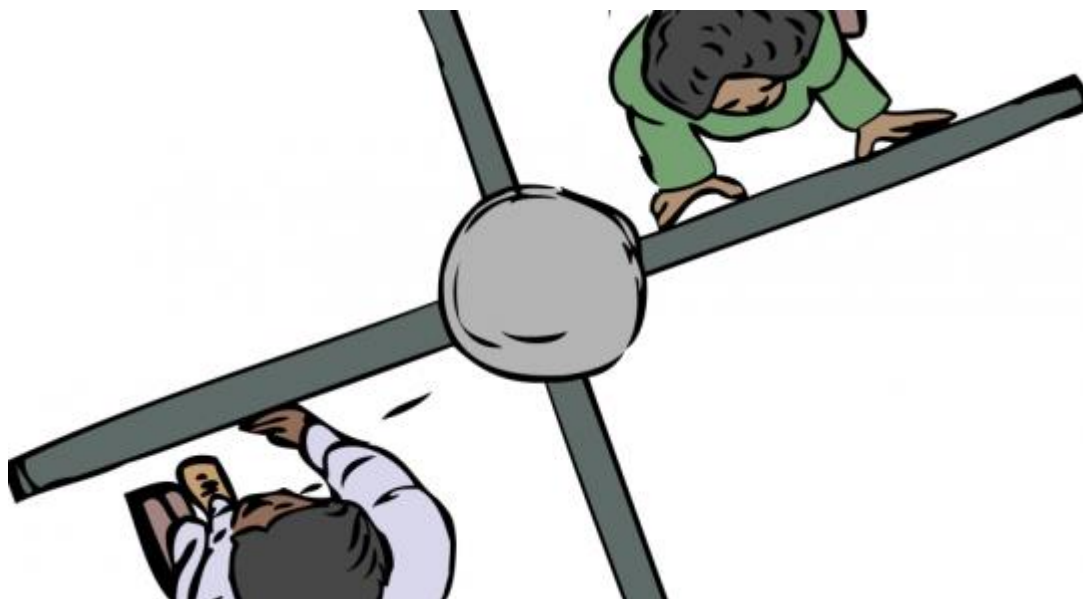


De nieuwe adviseur interne communicatie, 17 vakgenoten schetsen het profiel

Ameike van der Ven | 14 september 2017



Dag Manusje van Alles

De positie van de IC-professional verbetert en het belang van interne communicatie stijgt. IC'ers maken steeds minder middelen en zijn in toenemende mate bezig met het 'enablen' van anderen waarbij ze vooral het voorbeeldgedrag van de leidinggevenden als een uitdaging zien.

Het zijn de belangrijkste conclusies uit de online resultaten van het tweejaarlijkse Trendonderzoek IC 2017, dat Involve dit jaar voor de vierde keer samen met het Vakblad Communicatie heeft uitgevoerd. In het juninummer van het magazine zijn de resultaten uit het online onderzoek gepubliceerd. In deze editie het verhaal achter de cijfers, aan de hand van 17 verdiepende interviews met vakgenoten.

Ontworsteld aan beeld

De IC-professional anno nu heeft zich absoluut ontworsteld aan het ouderwetse beeld van de middenmaker. IC-adviseurs zijn zich in groeiende mate bewust van de toegevoegde waarde die ze hebben voor organisaties. Deze waarde zien ze zelf vooral in het verbinden van medewerkers aan de strategie van de organisatie en het vertalen van de koers van de organisatie zodat die aansluit bij de bezieling van medewerkers zelf.

Een ontwikkeling die ook aansluit bij de maatschappelijke trend en zoektocht naar nieuwe vormen van betekenisgeving.

Sylvia Vannisselroij, Yacht: 'We zijn in organisaties verwijderd van het grote doel. We denken heel erg vanuit processen en systemen, maar niet meer vanuit bezieling. Die bezieling en betekenisgeving worden steeds belangrijker. In mijn rol als communicatieprofessional kan ik daar een bijdrage aan leveren.'

