

Samenvatting: IC in 3D

Interne communicatie in een breed organisatieperspectief

Interne communicatie staat steeds meer in de belangstelling van bestuurders, managers en medewerkers. Het besef groeit dat het succes van organisaties afhankelijk is van de kwaliteit, inzet en betrokkenheid van de mensen die samen die organisatie vormen. Deze bestuurders, managers en medewerkers hebben allemaal een eigen kijk op wat interne communicatie is, en welke mogelijkheden en aanpakken het biedt.

Involve ziet interne communicatie als alle wisselwerking in een organisatie waar betekenis ontstaat. Onder wisselwerking verstaan we het overdragen, verwerken en uitwisselen van informatie. Deze informatie kan expliciet zijn en gesproken en geschreven woorden en beelden omvatten. Zij kan ook impliciet zijn; het gaat dan om signalen die worden afgegeven door persoonlijk handelen, fysieke omgeving enzovoort.

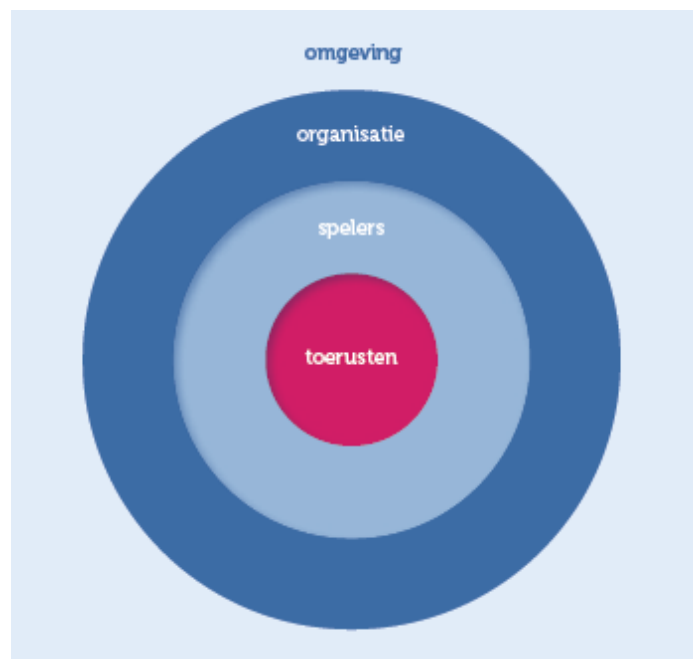
Door richting te geven aan het proces van interne communicatie kan verbinding, betekenisgeving en uitwisseling ontstaan. Zodat de merkbeloofte wordt waargemaakt, nieuwe ideeën kunnen ontstaan, samenwerking beter verloopt en veranderingen sneller tot stand komen.

Belangrijk om hierbij te benoemen is dat interne communicatie in deze definitie voortdurend plaatsvindt en dat iedereen in de organisatie er actief aan meedoet. Interne communicatie is dus zeker niet het domein van de communicatieprofessional alleen.

De basis

De basis van interne communicatie bestaat in onze visie uit vier lagen: omgeving, organisatie, spelers en toerusten.

Om een communicatiestructuur in te richten die je organisatie helpt haar doelen te realiseren, kijk je goed naar de eerste twee lagen om vervolgens keuzes te maken op de volgende twee.



Auteursrecht en gebruik

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? Bijvoorbeeld als strategische keuzen en organisatieveranderingen door medewerkers niet worden begrepen omdat zij zich niet bewust zijn van de ontwikkelingen in de omgeving die deze keuzen verklaren. Dan vraagt dat in de interne communicatie over de strategie de nodige aandacht. Of als klachten van klanten uitwijzen dat de samenwerking tussen afdelingen niet optimaal is. Dan is daar aandacht voor interne communicatie noodzakelijk.

