

De beste toolkit interactieve communicatie

Nogal wat organisaties hebben interne communicatie een paar jaar geleden 'afgeschaft' als aparte afdeling of discipline. Leidinggevendenden werden integraal verantwoordelijk. Dat klinkt als een goed idee: niemand zal ontkennen dat leidinggevendenden zelf met hun medewerkers moeten kunnen communiceren. Maar het doet geen recht aan het feit dat communicatie een vak is dat je in de vingers moet hebben om het zo in te zetten dat communicatie je vooruit helpt. En je helpt om in verbinding met je medewerkers doelen te realiseren.

Niet verrassend dus dat ik steeds vaker in organisaties kom die worstelen met 'IC'.

Communicatieadviseurs adviseren vooral nog op corporate niveau en dieper in de organisatie zijn er enkele professionals die middelen ontwikkelen. Maar er zijn nauwelijks adviseurs die het middenkader helpen om communicatie strategisch in te zetten. En daar hebben leidinggevendenden wel grote behoefte aan: hulp bij het zelf- doen. Want de integraal-gedachte gaat het er ten onrechte vanuit dat we allemaal kunnen communiceren en dus ook allemaal communicatie-expert zijn.

Bovendien is actie- of zendergerichte communicatie niet toereikend meer. Wie recht wil doen aan iedereen, wie in een verandering alle perspectieven wil (durven) horen, wie niet alleen *betrokken* medewerkers wil bereiken, maar ook degenen die dreigen af te haken wil betrekken, moet communicatie als interactieve interventie of strategie kunnen inzetten. Dat vraagt om heel ander communicatiegedrag en -vaardigheden. Zoals anders luisteren en *echt* met elkaar in gesprek gaan. Dat vraagt om het aanboren van de onderstroom: beleving, ervaring en emoties – het onderwaterdeel van de ijsberg. En *dat* deel is voor leidinggevendenden niet altijd toegankelijk. Omdat er tussen leidinggevende en medewerker nu eenmaal een machtsverhouding bestaat.

Interne en interactieve communicatie is juist in veranderende organisaties kritische succesfactor. De Caluwé en Vermaak schrijven in *Leren Veranderen*, de 'bijbel voor de veranderaar': "Veranderen is misschien meer dan wat ook door middel van taal en communicatie een nieuwe werkelijkheid creëren." En niet voor niets zijn twee van de grootste veranderbelemmeringen *communicatieknelpunten* (De Caluwé en Mastenbroek, Verandermonitor):

- medewerkers vinden leidinggevendenden onduidelijk over waar het naartoe moet en waarom;
- leidinggevendenden hebben onvoldoende zicht op wat er dieper in de organisatie echt leeft en wordt gedacht.

Wie betrokken medewerkers wil, wie ernaar verlangt om er samen met medewerkers de schouders onder te zetten en een andere koers te gaan varen, maar het zonder interne communicatieadviseurs moet doen, heeft dus een *hell of a job*..

De laatste tijd heb ik mogen samenwerken met corporate communicatieadviseurs in **veranderende organisaties die de handschoen oppakten**. Ze zagen niet alleen hun bestuurders, maar ook het middenmanagement worstelen met verandercommunicatie. Vaak gingen we eerst met de bestuurders aan de slag en ontwikkelden we samen een aansprekend en richtinggevend veranderverhaal. Dat niet alleen ging over het *wat* en het *hoe*, maar vooral over het *waarom* en over de vraag *waar komen we vandaan*. Vervolgens leerden de bestuurders dit verhaal aansprekend te

vertellen aan hun middenmanagers. Om daarna anders naar hen te gaan luisteren. Toen realiseerden ze zich dat de middenmanagers het verhaal *ook* in hun vingers moesten krijgen en het vanuit hun eigen perspectief moesten leren vertellen. Om vervolgens *ook* anders te gaan luisteren naar hun medewerkers. Waarbij de managers zich realiseerden dat ze alleen toegang tot de onderstroom zouden krijgen, wanneer zij zichzelf eerst kwetsbaar zouden opstellen. Dat is niet eenvoudig. Daar is moed voor nodig. En hulp.

Zo hebben we via storytelling als interactieve interventie het veranderverhaal in de organisatie z'n werk laten doen. En zo ontstond er een andere manier van communiceren: open, eerlijke en soms ongemakkelijke gesprekken die leidden tot verbinding en betrokkenheid.

Mijn grootste uitdaging was steeds om het niet bij een eenmalige interventie te laten. Daarom stuur ik er altijd op om de aanpak zo snel mogelijk in een organisatie te borgen. Zodat het proces doorgaat wanneer ik weer vertrek. Twee organisaties vroegen me een storytelling toolkit te ontwikkelen. Die kon ik op zich makkelijk vullen, maar **ik geloof niet zo in toolboxes.** Wel in mensen. Die de tijd en moeite willen nemen om business storytelling in hun vingers te krijgen.

Want storytelling klinkt gemakkelijk: we vertellen immers allemaal van nature verhalen. Maar het is met business storytelling net als met communicatie: **dat we allemaal verhalen vertellen, maakt ons nog geen story practitioners die verhalen in organisaties zo kunnen inzetten dat ze leiden tot verbinding, betrokkenheid en beweging.** Dat vraagt kennis, vaardigheden en competenties. De beste storytellingtoolkit is dus degene die wil investeren in zichzelf als story practitioner. Om de leidinggevenden in z'n organisatie vervolgens te helpen om zelf aan de slag te gaan met interne interactieve communicatie. Die story practitioner heeft best iets aan een ondersteunende toolkit. Maar een toolkit zonder die kennis, vaardigheden en competenties is uiteindelijk een lege doos.

Vorig jaar zijn de gecertificeerde opleidingen StoryPractitioner-Communicatie en StoryPractitioner-Change van TheStoryConnection van start gegaan. Drie groepen hebben de nu opleiding (zo goed als) afgerond. Met groot enthousiasme stortten de deelnemer zich op de theorie van business storytelling en zetten hun tanden in vijf stevige praktijkopdrachten. Samen hebben we steeds flink gereflecteerd: hoe heb je verhalen ingezet, waarom heb je het op die manier aangepakt, wat heeft het opgeleverd? **Zo ontstonden mooie business cases: van meetbare betrokkenheid bij medewerkers, tot benoemde ontspanning bij bestuurders, tot verlengde contracten en een toegenomen aantal opdrachten bij deelnemers.**

(Veranderende) organisaties, kunnen niet zonder interne en interactieve communicatie. Business Storytelling is een van de weinige methodes om daar systematisch en structureel vorm aan te geven. En de (interne) communicatieprofessional is onmisbaar om leidinggevenden te ondersteunen bij het inzetten van deze methodiek. Pak die handschoen op: help hen om het zelf te doen!

Kun je daar zelf de nodige hulp bij gebruiken? Onze opleiding tot StoryPractitioner helpt je om alle vaardigheden en competenties te ontwikkelen die je nodig hebt én biedt je een goed gevulde toolkit. Wil je liever dat wij een aantal mensen in je organisatie faciliteren die op hun beurt integraal verantwoordelijke leidinggevenden kunnen faciliteren? Ook dat kan. Neem gerust contact met ons op om de mogelijkheden te bespreken.

Voor meer informatie over de gecertificeerde opleidingen tot StoryPractitioner/Chief Storytelling Officer: www.thestoryconnection.nl. Voor contact over de mogelijkheden: annet@thestoryconnection.nl.