

Interne communicatie

Interne communicatie

Strategieën, methoden, rollen

Huib Koeleman

Zevende druk

Boom

**inclusief
website!**

Met behulp van onderstaande unieke activeringscode kun je een account aanmaken op www.internecommunicatie-koeleman.nl, voor toegang tot extra materiaal bij dit boek. Deze code is persoonsgebonden, gekoppeld aan de 7^e druk en na activatie 3 jaar geldig. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk worden geactiveerd.

Dit is een herziene uitgave van *Interne communicatie als managementinstrument*

Omslagontwerp en opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

© Huib Koeleman & Boom uitgevers Amsterdam, 2018

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Wij hebben ons best gedaan om alle rechthebbenden met betrekking tot (foto)materiaal in deze uitgave te achterhalen. Eenieder die meent dat zijn/haar materiaal zonder voorafgaande toestemming hier is gebruikt, verzoeken wij zich tot ons te wenden.

ISBN 978 90 2440 090 4

ISBN 978 90 2440 091 1 (e-book)

NUR 810

www.internecommunicatie-koeleman.nl

www.boomhogeronderwijs.nl

Voorwoord

‘Verveelt dat nou niet, steeds met hetzelfde onderwerp bezig zijn?’ vroeg een van de deelnemers aan een workshop interne communicatie die ik ’s avonds verzorgde. ‘Kwam ik verveeld over dan?’ vroeg ik verbaasd. ‘Nee hoor, ik heb me prima vermaakt, maar ik begreep dat je je eerste boek al in 1992 hebt geschreven en je vertelt er nog steeds verhalen over, dat moet toch op zijn minst routine worden.’ Ze had gelijk. Ik ben al jaren met hetzelfde onderwerp bezig. Deze dame zette me aan het denken. En toch is het voor mij niet saai. Of is dat een vorm van zelfverdediging in de orde van ‘cognitieve dissonantie’?

Voor mij zijn er verschillende redenen waarom het vak interne communicatie voor mij zo boeiend blijft. In willekeurige volgorde:

- De mens
Uiteindelijk gaat het ook bij interne communicatie om betekenis geven. Daarbij spelen zo veel factoren een rol dat dit proces het bestuderen waard blijft. Hoe grootschalig je soms ook moet denken, uiteindelijk gaat het over verandering die het individu raakt. Hoeveel onderzoek er ook is gedaan en hoeveel communicatieprogramma’s er ook zijn ontwikkeld, de voorspelbaarheid van mensen is gering. De opkomst van de neuropsychologie helpt om de mens beter te begrijpen. Mijn boek *Interne communicatie als managementinstrument* (1992, 2004, 2012) bevatte daar al verwijzingen naar (Cialdini en Kunneman), maar nadat ik Hilary Scarlett had gehoord, was ik helemaal om.
- De techniek
Het hiervoor genoemde boek bevatte een hoofdstuk over nieuwe media. Daarin behandelde ik de inzet van video, beeldplaat en bedrijfs-tv. In deze nieuwe versie bestaat het hoofdstuk nog steeds, alleen zijn de onderwerpen die ik behandel, veranderd in sociale media, zoals blogs, wiki’s en podcasts. Niet alleen de technische mogelijkheden van deze nieuwe media zijn interessant, ook de invloed ervan op de spelregels voor communicatie vind ik uitdagend. Met de komst van sociale media zijn dialoog en echte bottom-up-communicatie beter mogelijk.
Dit boek heeft ook een website met actuele informatie. Dat helpt!
- De grensvervaging
Steeds vaker ben ik met mijn collega’s betrokken bij het begeleiden van organisaties in transitie. Van een bekend A naar een onbekend B of C. In zo’n transitieproces is het belangrijk om na te denken over de identiteit en de reputatie en de invloed die interne en externe communicatie hierop kunnen

uitoefenen. Prachtige complexe processen! Het verschil tussen interne en externe communicatie is steeds kleiner geworden. Een onvoorspelbare omgeving, de continu veranderende mens, organisaties in transitie en een scala aan nieuwe interventiemogelijkheden. Nee, dit onderwerp verveelt me niet. Hoogstens is het etiket op de lading veranderd: van interne communicatie naar communicatie bij transitie.

