

Stappenplan voor communicatie bij projecten



Juni 2012

Involve
Sophiaweg 89
6523 NH Nijmegen
+31 24 - 3238649
www.involve.eu

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
Inleiding	2
Achtergrond: hoe organisaties werken en veranderen	2
Stap 1: Analyse	5
1.1 Doel/aanleiding van het project	5
1.2 Soort project.....	5
1.3 Voor wie?	6
1.4 Context van het project.....	6
Stap 2: Communicatieaanpak	7
2.1 Positionering	7
2.2 Spelers en communicatoren.....	7
2.3 Tactiek	9
2.4 Fasering	9
2.5 Maatregelen en interventies.....	9
Stap 3: Planning.....	10
3.1 Organisatie van de communicatie	10
3.2 Sturing, afstemming en signalen.....	10
3.3 Communicatieplanning in tijd en geld.....	10
Stap 4: Realisatie en borging van de communicatie.....	11
Meer informatie en eigendom	11

Inleiding

Dit stappenplan is onderdeel van de totale visie en aanpak van Involve voor project communicatie. En kan door verander-, projectmanagers en communicatieadviseurs met een brede blik gebruikt worden voor het bepalen van de aanpak bij de aanpak van een project, met een sterke focus op het realiseren van goede interne communicatie met en tussen alle betrokken partijen. Zo draagt Involve bij aan het realiseren van haar missie 'mensen bewegen tot resultaat'.

Achtergrond: hoe organisaties werken en veranderen

Beelden van een organisatie

In een organisatie werken mensen aan een gezamenlijk doel, vanuit gezamenlijke en eigen drijfveren en perspectieven. Iedereen creëert hierbij deels zijn eigen beeld van de organisatie, gevormd door individuele drijfveren, achtergronden en professies. Alle spelers¹ binnen een organisatie (van directeur tot medewerker) geven verschillende betekenissen aan waar een organisatie voor staat. Dit werkt ook door in projecten: betrokkenen creëren een eigen beeld van het project, dat niet altijd in lijn is met het beeld van de projectmanager. Dat geldt op individueel en op groepsniveau. De verschillende beelden van de werkelijkheid en de manier waarop men daarmee omgaat, geven richting aan het dagelijkse handelen (gedrag). En daarmee ook op het beoogde projectresultaat.

Strategie leidt tot veranderingen

Iedere organisatie heeft een strategie, die al dan niet expliciet is vastgelegd. Iedere jaarplanronde of strategie herijking (of bevestiging) geeft verder vorm aan die strategie. Voor het realiseren van de organisatiestrategie zijn veelal verbeteringen of veranderingen nodig: in de organisatie, processen, systemen en manier van werken. Deze veranderingen of verbeteringen vinden meestal plaats op projectbasis. En iedere gewenste gedragsverandering heeft een feitelijke verandering nodig, bijvoorbeeld om gedrag mogelijk te maken. Verandering is, omdat organisaties permanent in ontwikkeling zijn, eigenlijk de enige constante factor.

Het (altijd aanwezige) gedragsmatige deel is niet te ontkoppelen van het 'harde' deel van de verandering, want het maakt daar integraal onderdeel van uit. Ze zullen dus ook integraal aangepakt moeten worden. Een verandering kan vanuit beide kanten worden benaderd:

- Er is een feitelijke verandering als onderdeel van de strategie, en die beïnvloedt het gedrag.
- Er is een wens om de cultuur of het gedrag in een organisatie te veranderen en daarvoor is ook een feitelijke (ondersteunende) verandering nodig. Om gedrag mogelijk te maken, of om dat wat het gedrag blokkeert, op te heffen.

Vanuit de verschillende beelden en betekenissen die mensen in een organisatie geven aan gebeurtenissen hebben mensen een verschillende rol in een project. En daarmee ook een andere perceptie van de werkelijkheid. De (top)managers hebben bijvoorbeeld vaak de rol van trendwatcher en richtinggever van het project. Zij initiëren projecten en geven daar vorm aan. De medewerkers hebben vaak de rol van stabiliteitsbewakers: zij 'temperen' projecten en passen deze praktisch aan omdat ze weten wat wel en niet werkt in de uitvoering. Dat maakt een organisatie robuust, maar kan een project ook erg lastig en moeizaam maken.

