

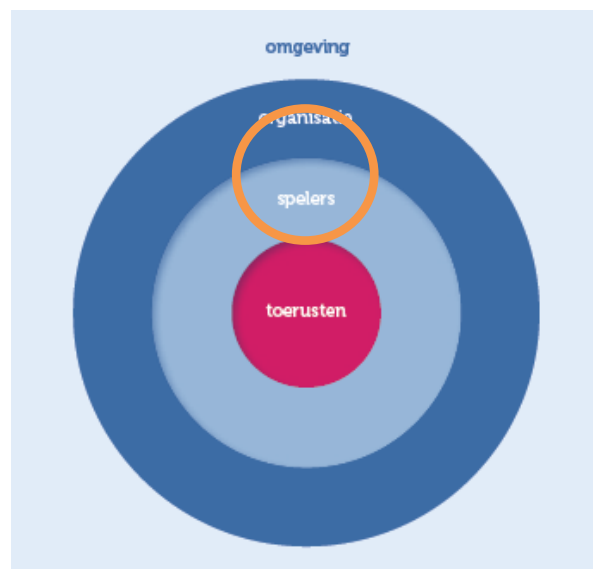
Samenvatting: Help, wat doen we nou wel en wat doen we nou niet meer? De bijdrage van interne communicatie

De bijdrage van interne communicatie aan de organisatie

Er bestaan veel overtuigingen over waar interne communicatie over gaat, over wat de meest effectieve interventies of strategieën zijn. Over welke rollen de communicatieprofessional moet spelen. Vaak zijn die overtuigingen gekleurd door de voorkeuren van een auteur, een adviseur, een manager of een medewerker en beïnvloed door de ervaringen die hij in een specifieke organisatiecontext heeft opgedaan.

De vraag blijft: Waar draait het in jouw organisatie om? Waar is de kwaliteit van de interne communicatie van cruciaal belang om de organisatiedoelen te realiseren? Waar begin je, waar leg je de focus? Wat vraagt speciale aandacht? Van anderen en van jou, als communicatieprofessional? De antwoorden op die vragen zijn voor elke organisatie anders. Ze zijn fundamenteel omdat ze richting geven aan de bijdrage van interne communicatie aan de organisatiedoelen.

Om te bepalen 'waar draait' kijken we naar omgeving en de spelers samen wat de organisatie zijn en opereert. Kennis van jouw organisatie en voor interne Anders doe je



het in de organisatie om twee aspecten: de organisatie zelf. Zij de unieke kenmerken van in welke context zij de unieke kenmerken van van de betekenis daarvan communicatie is cruciaal. eigenlijk maar wat.

Omgeving

Een organisatie is onlosmakelijk verbonden met haar omgeving, zij is onderdeel van een groter geheel. Ontwikkelingen binnen die omgeving vragen van een organisatie het vermogen zich aan te passen. Soms heel snel, bijvoorbeeld als de concurrentie plots een prijzenoorlog begint, zoals in de supermarktbranche. Soms is er wat meer tijd om te reageren, bijvoorbeeld als nieuwe technologie beschikbaar komt of als demografische kenmerken (denk aan vergrijzing) zich al wel aankondigen maar niet morgen al om een directe actie vragen.

Op generiek niveau onderscheiden we ontwikkelingen in de samenleving, op cultureel en economisch niveau. Zowel mondiaal als regionaal. Op meer specifiek niveau kijken we naar ontwikkelingen binnen de markt of branche waar de organisatie actief is.

De impact van al deze ontwikkelingen kan per organisatie heel verschillend zijn. De vraag is steeds: wat betekenen deze algemene ontwikkelingen voor jouw organisatie en welke eisen stellen ze aan de interne communicatie? Als strategische keuzen niet worden begrepen, dan vraagt dat in de interne communicatie over de strategie de nodige aandacht. En als klachten van klanten uitwijzen dat de samenwerking tussen afdelingen niet optimaal is dan is daar aandacht voor interne communicatie noodzakelijk.

