

# Artikel voor je directie: Meer rendement uit 50% van je tijd (en die van je organisatie)

## Bijdrage van IC vanuit een andere perspectief

*Je eigen gedachten ordenen en een onderbouwd advies maken is één ding, dat vervolgens door je directie gedragen krijgen is vers twee. Waar jouw directie warm voor loopt en open voor staat weten we natuurlijk niet. Wat we wel weten is dat we als communicatieprofessionals onbedoeld geneigd zijn vooral met onze specialistische blik te kijken. Die niet altijd en meteen goed aansluit bij de zienswijze en gedachtewereld van een directie. We hebben daarom onze visie net even anders verwoord, gebaseerd op onze ervaringen met directeuren en bestuursleden. Doe er je voordeel mee, door elementen ervan te gebruiken of wellicht door het als een integraal artikel aan je directeur te geven.*

Interne communicatie, je bent er als manager niet dagelijks mee bezig. En toch ook weer wel. Want kijk maar eens hoeveel afspraken en sessies er dagelijks in je agenda staan. En hoeveel tijd je kwijt bent met het bedenken van de beste manier om je mensen mee te krijgen, richting te geven aan je team. Of met het vinden van de juiste woorden en de best passende toon. En dan hebben we het nog niet eens over het zorgen dat iedereen dezelfde woorden en toon hanteert. Wat te denken van het bijsturen of corrigeren van misverstanden en misinterpretaties? We schatten in dat dan minimaal de helft van je energie in interne communicatie zit. Dat geldt voor vrijwel iedere collega-directeur en -manager. Voor teamleiders en bijvoorbeeld projectmanagers zelfs in nog veel sterkere mate.

Interne communicatie is een enorm containerbegrip. Het kan zoveel betekenen als het strategisch richten van de organisatie maar ook het vormen van het X-ingredient in een succesvolle verandering. Of het omvat alleen de top-down informatiestromen via nieuwsbrieven en intranet. Wat is het voor jou? Hoe stuur je er op dit moment op? En hoe word je daarbij ondersteund? Door een knappe redactie die die informatiestromen regelt? Of door een serieuze gesprekspartner die je bijstaat in het maken van de lastige keuzen die zo'n 50% van je tijd betreffen? Het zijn veel vragen.

Laten we eens op een rijtje zetten wat interne communicatie kost en zou kunnen opleveren. Daarna reiken we je drie eenvoudige factoren aan die de interne communicatie in jouw organisatie gericht kunnen laten bijdragen aan het soepeler lopen van de samenwerkingsprocessen en het realiseren van je strategische ambities.

### **Interne communicatie, wat kost dat?**

Het simpele antwoord is: de kosten die gemoeid zijn met minimaal 50% van de capaciteit in je organisatie. Het ingewikkelde antwoord is: nog veel meer. Want hoeveel extra energie gaat er niet zitten in het bijsturen van ongewenst gedrag en het managen van weerstand door onhandig aangevlogen verandertrajecten? Of wat te denken van verlies aan productie/productiviteit door gebrek aan helderheid en richting?

### **Interne communicatie, wat kan dat opleveren?**

Hier is er maar één antwoord mogelijk: interne communicatie kan stevig bijdragen aan het realiseren van de organisatieambities. Door dagelijkse samenwerking in (primaire) processen soepeler te laten verlopen, door richting te geven aan het dagelijks handelen in relatie tot je

klanten en je producten en diensten, door samenwerking en innovatie te stimuleren én door medewerkers te stimuleren net dat beetje extra te doen. Onderzoek en praktijk tonen aan dat interne communicatie bijdraagt aan 'engagement', dat weer een bewezen effect heeft op een hogere productiviteit en lagere kosten. Dat wist je natuurlijk al. En zo is interne communicatie dus een investering en geen kostenpost. Maar, waar begin je dan?