¹ Organisaties worden gemaakt door mensen. Ze zijn daarmee het meest belangrijke en meest impactvolle 'communicatiemiddel'. Alle medewerkers van een organisatie spelen een rol in de interne communicatie en zijn daarmee een speler. We hanteren hier de uitleg zoals gedefinieerd in 'IC in 3D: Interne Communicatie in een breed organisatieperspectief' van Ilse van Ravenstein en Guus Kok.

De rol van communicatie in projecten

Om gericht te kunnen werken aan het behalen van de projectresultaten door middel van interne communicatie is het voor een communicatieadviseur cruciaal om van de betrokkenen inzicht te hebben in hun motivaties om mee te werken aan het project en de beoogde resultaten, maar ook hun belemmeringen te kennen. Hier komt het belang van interne communicatie naar voren. Met interne communicatie organiseer je 'wisselwerking' tussen de verschillende communicatoren in een project of verandering, waardoor zij inzicht krijgen in elkaars motivaties en belemmeringen. Wanneer je deze inzichten met elkaar deelt, en bereid bent om met die inzichten rekening te houden in de realisatie, kun je een project tot een succes maken.

In het realiseren van een project is interne communicatie cruciaal, maar zeker niet het enige. Vaak spelen ook management met keuzes voor besturing en persoonlijk voorbeeldgedrag, HR, IT en facilities een essentiële rol in een succesvol project. De keuzes die je maakt op die gebieden moeten consistent zijn met je interne communicatiestrategie (of andersom): zodat de expliciete communicatie (geschreven en gesproken boodschappen in woorden en beelden) en de impliciete communicatie (alles wat een organisatie zegt zonder geschreven of gesproken woorden of beelden te gebruiken²) consistent zijn met elkaar.

Wij denken dat ieder project dat een nieuw systeem, proces of organisatiestructuur invoert, leidt tot een gedragsverandering. Interne communicatie is slechts één van de manieren om een project succesvol te implementeren en een gedragsverandering te realiseren.

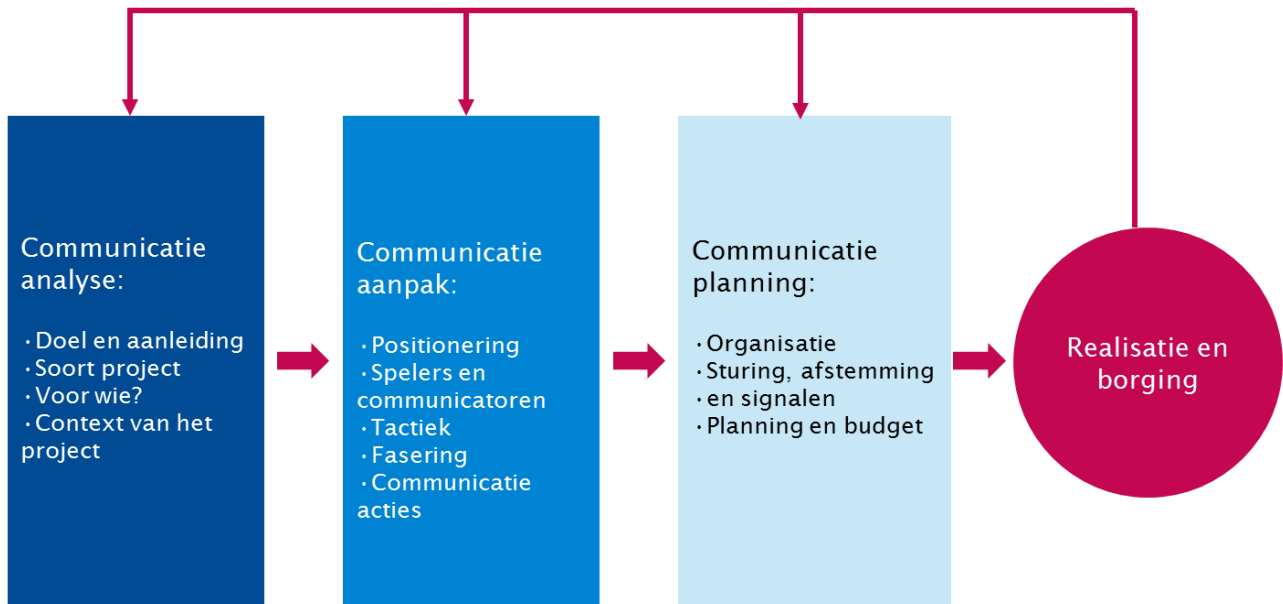
We delen dan ook graag onze visie op veranderen en de rol van interne communicatie daarbij. Voor meer achtergrond bij andere interventies en maatregelen zie ons stappenplan voor verandering (te downloaden bij samenvatting van boeken: 'help, weer een verandering'). Als een project communicatie als deelactiviteit ziet, volgt Involve graag de stappen voor een projectcommunicatieplan om te komen tot een aanpak die past bij de organisatie, het project en de mensen die door dit project worden geraakt.

