

Kritiekpunten op de actievisie

Op de actievisie op interne communicatie zijn acht kritiekpunten. Hieronder vind je ze toegelicht

Kritiekpunt 1: Het impliciet gehanteerde mensbeeld

De actievisie past bij een negatief mensbeeld dat uitgaat van ongelijkwaardigheid in het contact (ik weet meer dan jij), een negatieve en fragmentarische visie op mensen (ik moet jou beïnvloeden in kennis/houding of gedrag) en vaardigheden gericht op eenrichtingsverkeer in de communicatie. Als dat zo is en medewerkers op die wijze tegemoet worden getreden, dan zullen deze ontvangers gedragingen vertonen die gebaseerd zijn op afhankelijkheid, afwachtendheid, passiviteit, verzet en angst. Zij zullen bijvoorbeeld veranderingsprocessen eerder als bedreigend gaan beschouwen dan als opwindend.

Kritiekpunt 2: Ontwikkelingen in de samenleving

De actievisie past niet (meer) bij de hedendaagse burger. Die is – niet in de laatste plaats door de komst van internet – steeds beter geïnformeerd, steeds kritischer en mede daardoor steeds mondiger en wordt geacht steeds meer zelf zijn zaakjes te regelen (denk bijvoorbeeld aan het regelen van je pensioen), omdat de overheid dat steeds minder voor hem doet. Ook de diverse (digitale) manieren waarop we in onze tijd met elkaar communiceren staan steeds verder af van de traditionele manieren van afwachten en geïnformeerd worden. Sociale relaties in de privé- en werksfeer lopen steeds vaker dwars door hiërarchische structuren heen. Het Nieuwe Werken is een directe consequentie van de digitalisering van de organisatie, waarbij zelfstandigheid en zelfredzaamheid kernbegrippen zijn bij het tijd- en plaatsonafhankelijk mogen organiseren van je dagelijkse werk.

Door mensen, ook in organisaties, slechts te benaderen vanuit de actievisie op communicatie, worden deze ingrijpende ontwikkelingen min of meer ontkend of buitengesloten.

Kritiekpunt 3: De gefragmenteerde en heterogene doelgroep

Vanuit de actievisie kiezen communicatiespecialisten van oudsher voor doelgroepsegmentatie. Maar zelfs de gekozen doelgroepen blijken heel gefragmenteerd van samenstelling te zijn. Dus het afstemmen van een boodschap op zo'n doelgroep is nog te weinig verfijnd. In de praktijk is het daardoor een buitengewoon lastige opgave voor de interne communicatiespecialist die werkt vanuit de actievisie, om de communicatie (lees: het overbrengen van de boodschap) effectief vorm te geven.

Kritiekpunt 4: Overschatting van het effect

De vierde kanttekening is de vanzelfsprekendheid waarmee interne communicatiespecialisten (en managers) lijken aan te nemen dat een verzonden boodschap, in welke vorm dan ook, het gewenste effect bereikt. Er zijn namelijk diverse 'filters' waar de informatie doorheen 'sijpelt', voordat deze bij de ontvanger het gewenste effect bereikt. Effectieve informatieoverdracht verloopt via een aantal stappen die ook te zien zijn als filters, waardoor telkens de kans bestaat dat een deel van de informatie blijft 'hangen', ofwel niet naar de volgende stap gaat. De filters verminderen het beoogde effect. Een boodschap verspreiden wil nog niet automatisch zeggen dat deze ook wordt ontvangen. En wanneer de boodschap is ontvangen, wil dat nog niet automatisch zeggen dat deze ook wordt gelezen/gehoord/gezien. En ga zo maar door. Een manager of communicatiespecialist houdt zich vooral bezig met de eerste twee stappen: het formuleren van de boodschap en het verspreiden ervan. De daaropvolgende stappen zijn

het domein van de ontvanger.