Helikopterview

Een andere belangrijke toegevoegde waarde die de IC-professional voor zichzelf ziet, is mensen helpen om na te denken over het doel wat ze met hun communicatie willen bereiken en anderen te helpen met de juiste vertaling te vinden om zo zoveel mogelijk medewerkers in de organisatie te kunnen bereiken.

Jenny Driessen, Philips: 'Ik zie het als mijn taak om kennis binnen de organisatie in de juiste context te plaatsen. Om ervoor te zorgen dat medewerkers de informatie hebben die voor hun werk relevant én begrijpelijk is.'

Daarnaast ondersteunen communicatieadviseurs – net als eerdere jaren – bij belangrijke impactvolle projecten en programma's. Vanuit hun positie in organisaties merken zij dat ze met hun helikopterview een grote verbindende waarde hebben voor de organisatie.

Communicatiecollega's geven aan dat zij vaak degenen zijn die over de afdelingen heen kijken en weten waar anderen mee bezig zijn. Ze weten – ten opzichte van eerdere jaren – steeds beter wat er speelt binnen de organisatie, hebben steeds meer inzicht en overzicht. Om als communicatieprofessional van toegevoegde waarde te kunnen zijn, hebben ze echter niet alleen kennis nodig over het primair proces van de eigen organisatie, maar ook van aanpalende vakgebieden, zoals psychologie, antropologie, sociologie, groepsdynamica en organisatiekunde.

Taal en vertalen

De werkzaamheden en de manier waarop vakgenoten hun tijd besteden zijn niet zoveel veranderd de afgelopen jaren: ze maken nog steeds hulpmiddelen om anderen te ondersteunen, geven nog steeds advies en zijn ook nog regelmatig verantwoordelijk voor een stuk uitvoering.

Wel is in de onderzoeken van de afgelopen jaren een duidelijke verschuiving in de eigen rolopvatting te zien. Zagen IC-professionals in 2013 nog vooral een rol voor zichzelf als informator en middelenmakers, in 2017 zijn ze in organisaties in groeiende mate aan het enablen en coachen. Enablen vooral door anderen te helpen bij de invulling van hun communicatierol en door het ontwikkelen van hulpmiddelen. Maar in belangrijke mate ook door anderen te helpen om informatie te vertalen zodat het relevant wordt voor de doelgroep, door informatie te ontsluiten en te zorgen dat het begrijpelijk wordt.

Marko van Tol, Blokker: 'Ik laat mijn interne opdrachtgevers voortdurend nadenken over wat zij nu eigenlijk willen bereiken met hun communicatie. Wat is je boodschap? Voor wie is het van belang en wat wil je dat iemand met de informatie of kennis doet?'

Zoekende in coachingsrol

Communicatiecollega's ervaren dat coaching van medewerkers wel iets heel anders is, dan wat ze eerder deden. Zij zijn zoekende naar de manier waarop ze die coachende rol het beste vorm kunnen geven. Dat vraagt om een andere opstelling, een andere houding, om een stevige positie binnen de organisatie en rolvolwassenheid.

Dit zegt ook Didi Corver, gemeente Den Haag: 'Als coach werk je meer vanuit een waarderende insteek. Ik ben zelf een groot fan van Appreciative Inquiry en corporate antropologie waarbij je vanuit het positieve en de cultuur van de organisatie verder bouwt in plaats van de focus te leggen op de dingen die – nog – niet goed gaan. Ik merk dat je door die insteek bij de ander veel meer ruimte creëert voor zelfreflectie.'

Uit het online onderzoek en de interviews blijkt dat de manier waarop communicatieprofessionals de coachende rol invullen een directe relatie heeft met de positie van IC binnen de organisatie en het belang dat vanuit de organisatie aan IC wordt gegeven.

