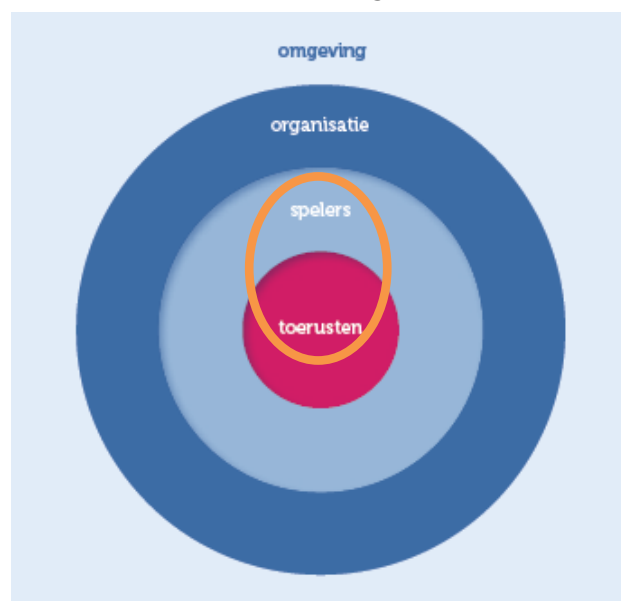


Samenvatting: Help, hoe krijgen we IC aan de praat?

Communicatie structureren en toerusten van spelers

Wanneer je wilt dat mensen in de organisatie dagelijks relevante informatie kunnen delen, verwerken en uitwisselen, is een zekere orde in interne communicatie onmisbaar. Die orde noemen we structuur. Een goede communicatiestructuur zorgt voor effectieve communicatie. De organisatie en haar unieke kenmerken en ambities vormen hiervoor de basis. Omdat we mensen in de organisatie zien als belangrijkste communicatiemiddel, staan zij in de structuur centraal. Het neerzetten van een communicatiestructuur vraagt om scherp inzicht in je eigen organisatie en de bijdrage die interne communicatie levert aan de organisatiedoelen.



Afbeelding 1. De basis van de visie op interne communicatie

Iedereen communiceert

Iedereen in een organisatie communiceert, de hele dag. Anders zou een organisatie niet functioneren. Het is alleen niet altijd voor iedereen duidelijk wat hun rol is in die interne communicatie. Nu hebben alle medewerkers een min of meer omschreven functie. Die functie geeft ze verschillende rollen, ook op het gebied van interne communicatie, en daarmee ook een rol in het interne communicatieproces. Feitelijk kun je daarom alle medewerkers een onderscheidende verantwoordelijkheid in interne communicatie geven. Omdat alle medewerkers een actieve rol spelen in het proces, noemen we ze spelers. Deze spelers zijn het 'communicatiemiddel' met de meeste impact. Mogelijke spelers in de interne communicatie zijn directieleden, teamleiders, projectmanagers, staf/beleidsmedewerkers, secretaresses, medewerkers, communicatieprofessionals, of ambassadeurs (bijvoorbeeld in een bepaalde vernieuwing).

Doordat iedereen een rol speelt in de interne communicatie spreken we dus over spelers, en niet over doelgroepen. Het woord doelgroep suggereert een rationele, planmatige benadering en een zekere mate van passiviteit, terwijl spelers een bedoeling hebben en actief bewegen. Een

doelgroep is het eindpunt van een communicatie actie, terwijl bij een speler de communicatie juist begint of verder gaat. De opkomst van sociale media maakt de gedachte van ‘mensen als spelers’ nog duidelijker. Immers, iedereen publiceert, becommentarieert en agendeert. Dat deed men altijd al, maar nu doen we dat veel zichtbaarder voor andere groepen spelers.

Het is aan (onder andere) de communicatieprofessional om de spelers in de organisatie zo goed mogelijk toe te rusten, om hun rol in interne communicatie te vervullen. Daarvoor is het handig om op een rijtje te zetten waar de spelers over moeten communiceren (welke soort informatie), wat je dan van hun verwacht (verantwoordelijkheden) en hoe je ze daar bij ondersteunt (toerusting). Dat geheel vormt de communicatiestructuur van de organisatie.