Achtereenvolgens zijn dat:

1. De analyse van de situatie en het project
2. Keuzes in de aanpak
3. Planning
4. De realisatie en borging van het project

Deze onderdelen worden hieronder beschreven.

² Impliciete en expliciete communicatie hebben een grote impact op het gedrag van mensen in organisaties. We hanteren hier de definities van impliciete en expliciete communicatie zoals gedefinieerd door Ilse van Ravenstein, Bas van Glabbeek en Mark van Vuuren in '100% consistent. De impact van impliciete communicatie'.



NOOT:

Dit stappenplan gaat uit van een situatie waarin de communicatie-aanpak nog moet worden vormgegeven en je vanaf de start betrokken bent. Wij weten echter ook dat dit (helaas) niet altijd het geval is. Wanneer je later in een project instapt, zul je de analysefase minder uitgebreid aanpakken. Je houdt dan ook rekening met de communicatie die tot dan toe al geweest is. Deze analyse kan dan echter nog steeds je eigen gedachtegang en begrip van het project helpen vormen, en conclusies uit je analyse leiden wellicht tot (kleine) aanpassingen in de communicatie-aanpak. Dit stappenplan fungeert dan als een 'reality check' voor het plan dat er al ligt.

Stap 1: Analyse

In de eerste stap om tot goede communicatie voor je project te komen analyseer je het project en de verandering die het project beoogt. Op basis van deze analyse bouw je straks je communicatie aanpak op.

Er zijn vier aandachtsgebieden (maar let op: deze aandachtsgebieden hangen allemaal samen, zijn hier voor het gemak opgedeeld en vertonen daardoor ook overlap):

- 1.1: Doel/aanleiding van het project
- 1.2: Soort project
- 1.3: Voor wie?
- 1.4: Context van het project

Per aandachtsgebied beantwoord je een aantal vragen. De analyse op deze vier aandachtsgebieden doe je door onbevangen:

- alle documenten te lezen die aanleiding geven tot het project;
- de ‘bedenkers’ en/of ‘uitvoerders’ te bevragen;
- goed in de organisatie thuis te zijn of te geraken;
- je te verdiepen in de groepen die met het project te maken krijgen (‘spelers’).

Het verzamelen van input op de vier aandachtsgebieden is ook al een wisselwerking. En daarmee dus een belangrijk onderdeel van de communicatie over je project.

1.1 Doel/aanleiding van het project

Hier beschrijf je het doel en de aanleiding van het project. Beantwoord daarvoor de volgende vragen:

- Wat wordt er met dit project beoogd/wat zijn de gewenste resultaten?
- Wat levert dit project op als het is gerealiseerd?
- Wanneer wordt het resultaat als ‘behaald’ gedefinieerd? Wat moet er dan in ieder geval concreet gerealiseerd zijn?
- Waarom is dit project nodig? (interne en externe aanleidingen)
- Wat zijn die (interne en externe) redenen om dit project te starten?
- Hoe past dit project binnen de strategie?
- Wie heeft het project geïnitieerd?

