



Auteur Alize van Zutphen

Illustrator Annemarie Kleywegt

De invloed van de coronacrisis op het vak interne communicatie

# Hoe zit het met de ic-capaciteit?

[Wie het in deze tijd over ic heeft, bedoelt dat in veruit de meeste gevallen natuurlijk in relatie tot de verzorging van ernstig zieke coronapatiënten. Maar voor veel communicatieprofessionals betekent ic ook nog iets anders: interne communicatie. Ook daarop heeft de huidige crisis een onmiskenbare impact. We praten hierover met experts Huib Koeleman, Ilse van Ravenstein, Bea Aarnoutse en Sherry Rafiq.](#)

Dat er in alle organisaties meer aandacht is gekomen voor interne communicatie staat buiten kijf. “Er was een crisis voor nodig, maar dan zijn we er ook eindelijk”, grapt Sherry Rafiq, hoofd internal communication, culture & engagement bij VodafoneZiggo. In maart werkte half Nederland van de ene op de andere dag thuis, en waren veel kennisgerichte organisaties opeens op hun ‘ic-capaciteit’ aangewezen om alles draaiende te houden. “Bij VodafoneZiggo verplaatsten we in tien dagen ons gehele callcenter naar de woonkamers van onze medewerkers; een hele operatie. Om hen en onze andere collega’s betrokken te houden, ontwikkel-

den we een online activiteitenprogramma onder de noemer #stayconnected.”

Ook Huib Koeleman van Orange Otters ziet de ontwikkeling. “In veel organisaties werd vanaf dag één opeens naar interne communicatie gekeken. Zo moest er allereerst helder worden gecommuniceerd over coronamaatregelen. Maar ook werd er van alles opgezet om het online werken een beetje leuk te houden, denk aan online borrels, koffiemomenten en pubquizen.”

Sinds de zomer merken veel adviseurs dat de vraag verandert. Ilse van Ravenstein van Involve: “Organisaties beginnen in te zien dat deze situatie nog wel even zo blijft en dat grote organisatieveranderingen niet meer vooruit kunnen worden geschoven. De vraagstukken zijn dus steeds meer gericht op een duurzame toekomst en vragen nú om actie.”

Hét moment om als ic-professionals onze strategische positie meer te gaan claimen, vindt Bea Aarnoutse van PROOF. “Directies en managementteams zien opeens in waarom het zo belang-

# **‘Organisaties beginnen in te zien dat deze situatie nog wel even zo blijft en dat grote organisatieveranderingen niet meer vooruit kunnen worden geschoven’**

rijk is om betrokken medewerkers te hebben die ook vanuit huis bij willen dragen aan gezamenlijke doelen en ambities. Dat is een enorme kans en die moeten we benutten.” Hoe we dat kunnen doen? Het succes van interne communicatie in deze crisis lijkt zich te concentreren rond drie thema’s.

## **Thema 1: Management communicatiever maken**

De eerste belangrijke sleutel ligt in het ondersteunen en begeleiden van leidinggevenden, merken zowel Koeleman, Van Ravenstein als Aarnoutse aan de vragen die ze hierover krijgen. Aarnoutse: “We zien bij vrijwel al onze klanten dat directies, maar juist ook direct leidinggevenden veel meer zijn gaan communiceren. Uit onderzoek blijkt ook dat betrokkenheid bij de business en werkgeluk direct verband houden met hoe het contact met de manager wordt ervaren. Maar we zien dat leidinggevenden ook worstelen met deze verantwoordelijkheid. In het communicatiever maken van leidinggevenden is dus echt nog een wereld te winnen.”

Het team van Rafiq heeft dit direct vanaf het begin van de crisis opgepakt. “We hebben leiders ge-

traint om ook in deze situatie hun rol te pakken, onder meer met webinars en coachingsessies. Omdat wij als team dicht op HR zitten hebben we dat snel kunnen regelen. En we blijven dit ook doen. Uiteindelijk gaat het erom dat je je leidinggevenden in hun kracht kunt zetten om het zo goed mogelijk te regelen voor hun eigen mensen.”