Doelgroep

Het schrijven van dit boek was een leuk en intens proces. Wat eerst een herziening zou worden van mijn eerste boek *Interne communicatie als management-instrument* (1992, 2004, 2012) is een heel nieuw boek geworden. Naast nieuwe inzichten zijn ook delen uit mijn boek *Social media voor interne communicatie* (2011) verwerkt.

Het boek zoals het nu voor je ligt, is bestemd voor communicatie- en HR-professionals die de interne communicatie in hun organisatie willen verbeteren. Het boek is daarnaast geschikt voor studenten aan hbo- en universitaire opleidingen die dieper op het onderwerp ‘communicatie in organisaties’ willen ingaan. Bij het schrijven is uitgegaan van een lezerspubliek zonder uitgebreide achtergrond in communicatiewetenschappen.

Met dank aan

Het schrijven van dit boek was een mooi proces van cocreatie. Ik heb in mijn werkkamer thuis zitten schrijven met Mozart op de achtergrond (wat relaxter dan EDM of Madonna). Elke keer dat ik een hoofdstuk afhad, zette ik het online voor mijn collega's. Die gaven vaak binnen een dag feedback. Het leuke is dat ze alle vier op een andere manier feedback gaven. Bij elkaar leverde dat een rijkdom aan ideeën op. Soms waren we het niet met elkaar eens, maar heel vaak ook wel. Meedenken over dit boek heeft ons sterker gemaakt als team. Michael Meyer, Ingeborg Antheunis, Puck Isfordink en Roosmarijn Busch van Orange Otters Verandercommunicatie: dank voor jullie inzet, ideeën en energie. Zonder jullie had dit boek er anders uitgezien! Nadat ik hun feedback had verwerkt, zorgde Janneke van Bommel voor een redactieslag. Nog nooit zo'n snelle redacteur meegemaakt. Janneke, heel veel dank!

Het boek is ook een groeiproces. Mijn kennis van vorige banen en ervaringen zit hierin verwerkt. Dank aan al mijn opdrachtgevers en dank aan mijn oud-collega's van Wit Communicatie, Euro RSCG Bikker, Twynstra Gudde en CMC (helaas, niet alle bureaus bestaan nog). Jullie stonden aan de basis van dit werk. Online communicatie speelde ook een rol. Met name via Twitter en LinkedIn heb ik veel suggesties gekregen. Dank online vrienden!

Dit is mijn eerste boek bij een nieuwe uitgever: Boom. Dank aan Mirjam Bonting en Esther den Hollander voor het blinde vertrouwen en de flexibiliteit.

En natuurlijk dank aan Gijs, die mij voor de zoveelste keer een boek heeft zien (her)schrijven. In plaats van twee weken vakantie te houden in december, zat ik twee weken in de werkkamer opgesloten om dit boek af te maken. Dank lief!

Reacties zijn welkom via Twitter (@huibkoeleman) of klassiek per e-mail (huib@huibkoeleman.nl). Veel leesplezier, en veel succes met het verbeteren van de interne communicatie!