Als we praten over 'de' omgeving of over 'de' organisatie dan hebben we onbewust een scheiding aangebracht. Wie we tot onze organisatie rekenen wordt niet alleen bepaald door de economische, bestuurlijke of bedrijfskundige processen maar ook door de mate waarin mensen sociaal verbonden zijn en met elkaar communiceren. Duidelijk is in ieder geval dat interne communicatie niet stopt bij de muren van het gebouw. Binnen en buiten lopen door elkaar heen en dat heeft invloed op hoe wij 'de' omgeving definiëren of ervaren.

Organisatie: de kern

Hoe een organisatie werkt en de context waarbinnen organisatie en medewerkers handelen en communiceren, wordt grotendeels bepaald door wat de organisatie doet, kan en mag, wat het moet en wat het wil. Die kern is voor iedere organisatie anders.

De basiskennmerken van een organisatie komen allereerst tot uiting in haar organisatietypologie: dat wat zij in essentie doet en levert, en de mate van autonomie waarin zij deze functie kan invullen. Kortom, wat zij doet en mag. Dit vormt de onveranderlijke kern van een organisatie die bepaalt hoe de organisatie bedrijfskundig is ingericht. Deze kern is van grote invloed op de organisatiecultuur. Wat de organisatie doet en mag, vormt de context waarbinnen mensen met elkaar organiseren en communiceren.

Een organisatie moet doen waarvoor ze bedoeld is, met het oordeel van de samenleving als ultieme toets. Doen waarvoor je bedoeld bent, lijkt een open deur van jewelste, maar is in de praktijk niet altijd zo eenvoudig. Het kan zijn dat klanten of burgers de waarde van het aanbod niet meer als vanzelfsprekend herkennen of omarmen. Intern kan het zijn dat medewerkers niet langer de doelen en ambities van een organisatie herkennen in de communicatie over het beleid van de organisatie. Bijvoorbeeld als systemen, protocollen en besturingsprocessen het reilen en zeilen in een organisatie zo domineren dat de indruk ontstaat dat ze belangrijker zijn dan het leveren van die diensten en producten zelf. Het gaat er dus uiteindelijk om dat wat van een organisatie wordt verwacht, overeenkomt met dat wat de organisatie zelf wil en doet.

De drijfveren van de organisatie geven antwoord op de vraag wat zij wil, wat medewerkers bindt en waar zij gezamenlijk betekenis aan geven. Bijvoorbeeld het verdienen van geld bij een handelsonderneming of het zorgen voor betaalbare woningen voor mensen met een klein budget bij een woningbouwcorporatie. Ook op dit vlak zijn vaak spanningen te bespeuren. Die spanningen hebben te maken met verschillen in perspectief of drijfveren van de opdrachtgevers of eigenaren van de organisatie, het bestuur, het management en de medewerkers.

Organisatie: bedrijfskundige kenmerken

Als we kijken naar de bedrijfskundige kenmerken van de organisatie gaat het er om hoe een organisatie is ingericht: de organisatieprocessen en hoe die processen worden gestuurd en bewaakt. We onderscheiden daarbij drie soorten organisatieprocessen:

- Primaire processen, gericht op 'productie en levering' van producten en diensten en de ondersteunende processen die dat mogelijk maken.
- Bestuurlijke en strategische processen, gericht op het vaststellen van beleid, doelen en het meten van resultaten: financieel, strategisch, operationeel.
- En vernieuwingsprocessen, gericht op organisatieveranderingen als gevolg van strategische keuzen en doelen.

Deze processen willen we vangen in een raamwerk van toebedeelde taken en verantwoordelijkheden: de organisatiestructuur. Deze inrichting van de organisatie kanaliseert de formele IC- en informatieprocessen. Dat is uiteraard voor iedere organisatie weer anders. De organisatiestructuur zien we vaak terug in de vorm van het organogram, de 'organisatiehark', ook wel de platgeslagen weergave van de werkelijkheid genoemd. Het laat immers lang niet altijd de processen en de dynamiek van samenwerking tussen expertises en functies zien, maar wel de onderlinge hiërarchische verhoudingen en formele taken en verantwoordelijkheden.