1.2 Soort project

Hier kijk je kritisch naar de aard van het project: ‘het wat’. Beantwoord de volgende vragen:

- Wat voor soort project is dit?
- Wat is de feitelijke verandering die dit project realiseert? (bijvoorbeeld: de introductie van een nieuw computersysteem)
- Wat is de gedragsverandering die dit project realiseert? (bijvoorbeeld: het gebruik van dit systeem door de medewerkers)
- Wat verandert er in de organisatie als dit project is voltooid? (welke invloed heeft het op de manier waarop mensen hun werk doen)
- Welke ruimte is er nog voor interactie met (groepen) medewerkers om richting te geven aan de invulling of realisatie van het project?
- Welke stappen in de aanpak staan al vast?

1.3 Voor wie?

Het meest impactvolle communicatiemiddel in een organisatie is de mens. Meer in het bijzonder de (persoonlijke) interactie tussen mensen en de betekenisgeving die daar ontstaat. Daar speelt iedereen een rol in, iedereen is op een bepaalde manier een 'speler' in de interne communicatie binnen een organisatie. Sommige spelers hebben daarin een officiële verantwoordelijkheid, anderen spelen een meer informele rol. Allen zijn ze echter belangrijk voor de communicatie rondom jouw project.

In deze stap beschrijf je al die groepen voor wie jouw project wat betekent. Wie zijn de belangrijkste ambassadeurs van je project, wie zijn de centrale communicatoren in de lijn die verantwoordelijk zijn voor communicatie met belangrijke andere betrokkenen, van wie heb je input nodig, wie besluit er over je project, wie helpt je met invoeren, wie wordt er in zijn dagelijkse werk geraakt. Dit doe je zowel voor de ontwikkelings- als de implementatiefase van een project. Je omschrijft hun rollen en verantwoordelijkheden in de interne communicatie van het project, wat zij nodig hebben om die rol te kunnen vervullen en eventuele ondersteunende middelen die zij nu al gebruiken.

Maak een lijst van de spelers in interne communicatie en beantwoord de volgende vragen:

- Welke groepen worden 'geraakt' door jouw project?
- Wie zijn nodig om het project tot stand te brengen/te realiseren?
- Welke groepen kunnen het project het beste (uit)dragen, welke mensen zijn bepalend ten opzichte van dit project? Of welke mensen vertonen al het gewenste gedrag (voorzover dat kan)
- Welke rol zijn de belangrijkste spelers gewend om te spelen in communicatie over projecten?
- Wat zijn de wensen/eisen van de belangrijkste spelers in dit project?
- Wie wordt verantwoordelijk voor de borging van het project in de organisatie?
- Wat zijn de kenmerken van deze groepen medewerkers?
- Wat is hun huidige en gewenste houding ten aanzien van het project?
- Wat is hun rol in de interne communicatie rondom het project?
- Wat hebben zij nodig om die rol goed te kunnen vervullen?
- Welke communicatiemiddelen gebruiken zij?
- Wat is de impact van het project op deze groepen?

1.4 Context van het project

In deze stap kijk je naar elementen die mogelijk relevant zijn voor het project of waarmee rekening gehouden dient te worden. Complicerende factor is altijd dat de context per organisatieonderdeel, divisie of afdeling kan verschillen. Deze constatering kan de keuzes die je maakt in stap 2 tot en met 4 beïnvloeden. Je kunt bijvoorbeeld voor verschillende onderdelen een aanpak op maat maken, en het stappenplan voor elk onderdeel apart doorlopen.

Beantwoord de volgende vragen over de context van het project:

- Hoe ziet de formele structuur van de organisatie er uit?
- Waar ligt de macht?
- Welke informele structuren zijn er?
- Zijn er elementen van de organisatiecultuur of historie waar je rekening mee moet houden?
- Hoe ziet de communicatiestructuur er uit en wat werkt wel/niet?
- Wat is en hoe wordt er tot nu toe gecommuniceerd over het project? (formeel en informeel)
- Welke zaken maken het gedrag behorend bij het project mogelijk of onmogelijk (denk aan gedrag van beeldbepalers, resources, processen, systemen, besturing, structuur, fysieke omgeving).
- Welke relaties zijn er met andere ontwikkelingen/thema's in de organisatie?
- Waar staat de organisatie vandaag met betrekking tot het onderwerp van het project?

