

Auteur Bert Pol

# Wat is dat toch: *van buiten naar binnen denken?*

**Dr. Mark van Vuuren, universitair hoofddocent communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente bezocht CDAY17. Om de haverklap hoorde hij daar de kreet 'van buiten naar binnen denken'. Wat bedoelen ze daar dan precies mee, vroeg hij zich af. En hoe moet je dat dan doen?**

## **Van buiten naar binnen denken: waarom intrigeert deze kreet je?**

"Ik hoor die kreet *van buiten naar binnen denken* of *communiceren* geregeld van communicatie-professionals. Maar nooit wordt benoemd wat er dan precies mee bedoeld wordt en hoe je dat zou moeten doen. Toen ik er verder over nadacht in welke contexten deze kreet gebruikt werd, kwam ik op twee betekenissen uit. Allereerst verwijst hij naar de organisatie die van buiten naar binnen zou moeten denken. Daar zouden communicatie-professionals een rol in kunnen spelen. Daarnaast wordt hij ook gebruikt als oproep aan communicatieprofessionals om hun bijdrage aan de eigen organisatie te heroverwegen. Dan is 'buiten' dus de rest van de organisatie en 'binnen' de afdeling zelf."

## **Dat zijn wel twee heel verschillende contexten.**

"Inderdaad. En als men in twee zo sterk verschillende contexten deze term gaat gebruiken, raakt het duidelijk wel aan een ervaren behoefte. En dat

snap ik ook wel als je nagaat dat dit vaak een oproep is om iets te veranderen. In een nieuwe situatie (een start-up bijvoorbeeld) is het heel logisch om eerst te verkennen hoe de omgeving zich verhoudt tot dat wat jij te bieden hebt. Om een goed antwoord te kunnen geven, moet je de vraag goed kennen. Wanneer een organisatie eenmaal het wiel uitgevonden heeft, gaat de boel draaien. Dan kan de situatie ontstaan dat het antwoord zo vanzelfsprekend wordt voor de organisatie dat de vraag niet meer gesteld wordt. Er wordt alleen nog 'van binnen naar buiten' gekeken: waar kunnen we wat we hebben nog meer afzetten? De ervaring dat de organisatie een antwoord wordt op zoek naar een vraag is vervreemdend. Maar het gebeurt vaak genoeg: er is veel werk gemaakt van standaardisatie. Kwaliteit en posities zijn afhankelijk geworden van die standaard. Zo raakt een organisatie gemakkelijk in zichzelf gekeerd. Heel knus, maar ook losgezongen van de omgeving die niet per se blijft zoals die was toen de initiële vraag werd gesteld. Juist in die situaties kan iemand opstaan en zeggen dat er 'van buiten naar binnen gedacht' moet worden. Eigenlijk is die kreet dus een reactie op een organisatie die haar voeling met de buitenwereld niet bewaakt."

**Zoals jij het nu formuleert, is het de aloude marketingvraag (of het gebod): stem je aanbod af of de vraag: wat willen mensen. Maar mijn**

**indruk is dat het adagium in de communicatiewereld een andere oorsprong heeft, namelijk dat je als organisatie niet moet zenden, maar ontvangen, of de dialoog moet aangaan. Daar is veel voor te zeggen, het lijkt me ook zo vanzelfsprekend, maar kennelijk is het toch niet gebruikelijk in de nodige organisaties. Overigens vind ik dat je er ook niet in moet doorslaan. Ik hoor en lees nogal eens dat 'de tijd van zenden voorbij is'. Als je dat letterlijk neemt, is het onzin, vind ik. Natuurlijk zendt een organisatie ook. Niet alleen als het om advertising gaat, maar er zijn ook onderwerpen waarover je als organisatie iets de wereld in moet sturen. Wie doet het anders als je het niet zelf doet. Terzijde: een man als Steve Jobs zei: marktonderzoek is onzin. Mensen weten niet wat ze willen. Je moet iets maken dat ze willen hebben als ze het zien of erover horen.**

"Ik hoor in de oproep om 'van buiten naar binnen' te communiceren twee dingen die ik heel waardevol vind. Allereerst herken ik de oproep om te zien hoe je inpast in een groter verhaal. Als niemand op zichzelf kan bestaan en we elkaar nodig hebben, zul je je er toch bewust van moeten worden dat je onderdeel bent van iets dat groter is dan jijzelf. Die contextsensitiviteit en omgevingsempathie zijn cruciaal. Dat kun je gebruiken om te zorgen dat 'de markt' jouw troep slikt, wat in de uitwassen van de marketing nog wel eens gebeurd is. Maar je kunt dat bewustzijn ook gebruiken om het perspectief scherp te krijgen dat jouw organisatie en de markt bij elkaar horen en zich in een bepaalde richting bewegen. Dat er een goed gesprek nodig is om de vraag te beantwoorden: willen we dit wel zo? Daaruit volgt het tweede deel, dat het hoog tijd wordt om iets te doen aan de communicatie-naïviteit in de samenleving. De grote maatschappelijke vragen hangen aan elkaar van de communicatieprocessen, zoals mensen die er oog voor hebben kunnen zien - en ik hoop dat veel communicatieprofessionals dat zijn! Maar om die processen te kunnen duiden zal de verschrante communicatiedefinitie eraan moeten. Er gebeurt zoveel meer dan informatie zenden. We zullen moeten begrijpen hoe we al interacterend ons >



leven vormgeven, verbindingen leggen of afbreken, associaties oproepen of onmogelijk maken, welke waarden we al babbelend koesteren. Als je dat zo goed doet als Steve Jobs heb je inderdaad geen marktonderzoek meer nodig.”