Steeds vaker is de afdeling Communicatie direct onder de directie geplaatst. Hoe dichter bij de directie, hoe groter het belang van interne communicatie binnen de organisatie, hoe meer ruimte communicatieprofessionals voelen om een coachende rol op zich te nemen en hoe vaker dit ook door de directie van hen verlangd wordt. In afdelingen direct onder de directie hadden adviseurs ook vaker vaste contactmomenten met directieleden waarbij zij in die gesprekken al sneller ruimte kregen om directieleden te coachen in hun communicatieve rol.

Pragmatisch veranderen

Een rol die communicatieprofessionals in de toekomst graag (nog meer) zouden willen hebben, is de rol van change-begeleider.

Uit het online onderzoek en de interviews blijkt dat we inmiddels goed worden aangehaakt bij grote veranderingen. Mensen binnen de organisatie weten hun weg te vinden naar de IC-adviseur en ook meer en meer aan de voorkant van het veranderproces. Enerzijds nog steeds om te communiceren (en uit te voeren) wat er uit de veranderaanpak komt, maar anderzijds – nog wel in mindere mate – om de verandering te begeleiden.

Mensen die de change-begeleider willen zijn in veranderingen, geven aan dat je daar zelf actief aan moet werken, dat je daar zelf mee aan de slag moet. Je eigen relatienetwerk binnen de organisatie is daarbij essentieel.

Soms betekent dat het regelen van ‘de spiegels en de kralen’ om zo aan tafel te komen voor grotere impactvolle onderwerpen. Daar moet je pragmatisch in zijn, zo vinden communicatieprofessionals zelf.

Dat vraagt wel om een duidelijke visie op je rol en je vak. Theo van Son, Nationale Politie: ‘Je moet scherp hebben wat binnen je rol past en wat niet, zodat je kunt beoordelen wanneer spiegels en kralen een vehikel zijn en wanneer een afbreukrisico.’

Belang van IC groeit

De afgelopen jaren is binnen organisaties het belang dat aan interne communicatie wordt gegeven, toegenomen. Organisaties voelen aan dat interne communicatie een belangrijke succesfactor is voor het behalen van de doelen, maar vragen die communicatieprofessionals krijgen zijn in eerste instantie wel vaak middelengericht. Dit heeft meer te maken met onwetendheid, dan onwil zo blijkt uit de interviews onder vakgenoten.

José Hoonhout, vervoersmaatschappij HTM: ‘Mensen weten niet altijd direct wat communicatie kan bijdragen bij het oplossen van organisatieproblemen. Het is aan mij om dit goed uit te leggen. Hoe je jezelf daarbij neerzet, is essentieel. Ik wil niet veroordelen en beoordelen, maar hulp bieden en ondersteunen.’

Aanspreken blijkt moeilijk

Dat dit nodig is, blijkt uit het feit dat in alle onderzoeken tot nu toe wordt aangegeven dat de voorbeeldrol van het topmanagement wel verbetering kan gebruiken. Een stelling die in de interviews door veel vakgenoten wordt herkend.

Toch heeft dit zeker niet altijd te maken met onwil of arrogantie.

Communicatieprofessionals wijten dit met name aan de sterke mate waarin managers zich verbinden met het primaire proces binnen hun organisatie en vooral bezig zijn met ‘het uitvoeren van de business, waarbij ze niet altijd in voldoende mate medewerkers bij betrekken.

Managers vinden het vaak lastig om dan uit te zoomen en te reflecteren op de rol van goede communicator. Communicatieprofessionals vinden het dan weer lastig om managers daarop aan te spreken. Dat heeft te maken met de competenties die coaching vraagt van hen.

Daarnaast zien onze vakgenoten ook dat zij zelf een voorbeeldrol hebben om goed te communiceren. Die paradox – hoe kun je iemand aanspreken op zijn/haar voorbeeldrol als je zelf niet helemaal zeker bent van de manier waarop je je eigen voorbeeldrol oppakt – vinden IC-adviseurs nog erg lastig.