Stap 2: Communicatieaanpak

De communicatieaanpak maakt –op basis van de analyse- keuzes op vijf onderdelen:

- 2.1: Positionering
- 2.2: Spelers
- 2.3: Tactiek
- 2.4: Fasering
- 2.5: Maatregelen en interventies

Deze keuzes vormen de uitgangspunten van de communicatieaanpak.

2.1 Positionering

In deze stap creëer je het ‘verhaal’ ofwel de positionering van het project. Dat zal als basisboodschap steeds onderdeel zijn van al het handelen en alle uitingen. Het is een expliciet verhaal in woorden en beelden, maar zal ook vooral (expliciet en impliciet) in het gedrag van projectmedewerkers en hun acties consistent zichtbaar moeten zijn. Deze positionering bestaat uit alle onderdelen van het communicatie concept, zoals een verhaal, pay-off, logo of ander beeldmateriaal.

De basisboodschap kan per groep binnen de organisatie andere accenten hebben. De basis blijft daarbij gelijk, maar accenten in de tekst kunnen verschillen. Beantwoord voor een volledig verhaal onderstaande vragen, in woorden en eventueel beelden:

- Waar staan we vandaag met betrekking tot dit onderwerp?
- Wat is er eerder al gedaan/bereikt?
- Wat is er aan de hand in de omgeving/organisatie? Of: Wat zijn de wensen/eisen van de spelers? Wat betekent dit voor de organisatie? Waarom is dit project nodig/urgent?
- Hoe past het project binnen de organisatiestrategie?
- Wat gaan we daarom doen/ veranderen?
- Wat betekent dat voor mensen die er mee te maken krijgen? Denk hierbij in termen van zekerheid en stabiliteit, maar ook wat mensen moeten weten, denken over en kunnen doen in het project.
- Wat is er voor (de medewerkers in) de organisatie bereikt als het project klaar is?
- Wanneer is dat resultaat er?
- Hoe hangt het samen met andere onderwerpen/projecten/veranderingen? En wat hebben deze projecten bereikt?
- Hoe ga je het gewenste resultaat bereiken en wie gaat dat doen (de feitelijke verandering (system, proces, organisatie))? Later vul je dit aan met de manier waarop het project/de verandering tot stand komt en de planning.
- Hoe bewijs je dat je je project(doelen) serieus neemt? Kunnen mensen (al) ervaren dat wat je belooft, ook overeenkomst met hoe de organisatie handelt? Je kunt hiervoor gebruik maken van de consistentie check in 100% consistent, download de samenvatting bij ‘boeken’.

