelen zoals gedefinieerd in het onderzoek worden zonder uitzondering herkend.
- De eerste indruk van communicatieadviseurs over impliciete communicatie is echter wel smaller dan de definitie, met nadruk op non-verbaal gedrag en fysieke omgeving.
- Adviseurs zeggen voornamelijk mondeling over dit onderwerp te adviseren. Ze vinden het lastig (zeker als ze nog geen senior zijn) dit onderwerp te agenderen.
- In de schriftelijke stukken is verwijzing naar of gebruik van impliciete communicatie dan ook niet terug te vinden.
- Impliciete communicatie hoort niet vanzelfsprekend tot het werkgebied van de adviseur. Omdat het onderwerp zo breed is ligt de verantwoordelijkheid vaak bij een ander.
- Communicatieadviseurs zien een belangrijke rol voor zichzelf weggelegd in impliciete communicatie, voornamelijk in het vergroten van bewustzijn, duiden en agenderen van problemen en adviseren over de aanpak van impliciete communicatie.

### In de praktijk: de manager

In de derde onderzoeksrunde is met interne klanten gesproken over hun gebruik van en ideeën over impliciete communicatie. Belangrijkste punt van aandacht in dit onderdeel was of managers impliciete communicatie toepassen en welke rol ze daarin voor de communicatieadviseur zien. De voornaamste conclusies:

- Managers zijn bijzonder ontvankelijk voor impliciete communicatie en maken er met regelmaat gebruik van in hun werkzaamheden.
- Handelen met betrekking tot impliciete communicatie gebeurt op dit moment voornamelijk op basis van onderbuik gevoelens en vaak onbewust.
- Managers herkennen de elementen van impliciete communicatie onmiddellijk, maar zagen het nog niet eerder als één geheel.
- Zij vinden dat zijzelf (en niet de communicatieadviseur) verantwoordelijkheid dragen voor (elementen van) impliciete communicatie.
- Managers zien wel een belangrijke rol voor de communicatieadviseur in het agenderen van en adviseren over impliciete communicatie.

### Concluderend

Communicatieadviseurs en managers hebben een goede antenne voor impliciete communicatie. Handelen naar aanleiding van de signalen die ze ontvangen gebeurt alleen nog veel op basis van onderbuik gevoelens. Er is nog veel te winnen op het gebied van bewustzijn over impliciete communicatie. Ook een heldere aanpak ontbreekt nog. Er is nog geen goede leidraad om te zorgen voor consistentie tussen de impliciete en expliciete communicatie.

## Meer informatie en eigendom

Dit onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van Involve. En heeft als basis gediend voor de algehele aanpak die Involve hanteert voor de consistentie tussen impliciete en expliciete communicatie. Ook schreven Ilse van Ravenstein, Bas van Glabbeek (beiden Involve) met Mark van Vuuren (Universiteit Twente) een boek over dit onderwerp met de titel: 100% Consistent. De impact van impliciete communicatie. Dit boek reikt praktische tips en een handige consistentie check om met impliciete communicatie aan de slag te gaan.

Voor meer informatie over dit onderzoek, het boek of de aanpak kun je contact opnemen met:

Involve  
Sophiaweg 89  
6523 NH Nijmegen  
T 024 - 323 77 39  
F 024 - 323 89 35  
E [info@involve.eu](mailto:info@involve.eu)  
I [www.involve.eu](http://www.involve.eu)