Huib Koeleman, Amsterdam januari 2018

Inhoud

Voorwoord	5
1 Inleiding	15
1.1 Interne communicatie, een onzichtbaar wondermiddel	15
1.2 Het fundament van dit boek	18
1.3 Redenen om als organisatie te investeren in interne communicatie	21
1.4 Leeswijzer	24
Kern van dit hoofdstuk	26
Deel 1 Schaal: individu, team en organisatie	27
2 Het individu en de twee breinen	29
2.1 Ons brein houdt van voorspelbaarheid	29
2.2 Zes manieren om de ander (zijn reflexbrein) te overtuigen	32
2.3 Primaire reacties van ons reflexbrein: vluchten of belonen	33
2.4 Help de vluchtreactie te voorkomen	35
2.5 Stimuleer onze reflectieve hersenen	38
2.6 Twee breinen en communicatie	40
Kern van dit hoofdstuk	41
3 Samenwerken in teams	43
3.1 Hoe de groep ons gedrag beïnvloedt	43
3.2 Hoe we iedereen onbewust opdelen in ingroep – uitgroep	45
3.3 Succesfactoren voor een effectief team	48
3.4 Teams worden steeds virtueel	51
3.5 Teams zonder leider: zelfsturende teams	53
3.6 Kennis delen in sterke en zwakke netwerken	55
3.7 Mavens, salesmen & connectors	57
Kern van dit hoofdstuk	58
4 Organisaties in beweging	59
4.1 De organisatie: antwoord op een behoefte in de markt	59
4.2 Een veranderende, onzekere, complexe, netwerkende omgeving	61
4.3 Van brintapakgezin naar de ‘extended family’	61
4.4 Variatie in werkprocessen: van routine tot improvisatie	62
4.5 Nieuwe structuren: van piramide naar zelfsturing	65

4.6	Van vastigheid naar tijd- en plaatsongebonden werken	68
4.7	Kenmerken van nieuwe, online netwerkorganisaties	71
4.8	De digitale toekomst staat voor de deur	73
	Kern van dit hoofdstuk	76
Deel 2 Strategieën en functies van interne communicatie		77
5	Engagement, de motor van de organisatie	79
5.1	Engagement, meer dan medewerkerstevredenheid	80
5.2	Vier niveaus om betrokkenheid te vergroten	82
5.3	Samen met communicatie, HR, management en collega's	86
	Kern van dit hoofdstuk	87
6	Internal branding, medewerkers als ambassadeurs	89
6.1	Match tussen klantverwachting en werkelijkheid	89
6.2	Regelruimte binnen de waarden van de organisatie	92
6.3	Ambassadeurs ondersteunen	92
6.4	Geef aandacht aan de partners	93
6.5	Ambassadeur van een ander merk	93
	Kern van dit hoofdstuk	94
7	De employee journey	95
7.1	De etappes van de reis	96
7.2	Algemeen beeld en het wervingsproces	96
7.3	Inwerken: 'Welkom bij de club'	98
7.4	Aan het werk	100
7.5	Afscheid nemen	103
	Kern van dit hoofdstuk	103
8	Naar een inclusievere organisatie in zeven stappen	105
8.1	Ja, ook jij sluit anderen uit!	106
8.2	Communicatie; wel of geen interne campagnes?	110
8.3	Inclusie, een eerste stap naar deep democracy	111
	Kern van dit hoofdstuk	112
9	Verandercommunicatie	113
9.1	Verandering, ontkenning en gewoonten	113
9.2	Vijf veranderaanpakken	117
9.3	Aanvullende kleuren	121
9.4	Overzicht	122
	Kern van dit hoofdstuk	124

10	Functies van interne communicatie	125
10.1	De vier functies van interne communicatie	126
10.2	Het faciliteren van werkprocessen: taakinformatie	127
10.3	Het delen en vernieuwen van kennis (kennismanagement)	129
10.4	Het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie (beleidsinformatie)	131
10.5	Het verbinden van medewerkers (sociale informatie)	136
10.6	Elke communicatiefunctie kent vele kanalen	137
	Kern van dit hoofdstuk	140
Deel 3	Een visie en aanpak voor interne communicatie ontwikkelen	141
11	Fase 1: luisteren naar de wensen van betrokkenen	143
11.1	Over wie hebben we het?	143
11.2	Communicatiebehoefte medewerkers: luistersessies	146
11.3	Aanvullende medewerkerssurvey	147
	Uitkomsten van deze fase	147
12	Fase 2: analyse van de status quo	149
12.1	Een nulmeting	150
12.2	Onderzoek status quo van communicatiemiddelen	151
12.3	Onderzoek status quo van overleggen en andere face to face contactmomenten	153
12.4	Netwerken in organisaties	154
12.5	Communicatieve vaardigheden managers	155
12.6	Match met de organisatie	155
	Uitkomsten van deze fase	158
13	Fase 3: formuleren van een visie	159
13.1	Waar helpt beleid voor interne communicatie bij?	159
13.2	Werk sessie 1: het 'waarom' van de organisatie	160
13.3	Werk sessie 2: het 'hoe' van de organisatie	163
13.4	Werk sessie 3: stijl van communiceren	166
13.5	Vertaling naar programma van eisen voor intern communicatiebeleid	171
	Uitkomsten van deze fase	172