### **Drie factoren laten interne communicatie gericht bijdragen**

Interne communicatie omvat natuurlijk veel meer dan drie factoren. Het gaat immers om de interactie tussen en het gedrag van mensen. En dat is oneindig complex. Toch doen we een poging om dat complexe geheel terug te brengen tot drie factoren. Voor houvast én het richten van je energie.

#### ***Spelers centraal***

Gemiddeld genomen staan in interne communicatie de middelen centraal: de nieuwsbrieven, het intranet, de sociale media of bijeenkomsten en (live video) calls. Wij gaan graag een stapje verder en stellen voor het allerbelangrijkste 'communicatiemiddel' centraal te stellen dat je als organisatie in huis hebt. Dat is feitelijk iedereen. Directeur, teamleider, projectmanager, secretaresse, OR-lid of helpdeskmedewerker, iedereen speelt een cruciale en actieve rol in de interne communicatie. Vanuit hun formele functie én vanuit hun persoonlijke drijfveren en ambities. Dat deden ze altijd al, maar de opkomst van sociale media maakt dat sneller en zichtbaarder. Een punt van aandacht is dat het vaak volstrekt onduidelijk is wat de organisatie precies van deze spelers verwacht in interne communicatie. Dus doen ze maar wat. Goed bedoeld en naar hun beste kunnen.

Meestal zijn er wel allerlei verwachtingen: managers verwachten dat medewerkers zelf zorgen dat ze geïnformeerd zijn én dat hun directie inspirerend de visie van de organisatie uitdraagt. Directeuren veronderstellen dat managers dat op hun beurt weer verstandig met hun team delen. En medewerkers vinden ook dat ze daar managers voor hebben. Kortom, er zijn dus veel en vaak onuitgesproken verwachtingen. Zelfs als die verwachtingen wel helder zijn, kunnen al deze spelers dan spontaan wat je van ze vraagt? Nee, niet allemaal. Want ze zijn vaak (project)manager of beleidsmedewerker vanwege andere kwaliteiten dan communicatieve. En dus zal de organisatie ze moeten toerusten om interne communicatie effectiever te laten zijn. Met duidelijke communicatiemiddelen en -processen die erop gericht zijn al die spelers te helpen in hun rol. In veel organisaties zijn die communicatiemiddelen historisch ontstaan en soms passen ze niet meer bij wat de spelers nodig hebben. Ze zijn ongemerkt een eigen leven gaan leiden. De communicatieprofessional kan je (samen met bijvoorbeeld de HR-afdeling) helpen daar verbetering in aan te brengen. Niet alleen door de juiste communicatiestructuur te ontwikkelen en te ondersteunen, maar ook door het aanbieden van praktische tools (checklists, best practices) of door het ontwikkelen, aanbieden en organiseren van bijvoorbeeld trainingen en coaching.

#### ***Consistentie als sleutel***

Als die spelers dan allemaal opgelijnd staan moet de interne communicatie natuurlijk wel ergens over gaan: over je klanten en producten, over de strategie van je organisatie, over grote projecten en veranderingen. Het toverwoord hier is consistentie, een helder en terugkerend verhaal van de organisatie dat richting geeft en mensen inspireert en waar alle lopende thema's, projecten en veranderingen logisch in passen. Passen ze niet, dan horen ze er niet te zijn op dit moment in de tijd. Dat klinkt simpel, maar dat vraagt wel om het maken van keuzen. Bijvoorbeeld om bepaalde projecten (tijdelijk) te stoppen of prioriteit aan andere te geven.

Naast die inhoudelijke aansluiting is vooral consistentie nodig tussen de expliciete en impliciete communicatie. Met expliciete communicatie bedoelen we alle geschreven en gesproken woorden over de hiervoor genoemde thema's. Met de impliciete communicatie bedoelen we alles wat de organisatie 'zegt' zonder gesproken of geschreven woorden te gebruiken. Denk aan het gedrag van managers nu en in het verleden, aan de manier van organiseren, waar je op stuurt, de processen en systemen en de fysieke omgeving. Dat communiceert allemaal en het effect is vaak vele malen groter dan de expliciet ingezette communicatieactiviteiten. Als de impliciete en expliciete communicatie niet overeenkomen gaat dit ten koste van de geloofwaardigheid van het management.