Organisatie

Hoe een organisatie werkt, wordt grotendeels bepaald door wat de organisatie wil, kan, moet en mag. Is de organisatie commercieel of publiek? Maakt het producten of verleent het diensten? Kan de organisatie autonoom opereren? Wat zijn de drijfveren van de mensen die er werken? Vaak zijn deze kenmerken van de organisatie verwoord in een missie. En vervolgens vertaald naar een visie en een strategie met heldere organisatiedoelen. Involvement ziet interne communicatie gericht bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelen. De wijze waarop IC-beleid en -doelen worden ingevuld is daarmee dus afhankelijk van de doelen die de organisatie zichzelf stelt op korte en langere termijn.

De missie, de visie en de organisatiedoelen geven informatie over het wezen van de organisatie, maar zeggen niets over de manier waarop de samenwerking en processen zijn georganiseerd om dit te bereiken. Werkt een organisatie planmatig en staat structuur hoog in het vaandel? Of gaat dat meer mens- en proces gestuurd? En (hoe) is deze samenwerking vastgelegd in processen, rollen en verantwoordelijkheden? En welke dominante gedragsaspecten vormen de organisatiecultuur die maakt dat de dingen gaan zoals ze gaan? Om nog maar te zwijgen over de verschillende dominante (en soms tegenstrijdige) percepties die binnen één organisatie bestaan.

Het gaat er nu om dat je op basis van de knelpunten (en kansen) in de organisatie én de gewenste richting bepaalt waar interne communicatie het meeste kan bijdragen. Wat al goed loopt, kun je met rust laten. En wat minder oplevert hoeft ook minder aandacht en energie te krijgen. Daarnaast moet interne communicatie rekening houden met de bedrijfskundige en culturele kenmerken. 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. Met de gekozen bijdrage in gedachten kijk je naar de volgende twee lagen.

Spelers

Binnen de organisatie hebben alle medewerkers een min of meer omschreven functie. Die functie geeft ze verschillende rollen, ook op het gebied van interne communicatie. 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).

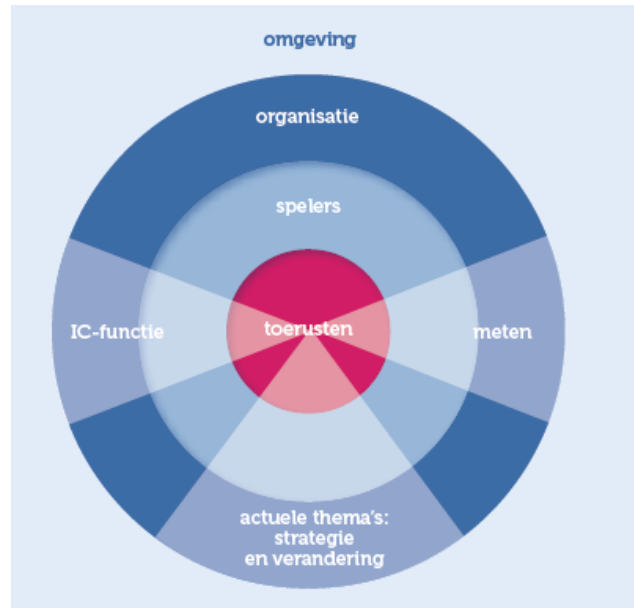
Doordat iedereen een rol speelt in de interne communicatie spreken we dus over spelers, en niet over doelgroepen. Het woord doelgroep suggereert een rationele, planmatige benadering en een zekere mate van passiviteit, terwijl spelers een bedoeling hebben en actief bewegen. Bij een speler houdt de actie niet op, maar verwacht je dat hij in actie komt, als startpunt van (vervolg)communicatie. De opkomst van sociale media maakt de gedachte van 'mensen als spelers'

nog duidelijker. Immers, iedereen publiceert, becommentarieert, agendeert. Dat deed men altijd al, maar nu doen we dat veel zichtbaarder voor andere groepen spelers.

Iedere speler heeft zijn eigen verantwoordelijkheden in interne communicatie. Dat kan zijn het brengen of halen van informatie, het afgeven of verwerken van signalen, duiding of richting geven, informatie vertalen, deelnemen aan dialoog, maar ook anderen helpen in hun communicatieverantwoordelijkheid.

