

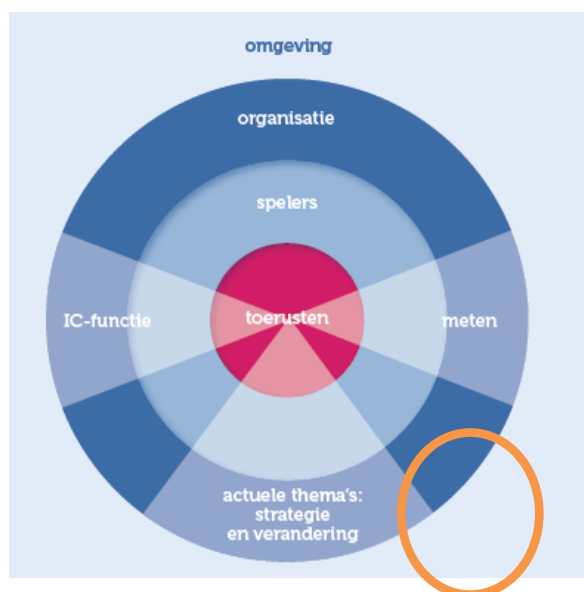
# Samenvatting: Help, wat levert IC nu eigenlijk op?

## Rendement en accountability van interne communicatie

Interne communicatie: een prachtig en groot domein. Maar pak het maar eens vast. Afhankelijk van wie je spreekt blijkt het begrip iets anders in te houden. Gaat het om het produceren van middelen of om informatie overbrengen? Of gaat het om alle wisselwerking in een organisatie waar betekenis kan ontstaan? Dat is de visie die Involve aanhangt. En dan is interne communicatie dus allesomvattend.

Maar dan komt ook al snel de vraag ter tafel hoe je daar keuzen in moet maken. Hoe onderbouw ik die keuzen? Wat leveren ze de organisatie eigenlijk op? En hoe leg ik daar verantwoording over af?

Meten kan daarin helpen. En natuurlijk is het niet eenvoudig om het rendement van IC aan te tonen. Maar het is ook geen exacte wiskunde, het gaat immers niet over technische ingrepen in machines waarvan het effect nauwkeurig en direct te meten is. De complexiteit van communicatie is ook geen reden om het meten dan maar te laten zitten. Hoe onvolkomen ook, meten stimuleert in ieder geval een kritisch bewustzijn. Bij communicatieprofessionals en bij anderen in de organisatie: dat wat er in communicatie gebeurt bij moet dragen aan de doelen van de organisatie.



Afbeelding 1. De plek van meten in onze visie op interne communicatie

## **Metten**

Onder metten verstaan we onderzoek doen naar communicatie(processen). Om een meting in te kunnen zetten voor communicatie is het zaak om drie vragen te stellen:

- Waarom meten we?
- Wat meten we?
- Hoe gaan we te werk?

## **Waarom meten we?**

Meten begint bij dat je iets wilt weten. En daar heb je een doel mee, je wilt iets met de resultaten gaan doen. De behoefte voor dit onderzoek kent vele verschillende vormen. Om te evalueren bijvoorbeeld, maar een behoefte kan ook voortkomen om een werkwijze te legitimeren of een reeds genomen beslissing te onderbouwen. Dat zijn zomaar drie voorbeelden.

In de basis zijn er drie redenen waarom er een meting gedaan kan worden:

1. Ontwikkeling van communicatie (die nog moet plaatsvinden);
2. Evaluatie en doorontwikkeling van communicatie (die heeft plaatsgevonden);
3. Vaststellen wat communicatie heeft opgeleverd.

Meten voor de ontwikkeling van communicatie vindt vooraf plaats, meten ter evaluatie/doorontwikkeling en vaststellen wat communicatie heeft opgeleverd pas achteraf.