Veel communicatiespecialisten die opereren vanuit een actievisie op communicatie, denken dat de kans groter is dat de ontvanger er wel iets van oppikt als je méér communiceert, of als je gebruik maakt van verschillende kanalen die dezelfde boodschap vertellen (redundantie). Zo schrijft de hoogleraar corporate communication Cees van Riel dat “thematische boodschappen alle interne communicatie domineren, zolang als maar nodig is om iedereen er volledig van te doordringen.”¹

Anderen proberen een boodschap zo te construeren, dat de kans dat deze gefilterd wordt zo klein mogelijk is. Zo beschrijft Van Riel het voorbeeld van een corporate video van Philips over de nieuwe strategie. In de video op dvd moesten de divisie managers van een papiertje de tekst voorlezen. Zo was men er zeker van dat iedereen hetzelfde zei. De video kon daarna aan alle medewerkers worden vertoond. Iedereen krijgt dezelfde boodschap. Desondanks is het keer op keer onthutsend te merken dat er verbazing bestaat als een verzonden boodschap niet is gelezen/begrepen/geaccepteerd of dat men er niet naar handelt. Kennelijk gaat men er (nog steeds) van uit dat communicatie werkt volgens een soort ‘injectienaaldprincipe’. Alsof iemand informatie bij de ontvanger kan inspuiten en de ontvanger vervolgens ‘automatisch’ deze informatie kent en ernaar handelt.

Ook de Wageningse hoogleraar Cees van Woerkum is kritisch over het effect van communicatie volgens de actievisie: “Belangrijke veranderingen krijg je niet voor elkaar door het schrijven van een communicatieplan. Je moet gesprekken voeren, luisteren en kijken naar de betekenis die mensen geven aan een onderwerp. Onze fixatie op het sturen van de houding van mensen is te ver doorgesloten. Het idee dat ontvangers boodschappen verwerken, als je er maar voor zorgt dat alle interne en externe communicatie vanuit één centrale visie en geïntegreerd plaatsvindt, moet de wereld uit. Het is een regelutopie.”

Kritiekpunt 5: Discongruentie tussen doel en middelen

De vijfde kanttekening bij de actievisie op interne communicatie heeft te maken met de discongruentie tussen de beoogde communicatiedoelen en de gekozen middelen. Managers (en communicatiespecialisten) hebben bijvoorbeeld de verwachting dat medewerkers zich door communicatie betrokken of zelfs verbonden zullen voelen, maar gebruiken daarvoor middelen die dat effect nooit zullen bereiken. Er is dus sprake van een mismatch tussen het beoogde doel en de gekozen middelen. De beoogde doelen liggen zó hoog dat ze onbereikbaar zijn met de gebruikte middelen. Voor doelen op houding- en gedragsniveau is interactie een vereiste.

Kritiekpunt 6: Interactieve beleidsvorming maar intern?

Een heel ander kritiekpunt komt uit de overheidshoek. De Commissie Toekomst Overheidscommunicatie (de commissie-Wallage) bracht in 2001 een rapport uit aan de regering, inzake de toekomst van de overheidscommunicatie. Dit rapport omvatte kort gezegd drie belangrijke aanbevelingen: communicatie met de burger moest interactiever worden, er moest meer gebruik gemaakt worden van nieuwe media (internet) en de communicatiefunctie moest eerder in het beleidsproces betrokken worden (“communicatie in het hart van het beleid”). De aanbevelingen hadden met name betrekking op de relatie tussen de overheid en de burgers in de samenleving. Het rapport toonde op dat vlak duidelijk een

¹ C.B.M. van Riel – *The alignment factor*, Academic Service Den Haag, 2012.

aanbeveling om van een actie- naar een interactievisie op (overheids)communicatie te gaan. Inmiddels wordt gewerkt aan de invoering van de aanbevelingen. Alle ministeries, alle provincies en zeer veel gemeenten hebben zich bij de conclusies van het rapport aangesloten en lijken aan invoering ervan te werken, hoewel de bezuinigingen op de communicatiefunctie dit wat lijken te vertragen. Het rapport heeft, vreemd genoeg..., alleen betrekking op de externe (overheids)communicatie. Maar mijn stelling is dat je de interne communicatie niet op een volstrekt andere wijze zou moeten vormgeven dan de externe communicatie. Met andere woorden: wanneer je propageert dat je naar externe doelgroepen eerder, interactiever, transparanter én met gebruik van moderne media communiceert, dan laat zich dat moeilijk verenigen met een actievisie naar je interne actoren. Nog anders gezegd: je geloofwaardigheid als organisatie is in het geding als je extern interactiever wilt communiceren, terwijl je dat intern niet doet.