14	Fase 4: communicatiemix opstellen	173
14.1	Mogelijkheden van media	174
14.2	Persoonlijke communicatie	179
14.3	Interne media	180
14.4	Online platforms	183
14.5	Print	186
14.6	Uitwerken van de nieuwe communicatiestructuur	186
	Uitkomsten van deze fase	194
15	Fase 5: verhaal en beeld	195
15.1	Hoe kom je tot een verhaal?	195
15.2	In zeven stappen naar een kernboodschap	197
15.3	Wat kunnen we leren van marketing?	200
15.4	Er was eens...	201
15.5	De kracht van beeld	202
	Uitkomsten van deze fase	206
16	Fase 6: implementatie	207
16.1	Prioriteit stellen bij ontwikkelen communicatiemix	208
16.2	Rolverdeling	208
16.3	Werken aan communicatieve competenties	212
	Uitkomsten van deze fase	214
17	Fase 7: monitoring en evaluatie	215
17.1	Van nulmeting naar éénmeting	216
17.2	Onderzoek naar de communicatiemix	218
17.3	Onderzoek op medianiveau	220
17.4	Onderzoek op inhoudsniveau	222
	Uitkomsten van deze fase	223
Deel 4	Rollen	225
18	Leiderschapscommunicatie	227
18.1	Hoe ontwikkelt iemand een stijl van leidinggeven?	227
18.2	Situationeel leidinggeven	228
18.3	Ons brein en leiderschap	229
18.4	Verbinden en faciliteren	231
18.5	Competenties	232
18.6	Communicatie-uitgangspunten voor de leidinggevende	233
18.7	Naar meer zelfsturing	237
	Kern van dit hoofdstuk	238

19	De afdeling communicatie	239
19.1	Van ambachtsman naar connector	239
19.2	Vier hoofdtaken: coach, facilitator, ontwikkelaar en producent	240
19.3	Aandacht voor frontline communicatie	244
19.4	Andere trends	245
	Kern van dit hoofdstuk	246
Deel 5	De communicatiemix	247
20	Persoonlijke communicatie	249
20.1	Tweegesprekken tussen leidinggevende en medewerker	250
20.2	Teambijeenkomsten	253
20.3	Teamoverstijgende bijeenkomsten	256
20.4	Organisatiebrede bijeenkomsten	261
21	Online middelen	269
21.1	Dialogoog	269
21.2	Nieuws en een-op-een	275
21.3	Databases/ondersteuning	281
22	Printmiddelen	285
22.1	Het personeelsblad	285
22.2	Nieuwsbrief van het management	288
22.3	Informatiebulletins per team of sector	289
22.4	Het mededelingenbord	291
22.5	Posters	291
22.6	Ideeënbus	292
22.7	Campagnemateriaal	292
22.8	Toolkits	292
	Eindnoten	293
	Literatuur	295
	Register	299
	Over de auteur	304

Je hebt het boek *Interne communicatie* voor je liggen. Wellicht wil je de interne communicatie in je organisatie verbeteren. Of je volgt een opleiding voor communicatie- of HR-adviseur. In het eerste hoofdstuk van dit boek over interne communicatie geef ik een kader. Na het lezen van dit hoofdstuk weet je:

- waarom interne communicatie de moeite waard is om aandacht aan te besteden;
- vanuit welke definitie ik heb geschreven;
- hoe het boek is opgebouwd.