Meer synergie, minder schotten

En dus gaan ze op zoek naar zinvolle samenwerkingsverbanden. Met succes, want de afgelopen jaren is het IC-vakgebied in grote mate gaan samenwerken met de afdelingen HR binnen organisaties.

Susan van Eck, Aon Groep Nederland: 'We zijn naar elkaar toegegroeid, HR en Communicatie. Waar HR eerst echt voor individuele- en teamontwikkeling was, merk je dat deze discipline zich ook meer bezig houdt met organisatiekundige verandertrajecten. Als communicatiediscipline zijn we meer gegroeid in het ondersteunen van groepsdynamiek en coaching onder meer in diezelfde verandertrajecten. We hebben elkaar nodig.'

Minder opvallend, maar zeker van belang, is ook de samenwerking met corporate communicatie, externe communicatie en marketing. Er ontstaat een groeiend bewustzijn dat deze disciplines met elkaar moeten samenwerken om de doelen van de organisatie te kunnen bereiken en dat ieder daar een eigen bijdrage en expertise in heeft.

Begrensde mogelijkheden

De eigen bijdrage waarderen IC-professionals slechts met een gemiddeld zesje en ze verwachten ook geen hogere score van hun interne opdrachtgevers, zo blijkt uit het online onderzoek. Dat dit cijfer al jaren in een dalende lijn naar beneden zit, is vooral te wijten aan verwachtingenmanagement. Bij communicatieprofessionals zelf én bij de opdrachtgevers.

De ontwikkelingen in de samenleving op het gebied van communicatie, gedrag en organisaties laat zien wat er allemaal mogelijk is, welke bijdrage de communicatiediscipline zou kunnen leveren en welke waarde IC-adviseurs zouden kunnen toevoegen binnen organisaties. De realiteit binnen diezelfde organisaties maakt deze mogelijkheden en ontwikkelingen lang niet altijd haalbaar, bijvoorbeeld doordat opdrachtgevers toch ook vaak andere verwachtingen hebben.

Jenny Driessen: 'Hoe meer je weet wat mogelijk is binnen ons vak, hoe meer je ook ziet wat er nog niet gerealiseerd is.' Dit pleit nogmaals voor een duidelijke visie op het vak en het systematisch meenemen van organisaties hierin. Maar ook in het meten van het effect van interne communicatie en dat blijkt niet evident voor communicatieprofessionals.

Weten hoe te meten

Uit de online resultaten blijkt dat communicatieprofessionals 19 procent meer onderzoek doen dan vorige jaren. Dat is een aanzienlijke groei. Maar hoewel er meer onderzoek wordt gedaan, blijven de onderwerpen in de loop der jaren hetzelfde.

Communicatiecollega's meten vooral (klant)tevredenheid, bereik en gebruik van hun communicatie inspanningen.

Wat ze steeds beter doen, is de eigen accountability. Ze stemmen vooraf de doelen van hun inzet steeds beter af, koppelen deze steeds meer aan de doelen van de business en checken na afloop de output.

Outcome (de bijdrage van IC op de bedrijfsprocessen binnen de organisatie) wordt vrijwel nergens gemeten. Vooral omdat vakgenoten niet goed weten hoe ze dat moeten doen en zij zich er van bewust zijn dat ze nooit alleen verantwoordelijk zijn voor de outcome van IC. IC-professionals zouden zelf wel meer grip willen krijgen op methodieken om dit te meten.

Daarnaast helpt het niet dat ook opdrachtgevers niet goed begrijpen wat de outcome van IC is en geen verwachtingen van hebben ten aanzien van rapportages en metingen.

Digitale overload

Communicatieprofessionals zijn op zoek naar middelen waarmee zij alle medewerkers binnen de organisatie kunnen bereiken. Hoewel we in de resultaten zien dat interactieve bijeenkomsten veruit het meeste impact hebben, merken we ook dat fysieke middelen weer in opmars zijn.