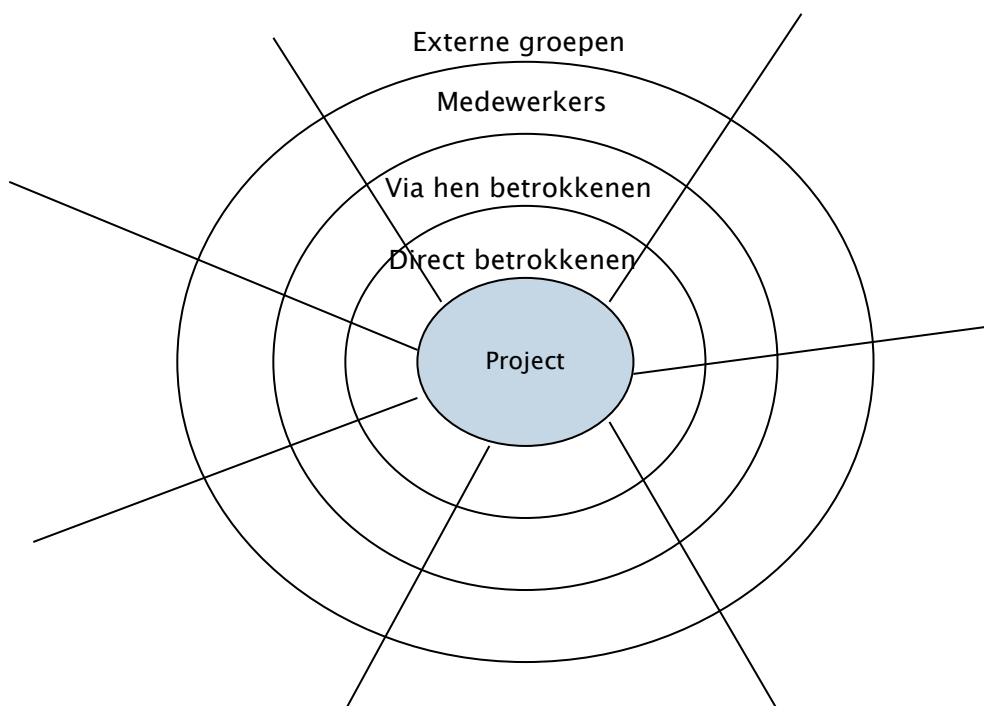
2.2 Spelers

Afhankelijk van je analyse geef je (groepen) spelers een plek in en waar mogelijk ruimte bij de bepaling of invulling van de communicatie rondom het project. In deze stap ga je op zoek naar mensen die het project kunnen vertegenwoordigen. Dit zijn mogelijk de mensen voor wie het project het meeste brengt. Of personen die in staat zijn mensen te verbinden. Meestal zijn leidinggevendend cruciaal in het geven van betekenis, maar ook collega's/andere opinieleiders zijn van belang.

Deze spelers geef je vervolgens een specifieke rol en verantwoordelijkheid in de communicatie over het project of in interactie met anderen. Cruciaal is dat er ook mensen met macht bij zitten.

De belangrijkste spelers moeten op hun beurt mogelijk nog wel in hun communicatierol geholpen worden. Die kan immers afwijken van hun communicatierol in hun reguliere functie. Ze moeten een natuurlijke aansluiting op de normale organisatielijnen/formele structuren hebben. En helderheid over de precieze verantwoordelijkheid in de communicatie naar verschillende groepen is nodig om elkaar niet voor de voeten te lopen. Voor het ordenen van die verantwoordelijkheden en het aansluiten van communicatielijnen is het cirkelmodel (Involve©) een handig hulpmiddel. Daarin geef je zowel de regulieren organisatielijnen als de keuze voor belangrijke spelers in de interne communicatie een plek.

Maak een schets van de belangrijkste spelers in het project. Gebruik daarvoor onderstaand figuur. Plaats de projectorganisatie in het midden. De spelers die je hebt benoemd, plaats je in één van de cirkels, dichtbij of juist verder van het project, afhankelijk van de mate waarin rechtstreeks contact met deze spelers bestaat of de contacten (in eerste instantie) via een andere partij verlopen. Hoe dicht een groep bij het project staat, hoe dicht hij bij het middelpunt van de cirkel aanwezig is. Buiten de cirkel bevinden zich externe groepen. Door groepen in de cirkels te plaatsen maak je een van de projectleden verantwoordelijk voor de communicatie met die groep langs die lijn. Hun verantwoordelijkheden omvatten het voorzien in regelmatige updates over het project, het onderhouden van contact en dialoog en het meenemen van signalen uit de groepen en het adresseren van deze signalen bij andere leden van het projectteam. Een groep kan slechts eenmaal in het model geplaatst worden. Zo bewaken we consistente en heldere communicatie.



2.3 Tactiek

De tactiek die je kiest voor de communicatie hangt af van de input die je in de analysefase hebt verzameld. Vooral de inzichten in organisatiecultuur en veranderingen en projecten in het verleden zijn cruciaal. Die inzichten zet je af tegen de ruimte die er werkelijk is voor invloed vanuit (groepen in) de organisatie op:

- de richting van het project
- de invulling van het project
- de wijze waarop het project wordt gerealiseerd

Als alle aspecten al volledig zijn bepaald dan is alleen een directieve communicatieaanpak met gerichte overtuigingen en bewijsvoering mogelijk. Als er nog ruimte is op alle aspecten dan is een volledig interactieve aanpak mogelijk. Kies je een aanpak die meer ruimte suggereert dan er werkelijk is, dan leidt dat tot ongeloofwaardigheid, frustratie en demotivatie.

Typeer de tactiek van de communicatieaanpak. Bijvoorbeeld in uitgangspunten als 'bij iedere stap vindt toetsing plaats' of 'de hoofdlijnen staan, mensen vullen per afdeling/functie de details zelf in' etc. Let hierbij ook op de ruimte die er is in de richting, invulling en realisatie van het project in zijn geheel.