Afbeelding 2. IC structureren in drie stappen

Soorten informatie

We beschouwen interne communicatie als alle wisselwerking in een organisatie waar betekenis ontstaat. Waarbij we onder wisselwerking verstaan het overdragen, verwerken en uitwisselen van informatie. Die informatie verdelen we onder in drie typen, gebaseerd op de belangrijkste processen in een organisatie: het primair proces, het besturings- en strategieproces en het vernieuwingsproces.

- Primaire processen zorgen ervoor dat de organisatie haar producten of diensten kan leveren. Over deze producten en diensten wordt informatie uitgewisseld. Vaak automatisch, maar om bijvoorbeeld in een keten informatie uit te wisselen is het cruciaal dat mensen van elkaar weten wat ze precies doen en waar hun bevoegdheden liggen. Ook processen die ondersteunend zijn aan het primair proces (denk bijvoorbeeld aan facilitaire zaken) vallen hieronder.
- Besturings- en strategieprocessen zorgen er voor dat de organisatie beleid en strategie kan vaststellen en uitdragen en de resultaten kan meten en sturen. Het gaat dan bijvoorbeeld over aantallen orders, klanten of relevante informatie uit de omgeving. Niet alleen de harde cijfers, maar juist ook het betekenis geven hieraan is belangrijk: wat zijn verklaringen en hoe acteren we er op?
- Vernieuwingsprocessen zorgen ervoor dat de organisatie zich aanpast aan in- en externe ontwikkelingen, zodat de organisatie ook in de toekomst succesvol is. Voor die specifieke veranderingen is informatie-uitwisseling nodig die er voor zorgt dat de veranderingen en innovaties soepel verlopen. Denk daarbij ook aan bijvoorbeeld het delen van de status en voortgang van die veranderingen of de instructies die nodig zijn om anders te kunnen werken.

Spelers en hun verantwoordelijkheden

In de hierboven genoemde informatiestromen spelen verschillende spelers in de organisatie een rol. Zij moeten er voor zorgen dat de processen waaraan ze gekoppeld zijn, soepel verlopen. Soms is dat makkelijk, maar vaak ook niet. Als het geen gewoonte of automatisme is, is het belangrijk om te weten welke spelers precies bij een informatiestroom betrokken zijn en wat hun verantwoordelijkheid daarin is. Vaak zijn verwachtingen over rollen en verantwoordelijkheden niet expliciet benoemd. En verschillen ze – natuurlijk – per organisatie. De verantwoordelijkheden die managers en medewerkers zelf noemen (uit onderzoek van Marissa Otten, Universiteit Twente) zijn:



Afbeelding 3. Overzicht van interne communicatieverantwoordelijkheden

De linker vier verantwoordelijkheden betreffen meer het delen en verwerken van informatie en zijn eenzijdiger. De rechterverantwoordelijkheden bevatten juist meer uitwisseling en interactie. Door per spelersgroep te bedenken wat hun belangrijkste rol(len) zijn, maak je eenvoudig inzichtelijk wat er van mensen verwacht wordt. Overigens wil dat niet zeggen dat iedereen dan weet en begrijpt wat hij of zij moet doen. Vervolgens ga je met spelers kijken wat de verantwoordelijkheden betekenen en hoe ze daar invulling aan kunnen geven.

Het zou mooi zijn als alle spelers zich bewust zijn van hun rol in interne communicatie, en die ook nog eens goed uit kunnen voeren. Vaak gaat het vanzelf goed. Er zijn alleen onderwerpen en momenten waarop dat niet altijd spontaan zo is. Bovendien hebben spelers elk hun eigen oriëntaties, voorkeuren en behoeften. Op basis daarvan kun je ze als communicatieprofessional de juiste hulp bieden.