Intranet blijkt voor het merendeel van de organisaties nog steeds de basis. Het is de plek waar alle informatie van en over de organisatie verzameld is. José Hoonhout: 'Maar hoe maak je medewerkers alert op het belang van bepaalde informatie? Niet iedereen beschikt over computer of smartphone van werk.'

Organisaties zijn op zoek naar manieren om deze mensen te bereiken en dan werken digitale middelen niet altijd.' Voorheen fungeerde de lijnmanager vaak als filter. Maar in veel organisaties zijn in het kader van zelforganisatie managementlagen weggehaald en dat vraagt heel veel eigen filterwerk van medewerkers. Mensen worden bijna immuun voor de digitale overload. Een andere vraag die speelt bij onze collega's is: hoe kan ik middelen op maat maken? Hoe kan ik op een efficiënte manier differentiëren tussen verschillende type medewerkers binnen onze organisatie? Dit past ook weer bij de rol die we voor onszelf zien als enabler waarbij we anderen op maat helpen om informatie te vertalen en te ontsluiten.

Dialoog wordt daarin steeds belangrijker. Kijken ze naar manieren om iedereen binnen de organisatie te bereiken, dan voelen IC-professionals aan dat gesprekken daar een belangrijke rol in spelen, maar vinden het moeilijk om te zien welke rol ze daarin kunnen hebben. Met name collega's in grote organisaties overzien niet hoe ze de kwaliteit van de gesprekken tussen medewerkers zouden kunnen beïnvloeden. 'Het gesprek aangeaan, de dialoog opzoeken' hoorden we veel terug in de interviews. Lijnmanagement heeft daar volgens IC-vakgenoten absoluut een rol in, maar hoe coachen we hen?

Kortom....

Communicatieprofessionals zijn in toenemende mate bezig met coaching van anderen in het effectief invullen van hun eigen communicatierol, met het verbeteren van de onderlinge interactie. Maar ze vinden het nog aardig moeilijk om daar op een goede manier invulling aan te geven. Misschien is de echte trend wel dat we op een schakelpunt zitten in onze ontwikkeling in het vak. Waar de communicatiediscipline vroeger heel duidelijk van de middelen was, merken we dat het domein van interne communicatie de afgelopen jaren sterk is gegroeid en ontwikkeld, maar dat die groei en ontwikkeling vakgenoten ook onzeker heeft gemaakt over de eigen rol en bijdrage binnen organisaties.

Waar zijn we nu eigenlijk echt van en wat kunnen wij wat anderen niet kunnen? Het antwoord ligt misschien niet zozeer in de inhoud van ons vak (die verschuift namelijk steeds meer richting het domein van organisatiepsychologie, veranderkunde, trainings- en ontwikkeling skills en gedragskunde), maar de verbindende positie en rol die IC-professionals binnen een organisatie hebben. Vanuit die positie waarbij we zowel contact hebben met medewerkers uit het primaire proces als de directie en met behulp van onze helikopterview kunnen communicatieprofessionals als geen ander de vinger op de zere plek leggen. Om zo vooral de medewerkers zelf te werken aan gezonde en gelukkige organisaties.

Uitdagingen voor het vak IC

- Het meten van de outcome/impact die interne communicatie heeft op de bedrijfsprocessen
- Bereiken van mensen in het primaire proces; is de deur naar het primaire proces nog steeds de manager of benaderen we medewerkers direct?
- Groeien naar coachende rol
- Het managen van de informatie-overload die medewerkers over zich heen krijgen

Trendonderzoek IC 2017, de statistieken

Voor de vierde keer organiseren Involve en het vakblad Communicatie het Trendonderzoek Interne Communicatie. Eerdere onderzoeken vonden plaats in 2011, 2013 en 2015. De bevindingen uit het online onderzoek van 2017 hebben we in verdiepende interviews verder getoetst. Dit artikel is het resultaat van zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve analyse.

De volledige rapportage van het onderzoek is te downloaden op www.involve.eu of op communicatie-online.nl.