1.1 Interne communicatie, een onzichtbaar wondermiddel

Doel van dit boek

Met dit boek wil ik een overzicht geven van de verschillende facetten van het geweldige vakgebied interne communicatie. Veel communicatieadviseurs vinden interne communicatie minder boeiend dan externe communicatie, omdat er vaak minder budget beschikbaar is. Ik denk dat het vak juist heel interessant is omdat je dicht op de motivatie en drijfveren van mensen zit. Geluk in het werk is een populair thema. Dat geluk bereik je niet zonder interne communicatie. En de vele vakgebieden die het raakt, maakt het nog interessanter.

Ik hoop communicatiemanagers en de mensen die hiervoor in opleiding zijn een handreiking te bieden bij het opstellen van intern communicatiebeleid en het verbeteren van de communicatiemix.

Baas stuurt op gelukkige werknemers

In Nederland zetten managers nog niet het woord happiness officieel op hun kaartje. In Amerika is dat heel normaal. Want gelukkige bedrijven presteren beter.

Vergeet je alles om je heen tijdens je werk? Word je gemotiveerd door de inhoud van je baan en niet door het salaris? En vind je het gemakkelijk om je gevoelens te uiten bij collega's? Als het antwoord op deze vragen een overtuigend 'ja' is, dan is de kans groot dat je gelukkig bent op je werk. Althans volgens de 'geluksmeter', een methode ontwikkeld door het Instituut voor Positieve Psychologie (IvPP).

Bron: fragment uit artikel *De Volkskrant*, juni 2014. Auteur: Remco Tomesen

Het vakgebied heeft zich ontwikkeld

25 jaar geleden was mijn boek *Interne communicatie als managementinstrument* (1992) het eerste boek over dit onderwerp in Nederland. Wat geweldig dat er nu zo veel publicaties over dit onderwerp zijn verschenen. Het vak interne communicatie heeft zich enorm ontwikkeld. De opkomst van (social) intranet heeft daarbij zeker geholpen. Dat maakte het bij veel organisaties noodzakelijk om over hun interne communicatie na te denken. Maar terwijl mensen daarbij eerst alleen met de techniek bezig waren, zie je momenteel daar een verbreding van de interesse naar de gehele interne communicatie. Al met al een geweldige ontwikkeling waar we blij mee mogen zijn!

We zijn er nog niet

In steeds meer organisaties wordt het belang van goede interne communicatie ingezien. Bijna niemand werkt alleen. We hebben bijna altijd anderen nodig om ons werk goed en met plezier te doen. Interne communicatie is noodzakelijk in elke organisatie. Om werk gedaan te krijgen én om mensen te binden en te boeien, of het nu gaat om een productie- of dienstverlenend bedrijf, om een hiërarchie met veel managers of om een zelfsturende organisatie. De vorm is wellicht anders, maar overall communiceert men.

Interne communicatie is eigenlijk zo vanzelfsprekend dat we vergeten er goed over na te denken. Hoe vaak lees je niet in de krant dat de 'interne communicatie moet worden verbeterd' nadat er iets is fout gegaan in een organisatie. We denken dat de interne communicatie goed is geregeld, maar dat is het niet. Zelfs

met alle online mogelijkheden, bijvoorbeeld social intranet, gaat communiceren niet vanzelf.

We communiceren elke dag en toch is het moeilijk om het goed te doen

Bij de inzet van interne communicatie overschatten we onszelf vaak. Als communicator denken we dat ons verhaal glashelder is. En we denken dat we de ander helemaal begrijpen. Wat we over het hoofd zien, is dat we regelmatig helemaal niet zo handig communiceren en dat onze hersenen vaak op de automatische piloot staan. We horen wat we willen horen en we verwachten dat de ander hoort wat we willen dat hij hoort. Onze hersenen interpreteren verhalen soms echter verrassend anders.