Organisatie: culturele kenmerken

Organisaties zijn sociale gemeenschappen met een cultuur die zich over een langere periode heeft ontwikkeld. Het is belangrijk die ontwikkeling te kennen omdat het verleden altijd meeloopt met het heden en mede de blik op de toekomst bepaalt. Het geeft zowel de grenzen als de mogelijkheden van organisatieverandering aan. De Volkskrant verander je niet morgen in de Telegraaf, net zo min als Ajax morgen de cultuur van Feyenoord kan overnemen.

De cultuur van een organisatie wordt voor een belangrijk deel gevormd door wat een organisatie wil, mag, moet en kan en wat ze maakt of doet en door de procedures en regels die ze hanteert. Dit is de harde, te (be)grijpen kant. Maar organisatiecultuur heeft vele dimensies en is lastig in haar volle omvang te vatten. Want we kunnen nog zoveel rationeel organiseren en vastleggen, er zijn tal van oorzaken die er voor zorgen dat zaken anders lopen dan gepland. Bijvoorbeeld onder invloed van politieke en sociale mechanismen die zich niet laten regisseren en hun eigen dynamiek kennen. Het gedrag van mensen is niet zo rationeel als we soms denken: normen, waarden, ongeschreven regels, de individuele en collectieve overtuigingen (de brillen waardoor we kijken) bepalen mede het gedrag van organisaties of groepen mensen in die organisatie.

Let wel: cultuur is niet hetzelfde als gedrag. Het gedrag van organisaties en medewerkers is wel een uiting van die cultuur. Als er gesproken wordt over een cultuuromslag, dan wordt vaak bedoeld dat ander gedrag nodig is. Belangrijk is om scherp te krijgen wat er dan precies gewenst is.

Organisatie: strategie

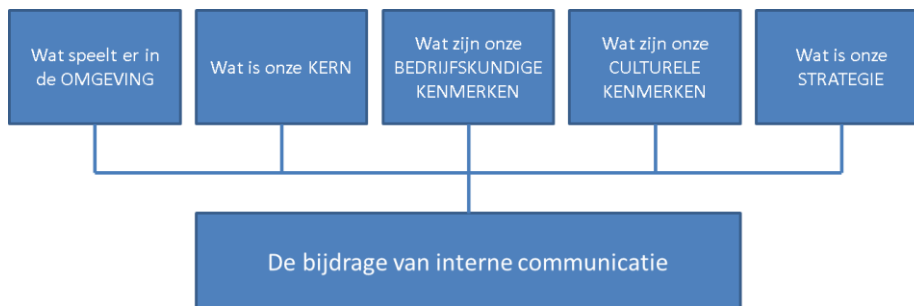
De *strategie* geeft de richting aan hoe van a naar b te komen. En soms is 'b' nog niet concreet gedefinieerd maar een stip aan de horizon die alleen de richting aangeeft. De uitkomst van de strategie ligt in de tijd besloten en is toekomstgericht. In het *beleid* van een organisatie wordt de strategie geconcretiseerd in heldere doelstellingen en concrete acties (sommige organisaties gebruiken hiervoor het begrip 'tactiek'). De weg van a naar b verloopt niet altijd als een gepland proces. Want als het goed is anticiperen we op wat er om ons heen gebeurt. We passen ons continu aan en stellen waar nodig de koers bij. Vaak kan dat zonder grote aanpassingen aan de organisatie-inrichting.