Een voorbeeld. Een stevige campagne stimuleert de medewerkers van een callcenter om klantgericht te werken. Posters, presentaties en peptalks uiten de ambitie van de organisatie om

de wens van de klant centraal te stellen. De agents worden echter gestuurd op de snelheid van afhandeling van een gesprek en het telefoonsysteem stelt ze niet in staat om een klant terug te bellen om een eerder gestelde vraag te beantwoorden. Wat 'zegt' de organisatie dan feitelijk? En hoe geloofwaardig zijn de expliciete uitingen dan nog? Consistentie en samenhang tussen expliciete en impliciete communicatie is dus een cruciale succesfactor in de interne communicatie. Dat vraagt om borging van interne communicatie in de bestaande (primaire) processen en systemen. En vooral om in veranderprocessen de feitelijke en de gedragsverandering altijd hand in hand te laten lopen.

### ***Jouw ondersteuning***

Om spelers centraal te stellen en maximaal te ondersteunen én om de consistentie in communicatie te helpen bewaken kan een IC-functie jou en je organisatie stevig ondersteunen. Waar je deze functie ook onderbrengt, ze zal altijd een nauwe coalitie moeten aangaan met HR, ICT, Marketing, Corporate Communicatie én natuurlijk het (top)management. Want gezien onze brede definitie van interne communicatie komt die er niet in zijn eentje.

De communicatieprofessional moet natuurlijk veel weten van het vak interne communicatie, maar hij moet nog iets heel belangrijks kunnen. Hij moet daarnaast jouw organisatie, jouw business en jouw omgeving volledig begrijpen. En de specifieke kenmerken én ambities van je organisatie weten te verbinden met de kennis van hoe mensen bewegen en hoe middelen werken. Dat mag je van zo iemand of zo'n functie eisen en verwachten!

### **En nu dan?**

Ons advies: richt de energie op het 'enablen' van spelers, bewaak de consistentie in de inhoud van expliciete én impliciete communicatie. En zorg ervoor dat de communicatieprofessional niet alleen opereert, maar dat IC-vraagstukken samen met jou, de spelers in jouw organisatie en met andere (ondersteunende) disciplines worden aangepakt.

Als jouw huidige hulptroepen je dit artikel hebben gegeven, dan hebben zij de eerste stap gezet. En krijg je meer rendement uit jouw tijd én die van je organisatie!

### **Meer informatie en eigendom**

Deze visie is ontwikkeld door en eigendom van Involve. Een uitgebreide versie van onze visie, inclusief diagnosevragen en praktische handvatten om de interne communicatie in jouw organisatie te verbeteren, is te vinden in het boek [\*ICin3D – interne communicatie in een breed organisatieperspectief\*](#).

### **Over Involve**

Involve is als enige bureau in Nederland volledig gespecialiseerd in interne communicatie. Mensen bewegen tot resultaat. Dat is de missie waar we dagelijks met onze specialisten aan werken. Gericht op het waarmaken van de merkbeloofte, het verbeteren van samenwerking en het sneller realiseren van veranderingen.

### **Wat Involve voor u kan doen**

Involve biedt op alle gebieden van interne communicatie diensten aan. Een audit of analyse kan leiden tot een advies en eventueel tot de realisatie van dat advies. Involve kan ook helpen met gezamenlijke visieontwikkeling of beleidsvorming. Onze zeer ervaren Interne Communicatiemanagers zijn direct inzetbaar op een interim opdracht. Daarnaast kunt u voor persoonlijke of professionele coaching, intervisie en een klankbord ook bij ons terecht. Wij maken graag een afspraak voor een intakegesprek.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Involve

Sophiaweg 89

6523 NH Nijmegen

T 024 - 323 77 39

F 024 - 323 89 35

E [info@involve.eu](mailto:info@involve.eu)

I [www.involve.eu](http://www.involve.eu)