Digitalisering en de verschillende mediageneraties

Met de opkomst van sociale media zijn natuurlijk ook nieuwe gebruikers van media verschenen. Er is een soort scheiding in mediageneraties aan het ontstaan. In het verleden werd al gesproken over de splitsing tussen gebruikers en niet-gebruikers. Maar naast het wel of niet gebruiken, zie je ook een verschuiving in de regels die bij gebruik worden gehanteerd. Jongere medewerkers zijn gewend om gebruik te maken van verschillende bronnen naast elkaar. Naast consument is men producent geworden. Dat men privé Facebook gebruikt en chat om contact te hebben met vrienden en bekenden (en op deze manier ook nieuwe bekenden zoekt) heeft ook invloed op het werk. Sociale media staan ook op het werk aan om contact te houden met collega's en bekenden. Het verschil tussen privé en werk wordt steeds kleiner. Dit heeft invloed op de interne communicatie. Daarmee komt ook de discussie over de uitgangspunten voor goede interne communicatie binnen de organisatie op gang.

Gelukkig zien steeds meer organisaties in dat de interne communicatie structureel moet worden aangepakt. Zij realiseren zich dat de organisatie alleen dan kan voortbestaan als talent zich optimaal kan ontplooiën en kan bijdragen aan de ontwikkeling van die organisatie. Goede interne communicatie is een belangrijke randvoorwaarde. Het brengt een symbiose tussen medewerkers en de organisatie tot stand. Interne communicatie helpt ook om medewerkers goed te informeren over de manier waarop zij het best hun taken kunnen uitvoeren, over het te voeren beleid of het draagt simpelweg bij aan een prettige werksfeer.

Wat kunnen we met interne communicatie?

Efficiënte en effectieve interne communicatie is om vier redenen belangrijk:

- Ten eerste is communicatie nodig, zowel van de mensen aan de top als op de werkvloer, om het werk te kunnen uitvoeren. Interne communicatie speelt een rol in het faciliteren van werkprocessen en in het ontsluiten van de bij de organisatie aanwezige kennis.
- Ten tweede is communicatie nodig over het functioneren van de organisatie. Het is nodig om medewerkers op alle niveaus te betrekken bij het beleid en de beleidsontwikkeling. Dat geldt voor organisaties met zelfsturende

teams, maar ook voor meer hiërarchische organisaties. Hoe meer men het beleid samen ontwikkelt, hoe groter de kans dat mensen er ook echt voor gaan.

- Ten derde blijkt dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij hun werk en bij de organisatie als de interne communicatie over het werk en over het beleid goed is geregeld. Persoonlijke communicatie met collega's en leidinggevenden is daarbij een grote succesfactor.
- Ten slotte is interne communicatie een onmisbaar hulpmiddel om veranderingsprocessen in een organisatie succesvol te laten verlopen. Dat onderwerp valt buiten de scope van dit boek (al besteed ik er wel aandacht aan).

Interne communicatie is meer dan communicatie

In een van mijn gastcolleges kreeg ik te horen dat ik meer over HR en change sprak dan over communicatiemiddelen. Daar ben ik me niet altijd van bewust, maar dat geeft wel iets weer van mijn visie op het vak. Interne communicatie is voor mij een vakgebied dat kennis en kunde leent uit diverse disciplines, van communicatiewetenschappen en HR tot bedrijfskunde en groepspsychologie. Nu vrijwel alle organisaties een social intranet hebben en online databases, is affiniteit met ICT-ontwikkelingen een voordeel.

De werknemer van nu is, in weerwil van alle stereotypen, geen individualistische, calculerende jobhopper die aast op het grote geld. Integendeel. De moderne werknemer hecht aan zekerheid en een 'warme' organisatie, hunkert naar aandacht van de leidinggevende en wil het liefst carrière maken in de eigen organisatie en zinnige waarde toevoegen. Lijnmanagers ontvangen een training om te leren goed mondeling te communiceren. 'Management by walking around' dankt hieraan zijn populariteit. Organisaties werven interne communicatiemanagers als moderator van online dialogen.