**Ik denk nu even primair aan de communicatie-professionals. Wat je zegt, is heel mooi, maar geldt dat niet voor iedere medewerker in een organisatie? Wat is nu de toegevoegde waarde van een communicatieprofessional daarbij? Iedereen kan (in principe) luisteren, een dialoog aangaan, filosoferen over de plaats van de organisatie in een groter geheel. Je zou zelfs kunnen zeggen dat het gevaarlijk is dat bij communicatieprofessionals onder te brengen, omdat je het dan 'stalt'. Het is dan hun pakkie an, niet meer dat van de hele organisatie.**

“Je hebt helemaal gelijk dat iedere medewerker in een organisatie in principe die rol heeft. Ik kom heel soms nog wel eens tegen dat 'de communicatie' wordt uitbesteed aan de afdeling, maar veel minder dan eerst. Organisaties worden zich ervan bewust dat het delegeren van communicatie aan die afdeling uiteindelijk onmogelijk is, omdat veel van de taken die de organisatie overeind houden in essentie communicatief zijn: leidinggeven, samenwerking, klantcontact. Communicatie is niet de slagroom op een taart, het *is* de taart. Het is interessant dat deze bewustwording over de organiserende kracht van communicatie snel geleerd wordt in flexibeler organisatievormen zoals netwerken, partnerships en platforms. Zij ervaren hoe communicatie zowel de strategische afstemming alsook de alledaagse kern van het werk mogelijk maakt. Daarmee maakt het de oertaak van een communicatieafdeling, het maken van communicatiematerialen, slechts een fractie van de taakstelling. Zij zullen de organisatieleden in staat moeten stellen om hun communicatieverantwoordelijkheid ten volle te nemen. Het is ieders pakkie an. Allereerst betekent dat het weg nemen van communicatie-naïviteit, voor diegenen die onnadenkend nog steeds communicatie en informatie als synoniemen zien. Daarnaast ook het versterken van de communicatie-intelligentie

in alle hoeken van de organisatie. Dat vraagt een heroverweging van de communicatieprofessionals over hun bijdrage aan de eigen organisatie. Dat bedoelde ik aan het begin met de verwijzing naar het gegeven dat 'van buiten naar binnen denken' ook betrekking heeft op de afdeling zelf.”

**‘Als er een communicatievraagstuk is, zou de communicatieprofessional je verder moeten helpen’**

**Op grond waarvan zijn communicatieprofessionals dan in staat om de organisatie communicatiever te maken? Of om meer communicatie-intelligentie aan te brengen, in jouw woorden. Dat is een ongelofelijk ingewikkelde taak. Mag je van communicatieprofessionals verwachten dat ze de competenties hebben om dat voor elkaar te krijgen? Zijn afgestudeerden aan universiteiten en hbo's daarvoor opgeleid?**

“Dat is een lastige vraag om in algemene zin te beantwoorden. De organisatiecontext, de vraag van dat moment, achtergrond van de professionals en samenstelling van het team, alles speelt hier mee. Maar ik vind wel dat communicatievragen aan de communicatieprofessionals gesteld moeten kunnen worden. Als ik iets niet begrijp van een elektronisch apparaat zoek ik contact met de helpdesk. Zij zijn daar voor. Als er een communicatievraagstuk is, zou de communicatieprofessional je verder moeten helpen. Natuurlijk zal dat vaak betekenen dat ze niet direct het precieze antwoord weten. Ingewikkelde vragen zijn geen invuloefening, maar vragen denk-, daad- en improvisatiekracht. Van een professional mag je verwachten dat die op een gestructureerde manier

over de vragen nadenkt binnen diens vakgebied. Dergelijke professionele vaardigheden zijn dan bijvoorbeeld: een situatie kunnen analyseren, handlingsperspectieven genereren, helpen kiezen uit de beschikbare opties, en bijdragen leveren aan de uitvoering. Als je niet een aantal van die vaardigheden beheerst binnen het communicatievak en die niet kunt relateren aan de kerntaak van de organisatie waar je bijdrage verlangd wordt, noem jezelf dan geen communicatieprofessional.”