Kritiekpunt 7: Onderzoek naar interne communicatie

Eind jaren 90 deed Mieke van Putte vanuit de Katholieke Universiteit Nijmegen een uitgebreide theoretische studie en praktijkonderzoek in acht Nederlandse organisaties naar de wijze waarop de interne communicatie werd aangepakt. Haar theoretische studies resulteren in twee belangrijke conclusies:

Conclusie 1:

“Interne communicatie [is] als direct of indirect instrument (actievisie, ER) beperkt. Aan medewerkers wordt geen communicatie-initiatief verleend en van alle interne communicatie wordt verondersteld dat deze gebeurt ten gunste van het management. Hiermee wordt de waardevolle bijdrage die medewerkers door hun communicatieve handelen aan de organisatie zouden kunnen leveren bewust genegeerd.”

Conclusie 2:

“[De] instrumentele gedachtegang (actievisie, ER) is onjuist. Medewerkers zijn geen passieve doelgroep, die door managementboodschappen tot allerlei gewenste gedragingen wordt gebracht. Zij verlenen zelf betekenis aan de werkelijkheid om hen heen. Deze betekenisverlening is een vaststaand gegeven en valt niet te ondermijnen door het aanbieden van sturende boodschappen.”

Deze twee theoretische conclusies werden vervolgens bevestigd in praktijkonderzoeken. Daaruit bleek dat wanneer de interne communicatie werd gezien als direct of indirect directief instrument (te vergelijken met de actievisie), dat in de onderzochte organisaties leidde tot negatieve reacties bij medewerkers. Zij stelden het niet op prijs “tot doelgroep van de zendinspanningen van het management te worden gereduceerd. Ze wilden niet behandeld worden als een verzameling relatief passieve ontvangers die klaar staan om de boodschappen van het management in zich op te nemen en vervolgens te handelen conform deze boodschappen.” En: “Respondenten hebben aangegeven nauwelijks geraakt te worden door de indirecte communicatieve beïnvloedingspogingen van hogerhand (...). Medewerkers zijn vrijwel niet door middel van indirecte pogingen daartoe op één lijn te krijgen. Deze pogingen resulteren vooral in een negatief oordeel over de door het management verstrekte boodschappen en in het gevoel geen serieuze bijdrage aan de organisatie te mogen leveren.”

Onafhankelijk van de aard van de organisatie ervoeren medewerkers de interne communicatie als problematisch en ongewenst, wanneer deze doelgericht als ‘instrument’ ingezet werd en

de informatievoorziening grotendeels top-down was. Ze leidden tot een afnemende interesse voor de organisatie, een negatieve werkhouding en wantrouwen ten opzichte van het management. De doelen die het management zich met interne communicatie stelde, bleken óf niet gehaald te worden, óf gehaald te worden op basis van andere factoren dan communicatie. Forse kritiek uit zowel theoretisch als praktijkonderzoek! Van Putte concludeert daaruit dat communicatie als middel voor beïnvloeding weinig effectief is.

Kritiekpunt 8: Negeren van andere betekenissen

De actievisie negeert eventuele verschillen in betekenissen die ontvangers aan informatie kunnen geven. Het gaat er in die visie immers om anderen te overtuigen dat er maar één 'waarheid', één betekenis is. Die ene betekenis wordt zo helder mogelijk verwoord in de informatieoverdracht. Daarmee gaat deze visie voorbij aan de actieve, informatieverwerkende rol die de ontvanger heeft. Deze is geen passief consumerend wezen, maar een actief informatieverwerkend persoon met een eigen referentiekader. Hij verleent gedurende de hele dag zelfstandig betekenis aan hetgeen hij hoort, ziet of leest. Zo bezien zijn er meerdere werkelijkheden/realiteiten/waarheden omdat er meerdere (verschillende) betekenissen kunnen bestaan.