Toerusten

Waar het in interne communicatie uiteindelijk om draait, is het toerusten van spelers bij hun rol in de interne communicatie. Op de gebieden waarvan is bepaald waar de focus moet liggen en aansluitend bij wat spelers nodig hebben. Deze toerusting kan collectief zijn, in de vorm van contentprocessen, overleg- en rapportagestructuur, bijeenkomsten, verslagen en off- en online middelen. De toerusting kan ook individueel zijn, in de vorm van tooling, training, advies en coaching.

Als je de informatiestromen in een organisatie, de spelers en hun verantwoordelijkheden en de collectieve en individuele toerusting expliciteert, krijg je bijvoorbeeld de matrix zoals bovenaan pagina 4 te zien is.

Door de interne communicatie te structureren bestaat er helderheid voor iedereen die een rol speelt in interne communicatie rondom de uitwisseling van bepaalde soorten informatie en hoe zij daarbij ondersteund worden.

Soort inhoud in Speler	Primair proces	Besturing/strategie	Vernieuwing (afh. van welke verandering dit betreft)
Directie	 Rapportage op ideeën	 Blad/blog/strategiesessie Visueel verhaal Oefenen en storytelling	 Aanbieden sociaal intranet/kennissysteem
Managers	 Voortgangsoverleg Ideeënsessies Ideeënrapportages Do's en dont's Stimuleren ideeën	 Managementportal Strategiesessie Werkoverleg Workshop vertalen Tips voor groepsinteractie	 Stimuleren gebruik kennissysteem Kennisdeelsessies
Medewerkers	 Sociaal intranet voor uitwisseling Voortgangsoverleg Ideeënsessies Feedbackproces Workshop feedback	 Blad/blog/werkoverleg	 Blad/blog/werkoverleg Toetsessies Tips omgaan met veranderingen

Afbeelding 4. Voorbeeld van een ingevulde IC-matrix (tekst in blauw is collectieve toerusting, in groen individuele toerusting)

Om te zorgen dat spelers ook echt weten wat er van hen verwacht wordt en de aandacht voor hun verantwoordelijkheden structureel in de organisatie te verankeren, kun je deze op verschillende plekken in de organisatie borgen. Veelvoorkomende plekken zijn: in het functiebouwwerk, in je beoordelings- en beloningssystematiek, tijdens de werving en selectie, het in introductieprogramma of in opleidingen. Maar ook in bestaande processen en systemen en in bijvoorbeeld de projectmanagementmethodiek kun je deze verantwoordelijkheden borgen.

Tot slot

Door spelers te helpen in hun communicatierol wordt vooral gewerkt aan die aspecten van het proces van wisselwerking die daadwerkelijk bijdragen aan de organisatiedoelen.

Als je de toerusting van de spelers eenmaal georganiseerd en ingericht hebt, kan de organisatie communiceren over alles wat er nodig is om de organisatie te laten draaien. Ze kan producten en diensten afleveren, mensen richting en houvast geven en veranderingen soepel te laten verlopen.

Meer informatie en eigendom

Deze visie is ontwikkeld door en eigendom van Involve. De tekst is gebaseerd op het boekje [‘Help! Hoe krijgen we IC aan de praat – In drie stappen interne communicatie structureren om iedereen in de organisatie optimaal toe te rusten.](#)

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 merkbelofte, het verbeteren van samenwerking en het sneller realiseren van veranderingen.

Wat Involve voor u kan doen

Involve kan helpen uw communicatiestructuur te optimaliseren en spelers toe te rusten. Of bijvoorbeeld de lijncommunicatie helpen versterken. Wij scannen de huidige structuur op de mate waarin het managers en medewerkers ondersteunt in hun communicatierol en op eisen die de missie, strategie en gewenste cultuur aan de communicatiestructuur stellen. Dat leidt tot concrete voorstellen voor verbetering. Ook nemen we de implementatie van die aanbevelingen

voor onze rekening en/of het tijdelijk beheer en doorontwikkeling van die structuur. We ondersteunen de verschillende spelers in interne communicatie in de vervulling van hun rol met advies, tools, coaching en workshops. En trainen communicatieprofessionals in het zelf analyseren en opzetten van een passende structuur.

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

I www.involve.eu