Soms is meer tijd nodig om te bepalen welke kant we op moeten en wat daarvoor nodig is. Ook strategievormingsprocessen verschillen per organisatie. Waar de ene organisatie alle medewerkers betreft bij het vormen van de strategie, doen andere organisaties het liever alleen met de top. Het is uiteraard belangrijk te weten wie nu eigenlijk de strategie bepalen. Is het een klein groepje, dan is er later veel uit te leggen aan hen die er niet bij zijn geweest. Is iedereen betrokken geweest en is het hoe en waarom bij de meeste medewerkers bekend, dan kan veel sneller worden overgegaan naar de realisatie van de strategie. De mate van openheid of geslotenheid van het

strategievormingsproces is dus bepalend voor het vervolg, de uitwerking en de realisatie van die strategie.

Focus en bijdrage

De omgeving en de unieke kenmerken van jouw organisatie bepalen welke bijdrage interne communicatie kan leveren én waar het zich op zou moeten focussen. Nog niet makkelijk, want als alles en iedereen communiceert en er zoveel factoren zijn die de inhoud, de vorm en de dynamiek van de interne communicatie bepalen, waaraan moet de organisatie in de interne communicatie prioriteit geven en dus haar aandacht en energie op focussen?



De verleiding is groot om je bij het bepalen van je focus te laten leiden door de veranderthema's, door de actuele dynamiek van je organisatie, zoals een nieuwe organisatiestructuur, nieuwe kernwaarden, een ander ICT-pakket enzovoort. Daar is niets mis mee, maar we focussen hier op een stabiele situatie. Die nodig is om dagelijks te maken en te doen waarvoor de organisatie bedoeld is. Gezien die stabiele situatie vraag je je af: waar draait het in de organisatie om, wat zijn de terugkerende aspecten die aandacht behoeven? Wat gaat goed en wat moet en kan beter? Waar zitten knelpunten en kunnen interventies of aanpassingen haperingen wegnemen? Wie naar zijn organisatie kijkt, ziet vermoedelijk tientallen punten waar energie in gestoken kan worden. Maar waar is de urgentie en dus de bijdrage van interne communicatie het grootst?

Het gaat er om keuzen te maken uit al die thema's waaraan interne communicatie een bijdrage kan leveren. Welke thema's kennen een hoge urgentie en waar is de structurele bijdrage van interne communicatie aan de organisatiedoelen het grootst? Het bepalen ervan is iets dat je samen met andere spelers in de organisatie (vaak de top) doet. Het betrekken van andere spelers in dit proces van prioritering helpt enorm bij het formuleren van een gedeelde visie op interne communicatie en ieders rol en verantwoordelijkheid daarbij.

Tot slot

Involve ziet interne communicatie gericht bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelen. De wijze waarop IC-beleid en bijvoorbeeld een communicatiestructuur worden ingevuld is daarmee dus afhankelijk van de doelen die de organisatie zichzelf stelt op korte en langere termijn. Interne communicatie houdt rekening met organisatiekenmerken. En let wel, interne communicatie kan ook bijdragen aan het veranderen van deze kenmerken (denk bijv. aan een cultuurtraject). Het is belangrijk om bewust te zijn van bovenstaande aspecten, anders is het risico te groot dat interne communicatie niet meer is dan een losse flodder of een prachtige expertaanpak, zonder duurzaam resultaat of niet goed passend bij de aard of uitdaging van de organisatie.

Meer informatie en eigendom

Deze visie is ontwikkeld door en eigendom van Involve. De tekst is gebaseerd op het boekje ['Help! Wat doen we nou wel en wat doen we nou niet \(meer\) - hoe focus aan te brengen in interne communicatie die bijdraagt aan de organisatiedoelen'](#).

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 diverse tools om de organisatie in kaart te brengen en focus te bepalen voor de interne communicatie. De IC-audit scant de interne communicatie op: de structuur: spelers en toerusten, thema's, meten en de IC-functie. Ook bepalen we de natuurlijke communicatiestijl en -kwaliteiten van de belangrijkste communicatoren, ofwel spelers in de communicatie, binnen uw organisatie. Deze tools dragen bij aan het bepalen van de bijdrage van IC in de organisatie, de eerste stap van ieder IC advies.

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