## **Thema 2: De technische basis op orde**

Ook het gebruik van technische systemen brengt nieuwe vraagstukken met zich mee, ziet Van Ravenstein. “Je ziet dat organisaties in maart/april versneld allerlei technologieën hebben geïntroduceerd, zonder daarbij te kijken naar een goede implementatie – daar was simpelweg geen tijd voor. Nu alles langer lijkt te duren moet die implementatie alsnog goed worden aangepakt. Gebruik van technologie is niet hetzelfde als goed gebruik van technologie. Daar kan interne communicatie bij helpen.” Sterker nog, daar moeten we een actieve rol in oppakken vindt Koeleman. “Er zijn op dit moment nog teveel mensen die niet of niet goed met de systemen kunnen werken. De engagementpiramide begint met praktische condities: als je niet eens in de

systemen kunt, dan ben je ver weg van een discussie over de waarden van een organisatie. Als communicatieadviseur kun je er in deze tijd dus niet omheen om zélf in de technische systemen te duiken en medewerkers en leidinggevenden te faciliteren hiermee om te gaan”, aldus Koeleman. “Een klacht die je nu ook veel hoort is dat mensen gek worden van acht uur naar een beeldscherm staren. Er zijn natuurlijk allerlei leuke vormen die online discussie en dialoog veel levendiger kunnen maken. Denk aan online polls, geeltjesmuren. Waarom doen we dat niet veel meer? Ik zie dat management deze rol vaak niet pakt en ict’ers kiezen altijd voor een ingewikkeld systeem. Communicatie kan hierbij dus helpen: hoe zorgen we er samen met ict voor dat systemen worden gekozen die iedereen kan én wil gebruiken? En hoe kunnen we teamleiders, die ook hier een cruciale rol spelen, ondersteunen bij het gebruik ervan?”

## **Thema 3: Luisteren, luisteren, luisteren**

“Om op de juiste manier met al deze ontwikkelingen om te gaan, ontkomen we er als ic-professionals niet aan om meer te luisteren. Stap je organisatie in”, zegt Aarnoutse. “De behoefte van elk mens is anders. Er is geen one size fits all. Dus ga mensen bellen, vraag wat ze nodig hebben en speel daarop in.”

Ook bij VodafoneZiggo hebben ze dat gedaan. Rafiq: “Normaal gesproken verspreiden we drie keer per jaar een survey onder medewerkers. Met corona hebben we dat omhoog geschroefd met het doel om echt vinger aan de pols te houden: waar ligt je behoefte, hoe zit je in je vel, wat heb je nodig? Zo kregen we onder meer terug dat mensen behoefte hadden aan een toekomstperspectief. Dat heeft ervoor gezorgd dat wij als een van de eerste organisaties in Nederland hebben gezegd dat wie dit wil, zijn werk ook na de crisis deels vanuit huis

en deels vanuit kantoor kan blijven doen. Een hybride model, zeg maar.”

#### Nadenken over de positie van ic

Van Ravenstein verwacht dat veel organisaties uiteindelijk gaan kiezen voor een model waarbij thuis en op kantoor werken naast elkaar blijven bestaan. Voor ic-professionals betekent dat keuzes maken. Van Ravenstein: “Het vraagt om een herijking van je ingerichte communicatiestructuur. Welke onderdelen van het werk kun je online organiseren en wat is belangrijk om offline te blijven doen? De keuzes die je daarin maakt, bepalen je structuur. De nieuwe vraag daarbij: als ik kies voor online, hoe richt ik dat dan goed in? Het antwoord verschilt per organisatie, en dus ook de manier waarop je ic positioneert. Maar nu is wel de tijd om daarover te gaan nadenken.”

#### Recessie

“Aandacht voor de betrokkenheid van medewerkers, communicerende en zichtbare leidinggevendenden, luisteren in de organisatie; eigenlijk zijn het zaken waar we ons als ic-professionals al veel langer hard voor maken, maar waarvan het belang nu opeens veel zichtbaarder lijkt te zijn. Toch moeten we niet op onze lauweren rusten”, vindt Koeleman. “Er dreigt weer een recessie aan te komen en dat betekent meestal minder geld voor interne communicatie. Dit is dus hét moment om met je leidinggevendenden in gesprek te gaan en hen te wijzen op het belang van ic.”

“Voor afdelingen die nog zijn blijven hangen in het schrijven van nieuwsbrieven en het organiseren van digiborrels is het nog niet te laat om een meer strategische plek te claimen,” aldus Aarnoutse. “Ga samen met HR het gesprek aan en zie waar de kansen liggen. Alleen dan kun je werken aan echte betrokkenheid, en pluk je daar de vruchten van.” —