## **Wat meten we?**

Er zijn drie redenen om te gaan meten. Dan is vervolgens de vraag: Wat meten we? Er is onderscheid te maken tussen drie soorten 'wat'. Elk van een andere orde als het gaat om wat de resultaten zeggen. Of welke informatie het oplevert. De drie vormen van 'wat' zijn:

### Input meten

Hier draait het om onderzoek om situaties of actuele thema's te verkennen, te analyseren en voor te bereiden. De resultaten worden gebruikt om beslissingen te nemen over toekomstige communicatie: je meet ter input van deze communicatie. In feite is dat een soort diagnose op een specifiek onderwerp. De antwoorden geven je input om vast te stellen wat je in het vervolg gaat doen, of juist moet laten.

### Output meten

Bij output meten draait het om onderzoek naar feitelijke resultaten. Onderzoek ter evaluatie van communicatie die al heeft plaatsgevonden. Of onderzoek ter doorontwikkeling van toekomstige communicatie. Het draait om het feitelijke resultaat: Hoe vaak is een magazine verschenen? Hoeveel reacties hadden we op een bericht? Hoe zijn we beoordeeld door klanten? Het gaat enkel om de uitkomsten, waarbij niet wordt gekeken naar het aandeel dat communicatie heeft in het uiteindelijke resultaat van de organisatie. Het gaat alleen om de uitkomst van communicatie.

### Outcome meten

Bij het meten van outcome wordt niet meer gekeken naar de uitkomsten alleen, maar in plaats daarvan wordt bekeken wat communicatie heeft opgeleverd. In termen van meer opbrengst en/of minder kosten. Wat is het 'meetbare' eindresultaat voor de organisatie? Daarvoor worden (meet)gegevens verzameld, gecombineerd en bewerkt. Voor het vaststellen van input en output moet er gemeten worden, voor outcome is meten niet noodzakelijk. Het kan wel, maar het is ook mogelijk slim gebruik te maken van meetgegevens van anderen.

## **Rendement en accountability**

Deze drie 'vormen' van wat je meet raken direct aan het begrip accountability, verantwoording afleggen over wat je doet. Ook nu weer zijn er meerdere smaken:

- Decisional accountability draait erom dat je als communicatieprofessional uit moet kunnen leggen waarom je bepaalde keuzen in communicatie hebt gemaakt. Waarom A en niet B? Hier past dus input/output meten bij.
- Performative accountability gaat over meetbare resultaten. Wat heb ik bereikt in termen van effectiviteit en efficiency. Dit sluit aan bij output meten.
- Verder worden nog professional accountability (het hebben van een visie op je vak en deze kunnen toepassen en verwoorden) en decisional accountability (of je moreel de juiste keuzes maakt) onderscheiden.

Je kunt dus accountable zijn zonder dat je het hebt over wat interne communicatie écht heeft opgeleverd voor de organisatie - in termen van meer opbrengsten of lagere kosten. Hier komen we bij het begrip rendement van IC. Rendement en accountability worden vaak door elkaar gebruikt zijn wel degelijk anders. Rendement kun je 'aantonen' via dat wat we eerder outcome meten hebben genoemd.

### **Hoe gaan we te werk?**

Nu bekend is waarom een meting gedaan wordt en wat er gemeten wordt is de vraag hoe je daarvoor te werk moet gaan. Er zijn boeken vol geschreven over onderzoeksmethoden in (interne) communicatie. Bij hoe we te werk gaan kijken we nog een stap verder dan alleen de onderzoeksvorm.

### Formuleer en deel je visie op interne communicatie

Een belangrijke stap in het bewijzen van de bijdrage van interne communicatie en het afleggen van verantwoording daarover is het hebben van een visie. En misschien nog wel belangrijker het delen van je visie met je opdrachtgever. Zodat je samen weet waarover je het wel en niet hebt. En waar je wel en niet accountable op bent. .