2.4 Fasering

In deze stap geef je aan in welke fasen en hoe je de communicatie rondom het project gaat aanpakken. Deze fasen sluiten aan op de fasen uit het project (zoals aankondigen, ontwikkelen, implementeren, nazorgen en borgen). In elke fase heb je voor je spelers een bepaalde boodschap, die je via een bepaald middel communiceert: dat kan ook de mens zijn, het belangrijkste 'communicatiemiddel'.

2.5 Maatregelen en interventies

In alle fasen zullen maatregelen en interventies worden ingezet die tot wisselwerking leiden en nodig zijn om mensen inzicht te geven in elkaars motivaties en belemmeringen. Essentieel in het bepalen van maatregelen en interventies is de vraag wat (groepen) mensen nodig hebben om (blijvend) te realiseren wat er naar aanleiding van het project aan hen gevraagd wordt en om hun rol in interne communicatie te kunnen nemen.

Deze maatregelen en interventies laten zich onderverdelen in structurele maatregelen (zoals managementrapportages) en incidentele maatregelen, specifiek voor een bepaalde fase (zoals een kick-off). De maatregelen en interventies per fase hangen vaak direct samen met de mijlpalen van het project.

Formuleer de structurele acties en de acties per fase en geef daar bij aan op welke doelstelling de maatregelen gericht zijn.

Stap 3: Planning

Na het vaststellen van de aanpak kijk je in deze stap naar het inrichten en organiseren van je communicatie, het organiseren van signalen, feedback, afstemming en (bij)sturing, en planning in tijd en geld.

3.1 Organisatie van de communicatie

Als je een plan van aanpak hebt gemaakt voor de communicatie rondom je project, is het zaak om de capaciteit die je nodig hebt voor het realiseren van je acties, te organiseren. Welke capaciteit heb je nodig (senior, junior etc.)? En voor hoeveel tijd? Gedurende welke periode? Maak inzichtelijk hoe je de communicatie wilt gaan organiseren.

3.2 Sturing, afstemming en signalen

Hier bepaal je hoe het projectteam wordt aangestuurd en waarop wordt gestuurd op het gebied van communicatie. Maar ook hoe de wisselwerking met de organisatie eruit ziet. Signalen uit de omgeving kunnen namelijk leiden tot een aanpassing van de projectaanpak of de communicatieaanpak. Feitelijk is dit het inrichten van de communicatiestructuur van het project en het aansluiten op de communicatiestructuur van de organisatie.

3.3 Communicatieplanning in tijd en geld

In dit blok wordt een daadwerkelijke integrale actieplanning van je communicatieaanpak gemaakt. Inclusief alle mijlpalen, onderlinge afhankelijkheden, besluitvormingsmomenten en actiehouders. Basis is de fasering uit de communicatieaanpak, aangevuld met maatregelen en interventies, inclusief voorbereiding, ontwikkeling en implementatie daarvan.

Natuurlijk vragen de maatregelen en interventies een investering in tijd en geld. De te maken kosten worden weergegeven in het projectbudget.

Stap 4: Realisatie en borging van de communicatie

Bij het uitvoeren van je plan start je volgens de planning zoals je die hebt gemaakt. Je communicatieaanpak blijft gedurende het project je leidraad, maar is tegelijkertijd levende materie. Monitoren van reacties, gebeurtenissen en overige zaken van invloed op het project (of de planning) is dus van cruciaal belang. Op basis van die monitoring kun je tijdig bijsturen.

Meer informatie en eigendom

Dit stappenplan is ontwikkeld door en eigendom van Involve. Het maakt onderdeel uit van de totale aanpak voor projectcommunicatie van Involve die onder meer bestaat uit een workshop, template en uiteraard de inzet van onze specialisten voor strategie, klankbord en/of realisatie van de succesvolle communicatie bij projecten.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Involve:

T 024 - 323 77 39

F 024 - 323 89 35

E info@involve.eu

I www.involve.eu.

Bezoek/postadres: Sophiaweg 89, 6523 NH Nijmegen