Toerusten

Eerder definieerden we interne communicatie als alle wisselwerking in een organisatie waar betekenis ontstaat. Waarbij wij onder wisselwerking verstaan het overdragen, verwerken en uitwisselen van informatie. Informatie is een breed begrip dat we uiteenrafelen naar soorten informatie in de primaire en ondersteunende processen, in de besturings- en strategieprocessen en in de vernieuwingsprocessen. Binnen deze processen wordt er gecommuniceerd en spelers in de organisatie hebben daar een rol in.



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 (gezien de bijdrage van IC) en aansluitend bij wat spelers nodig hebben. Door de toerusting te structureren bestaat er helderheid voor iedereen die een rol speelt in interne communicatie rondom de uitwisseling van bepaalde soorten informatie.

Deze toerusting kan collectief zijn, in de vorm van content processen, overleg- en rapportagestructuur en off- en online middelen, of individueel in de vorm van tooling, training, advies en coaching. Door spelers te helpen in hun communicatierol wordt vooral gewerkt aan die aspecten van het proces van wisselwerking die daadwerkelijk bijdragen aan de organisatiedoelen.

Actuele thema's

Met goed geëquipeerde spelers kan de organisatie communiceren over alles wat er nodig is om de organisatie te laten draaien. Alle relevante informatie kan in de organisatie worden uitgewisseld. Als we op een afstandje naar organisaties kijken, dan gaat de interne communicatie in het primaire proces vaak wel (redelijk) goed. Gelukkig maar, want de dagelijkse dienstverlening vormt het bestaansrecht van de organisatie. Naast het dagelijkse functioneren van de organisatie zijn er vaak ook bepaalde *actuele thema's* die vragen om bijzondere aandacht voor interne communicatie. Wij denken daarbij expliciet aan organisatiestrategie en veranderingen. Zo'n thema komt voort uit de organisatie, spelers hebben er een actieve rol in en moeten daarvoor zo goed mogelijk toegerust moeten worden. Zo'n thema doorkruist dan de drie binnenste lagen van ons model.

Wij zien de strategicyclus en veranderingen als communicatie-intensieve processen. Waarbij communicatie niet 'over' een thema is, maar juist in (de aanpak van) dat thema is geïntegreerd. Zo onderscheiden we voor effectieve communicatie over de organisatiestrategie vijf fasen waarin communicatie een cruciale rol speelt: vormen/verversen, vertellen, vertalen, verwezenlijken en volgen. En pleiten we voor een communicatieve verandering, waarin de feitelijke en gedragsverandering als één worden aangepakt en er ruimte is voor verschillende aspecten, waaronder willen, kunnen en mogen. Ook hier hanteren we stappen om na een grondige analyse te komen tot een veranderaanpak waar communicatie onderdeel van is. En er (onder meer) aandacht wordt besteed aan een sterk veranderverhaal, toegeruste spelers en een combinatie van maatregelen en interventies.

Staat er nog geen solide basis voor interne communicatie, dan vormt de strategicyclus of een verandering een mooi startpunt om spelers gericht toe te rusten. En zo de communicatie ook structureel op een hoger plan te krijgen. Strategie en verandering dienen zo als kapstok voor structurele verbetering van de interne communicatie.

Metten en monitoren

Om effectieve interne communicatie mogelijk te maken is het van belang om het effect te meten van de energie die de organisatie steekt in interne communicatie. We spreken hier over *meten*.