### Ontwikkel meetstrategie

Dat klinkt heel groot, maar is het niet. Het gaat erom dat je voordat je aan de slag gaat je de vraag stelt waar je aan bij wilt dragen. Als je dat weet, is het gemakkelijker om je bijdrage aan te tonen en accountable te zijn. Wat wil ik bereiken? Hoe ga ik dat doen? Hoe ga ik aantonen dat het gaat werken, werkt of gewerkt heeft? Accountable zijn kun je niet alleen. Daar moet je afspraken over maken. Bijvoorbeeld met partners.

### Zoek partners

Onderzoek doen kun je zelden alleen. Omdat je niet alle kennis in huis hebt, of omdat je graag gebruik wilt maken van gegevens die andere mensen in de organisatie ophalen. Denk aan verzuimcijfers, verloopcijfers, verkoopcijfers, enzovoort. Als een organisatie 'onderzoeksmoe' is, is het verstandig om samen met andere een onderzoek te combineren. Zo worden er minder onderzoeken de organisatie in gestuurd en is de kans op resultaat groter.

### Doe onderzoek

Vervolgens is het zaak het onderzoek ook echt uit te gaan voeren. Met pragmatische onderzoeksvormen, afgestemd op de organisatie. Het belangrijkste credo: meten is weten. Maar wees niet bang om meer te doen met ongeveer: door op basis van bestaande cijfers en inschattingen vooraf vast te stellen wat het mogelijke resultaat kan zijn. Bijvoorbeeld door middel van een ABC'tje: *"Als effectieve communicatie A ervoor kan zorgen dat mensen B gaan doen, dan levert dat de organisatie C op"*.

### Rapporteer

Het onderzoek is gereed. En dan? Dan is het nog niet klaar. Eigenlijk begint het pas. Want de wijze van rapportage en presentatie heeft grote impact op hoe de boodschap overkomt en de resultaten worden geïnterpreteerd. Kijk dus goed welke rapportagevorm het beste past bij de mensen aan wie je gaat rapporteren. Maak de cijfers helder en duidt het ten opzichte van andere ontwikkelingen in de organisatie.

### **Tot slot**

Vanuit de professionele oriëntatie van de gemiddelde communicatieprofessional ligt de nadruk vaak meer op sociale en taalkundige aspecten en minder op bedrijfskundige en rekenaspecten of het afleggen van verantwoording. Door daar op eenvoudige wijze soepeler over te denken en mee om te (durven) gaan is een betere aansluiting bij de van huis uit meer bedrijfskundig en economisch georiënteerde directiekamers mogelijk. Aansluiting bij de kenmerken van de omgeving, de organisatie en de belangrijke spelers in deze organisatie is essentieel voor goed en passend onderzoek. Als Involve geloven we erin dat communicatie bijdraagt aan het realiseren van de doelen van de organisatie. Nu is het zaak om dat ook aan te tonen. Een kwestie van doen. Daarvoor heb je drie dingen nodig: visie op je vak, passie en een klein beetje lef.

### **Meer informatie en eigendom**

Deze visie is ontwikkeld door en eigendom van Involve. De tekst is gebaseerd op het boekje ['Help! Wat levert IC nu eigenlijk op? – Keuzen onderbouwen, rendement aantonen en accountable zijn in interne communicatie'](#).

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 sneller realiseren van veranderingen.

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

Involve kan u helpen bij alle stappen van het doen van pragmatisch communicatieonderzoek. Van het formuleren van een visie op interne communicatie, het formuleren van een meetstrategie tot het doen van onderzoek in uw organisatie. Het opstellen van een business case voor interne communicatie is één van de belangrijke onderdelen van gericht communicatieonderzoek. Dat zorgt ervoor dat u met uw afdeling aan kunt tonen wat interne communicatie bijdraagt aan de doelen van de organisatie. We ondersteunen de verschillen spelers in interne communicatie bij het opstellen van een business case, meten van interne communicatie, aantonen van rendement en accountable zijn. Zie daarvoor bijvoorbeeld onze praktische tools en workshops. Ook trainen we communicatieprofessionals in het aantonen van rendement en accountable zijn.

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)