**En hoe moeten communicatieprofessionals dan dan aanpakken? Dat bedoel ik heel concreet.**

**Stel: Anne komt binnen als communicatieprofessional in organisatie A. De opdracht is: jij moet de medewerkers in deze organisatie in staat stellen hun communicatieverantwoordelijkheid te nemen. Wat gaat Anne dan doen?**

“Iemand neemt communicatieverantwoordelijkheid wanneer die de communicatieaspecten van zijn werk onderkent en zich inspannt om die optimaal te laten bijdragen aan het beoogde resultaat. Dat geldt dus voor leidinggevend net zo goed als voor de jongste bediende. Zij moeten zich bewust zijn van de manieren waarop communicatie hun handelen effectief maakt of hun impact ruïneert. Je bent communicatie-naïef wanneer je het belang negeert voor hun werk van luisteren, mediakeuze, waarden, betrokkenen, verwachtingen, netwerken, framing – en nog zoveel andere krachttermen uit de communicatiecanon. Als jouw Anne in zo'n context terecht komt, betekent dat dus minstens drie dingen:

1. Anne laat professionals zien hoe hun werk niet een communicatieaspect heeft, maar communicatie is.
2. Anne zorgt dat de leerbehoefte van deze nu bewust onbekwame professionals vervuld wordt.
3. Anne is beschikbaar als klankbord voor deze professionals wanneer ze werken en een meedenker zoeken. Daar gaan jouw boeken over gedragsverandering en overheidscommunicatie toch ook over, Bert? Net zo goed als drie van mijn boeken over gesprekken, beleid en werkmotivatie: toegepast op het verbeteren van gesprekken be-

tekt dit bijvoorbeeld: 1. Anne en de professional reflecteren op de (in)effectiviteit van gesprekken in een team: welke bijdrage levert gespreksdynamiek aan onze resultaten – of het gebrek eraan?

2. Anne reikt tools aan zodat de professional teamvergaderingen kan verbeteren in termen van doelmatigheid en de praatjes bij de koffieautomaat kan analyseren op sfeer. 3. Anne kan de professional coachen wanneer die moeilijke gesprekken moet voeren tijdens een stroef lopend project. Zie ook het boek De Gespreksfluisteraar, dat ik schreef met Ilse van Ravenstein en Ameike van der Ven.

Toegepast op draagvlak voor beleid betekent dit bijvoorbeeld: 1. Anne en de leidinggevende spreken door hoe voorgenomen beleid wel/ niet past bij al het andere dat binnen de organisatie gecommuniceerd wordt met of zonder woorden: is het een losse flodder of echt consistent met wat we verder doen/ impliciet belangrijk vinden/ tonen? 2. Anne helpt de leidinggevende om te zien hoe fysieke omgeving, persoonlijk gedrag,

systemen en beschikbare resources iets uitstralen dat het voorgenomen beleid kan versterken of tegenspreken. 3. Anne is beschikbaar om harmonie te helpen creëren tussen impliciete en expliciete communicatie – en zo de leidinggevende een beleid te laten implementeren waarvan draagvlak en slagingskans groter wordt. Het boek *100% consistent*, dat ik schreef met Ilse van Ravenstein en Bas van Glabbeek, gaat over de impact van impliciete communicatie.

Toegepast op werkmotivatie betekent dit bijvoorbeeld: 1. Anne bespreekt met HR dat de banen die mensen hebben, zich op een andere manier ontwikkelen dan in het functiegebouw beschreven staat. Mensen met dezelfde taakomschrijving kunnen heel verschillende banen hebben - omdat ze daarover onderhandelen, dat uitproberen, ermee experimenteren en al interacterend vrijheidsgraden benutten om het werk naar hun hand te zetten. Werk is relationeel. 2. Anne helpt HR om klemzittende collega's het gesprek te laten voeren over hun motivatie en de rol die afstemming van taken

hierin speelt. Ook coördineert hij het overleg met leidinggevend over hoe job crafting hun team kan helpen. 3. In een latere fase ondersteunt Anne op verzoek bij constructieve feedbacksessies. Zie ook het boek *Mooi Werk*, dat ik hierover schreef met Luc Dorenbosch - en *Mooier werk* dat in januari 2018 uitkomt.”

**Er zijn wel een paar breinbrekers. Ten eerste: volgens mij kan (zo goed als niemand) dat nu. Ten tweede: het is een wel een heel erg veelomvattende taak. Ken jij in een organisatie een afdeling die zoveel weet en zoveel kan? Andere afdelingen hebben allemaal veel meer focus. Communicatieprofessionals moeten intellectuele reuzen en veelvraten zijn. En ze moeten ook nog iets kunnen uitvoeren. Kortom, hoe maak je dat werkbaar? Hoe operationaliseer je dat?**

“Dat is best pittig ja. Maar ook een mooie klus. Laten we daarover verder praten.” ●



orangeotters.nl

“Dat gerichte verandering begint met luisteren klinkt logisch.

Waarom wordt dit dan zo weinig toegepast? ”

Wil je het anders doen? We komen graag luisteren.



orange  
otters  
VERANDERCOMMUNICATIE



Michael | Ingeborg | Roosmarijn | Huib | Puck