Onder meten verstaan we hier onderzoek doen naar communicatie. In traditionele communicatieplannen ligt de nadruk hierbij veelal op verantwoording achteraf. Ofwel: evaluatie, heb ik m'n doelen bereikt? Dat is een vrij rechtlijnige, eenzijdige benadering die uitgaat van rationele beïnvloedingsprocessen en daaraan gekoppelde doelstellingen. In onze visie is meten een integraal onderdeel van het geheel. En dat kan plaatsen op zowel input, output als outcome. Meten (input en output) vindt dan ook plaats in verschillende lagen en aandachtsgebieden van ons model:

1. Organisatie: onderzoek doen naar de bijdrage van interne communicatie aan organisatiedoelen.
2. Spelers: onderzoeken wie de juiste spelers zijn, en wat hun competenties en wensen zijn.
3. Toerusten: onderzoek doen naar de tevredenheid, het bereik en het effect hiervan.
4. Actuele thema's: meten of er draagvlak is en of de communicatie de juiste snaren raakt.
5. IC functie: onderzoek doen naar zowel het individu als het effect van de inspanningen van de afdeling.

Als we kijken naar het effect van interne communicatie op de organisatiedoelen maken we onderscheid tussen rendement en accountability. Rendement gaat om het laten zien wat communicatie-inspanningen opleveren. Wat heeft communicatie bijgedragen aan het doel van het project, de organisatie enzovoort. Het gaat hier specifiek om het meten van outcome: dat wat de communicatie heeft opgeleverd. Accountability gaat over het afleggen van verantwoording. Hoe doe je dat en waar leg je verantwoording over af, tegenover wie? Meten kan daar een onderdeel van zijn.

IC-functie

Ten slotte kan het nuttig zijn om een functie in te richten die speciale aandacht heeft voor de interne communicatie. Overigens is een vaste IC-functie niet in alle gevallen nodig om de interne communicatie te organiseren. Wanneer je besluit een IC-functie in te richten, is deze functie onderdeel van de organisatie(structuur). De functie is zelf een speler in de interne communicatie met een eigen rol en levert een bijdrage aan het toerusten van andere spelers. Daarmee doorkruist ook deze *IC-functie* de drie binnenste lagen van het model.

Wat doet deze IC-functie dan precies? Helaas is er geen blauwdruk voor een interne communicatie-takenpakket, want de context van elke organisatie is anders. Samen met coalitiegenoten als HRM, Corporate Communicatie, Marketing, topmanagement kun je een takenpakket opstellen dat erop gericht is andere spelers te ondersteunen in hun rollen en verantwoordelijkheden in de interne communicatie. Die taken zijn bijvoorbeeld

- het ontwikkelen en bewaken van IC-beleid,
- het inrichten en beheren van collectieve toerusting en het ontwikkelen en aanreiken van individuele toerusting,
- het begeleiden van communicatie rondom actuele thema's,
- het meten van IC en het professionaliseren ervan.

Het succes van de IC functie wordt bepaald door de communicatieprofessional. De kwaliteit van deze professional wordt bepaald door wie je bent, wat je weet en wat je kunt. Mede afhankelijk daarvan kiest de IC-professional voor een rol als:

- enabler (focus op toerusting van spelers)consistentiebewaker (zorgen voor afstemming tussen middelen en spelers en het bewaken van consistentie tussen expliciete en impliciete communicatie)
- strategie/veranderverduidelijker (vertalen van strategie en veranderingen naar belevingswereld van spelersgroepen)
- en/of onderzoeker (meten van effectiviteit van interne communicatie).

Natuurlijk kan de IC-professional ook meerdere rollen tegelijk oppakken.

Implementatie

Het kan zomaar zo zijn dat deze visie een heel andere kijk geeft op interne communicatie dan bijvoorbeeld je organisatie heeft. De kans dat deze visie in één grootse en meeslepende beweging neergezet kan worden is niet altijd aanwezig. Dan kan het zetten van kleine stappen gekoppeld aan kansen die zich voordoen een haalbaarder scenario zijn. Hoe dan ook is het zinvol om samen met je organisatie, je eigen visie op interne communicatie te ontwikkelen. Hopelijk inspireert onze visie je daarbij.

Meer informatie en eigendom

Deze visie is ontwikkeld door en eigendom van Involve. Een uitgebreide versie van deze 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 tot de realisatie van dat advies. Maar natuurlijk kunt u ook kiezen voor één van die diensten.

Onze 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

I www.involve.eu