1.2 Het fundament van dit boek

Een definitie

In dit boek geef ik zo weinig mogelijk definities, maar om deze kan ik even niet heen. Ze geeft de context van dit boek weer en het is het handig om af te spreken wat ik in dit boek onder interne communicatie versta. Ik hanteer de volgende definitie:



Definitie interne communicatie

'Interne communicatie is het bewust delen van boodschappen en de ontvangst en interpretatie ervan. Bij het interpreteren van die boodschappen speelt de context van de organisatie een belangrijke rol.'

Met deze definitie hanteer ik de volgende uitgangspunten:

- Een organisatie is een verzameling mensen waarvan de leden elkaar gevonden hebben op het willen realiseren van een voor hen meetbaar doel en daartoe met elkaar praktische werk- en gedragsafspraken zijn overeengekomen. Er hoeft geen hiërarchie te zijn. Het is een ruimere groep dan de mensen die op de loonlijst staan. Netwerkorganisaties vallen hier ook onder (Wijnen e.a., 1993).
- De boodschap is een breed begrip. Het kan nieuws omvatten, maar ook kennis als onderdeel van een kennismanagementsysteem.
- Dat communicatie plaatsvindt binnen een organisatie geeft een extra context. Hoewel we in Nederland niet heel gevoelig zijn voor hiërarchie, interpreteren we informatie van een leidinggevende anders dan van een collega.
- Communicatie in het verleden levert ook een context op. Hierdoor zijn we meer of minder gevoelig voor bepaalde boodschappen.
- Er is geen sprake van zenders en ontvangers maar van producenten van boodschappen. De dialoog staat centraal. Deze producenten kunnen overal in de organisatie zitten, zowel bij het management, de communicatiestaf als bij de medewerkers.
- Om de interne communicatie goed te laten verlopen, is het van belang dat er sprake is van een interne communicatiemix. Onder een interne communicatiemix versta ik het geheel van overlegvormen, kanalen en (digitale) middelen dat beschikbaar is. Interne communicatie is uitdrukkelijk niet hetzelfde als interne marketing. Bij interne marketing valt te denken aan het intern verkopen van beleid. Interne communicatie helpt om samen beleid te ontwikkelen en betekenis te geven.

De mensen in een organisatie communiceren natuurlijk niet alleen met elkaar. Er is contact met allerlei groepen, personen en instellingen in de omgeving. De scheiding tussen de binnen- en buitenwereld van de organisatie is vaag. Interne en externe communicatie lopen soms in elkaar over.

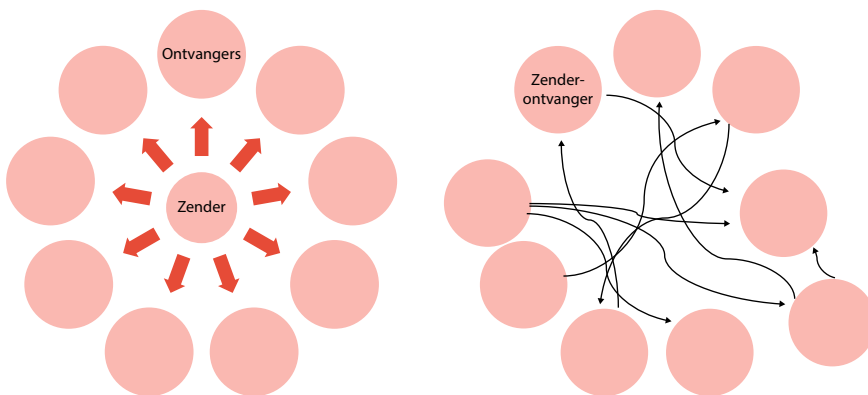
Het netwerkmodel

Met de komst van sociale media is er een nieuw communicatiemodel ontstaan. Het is niet meer zo dat de zender altijd de zender blijft en de ontvanger altijd de ontvanger. Deze lossen elkaar op sociale media veel af. Dit model wordt het netwerkmodel genoemd (zie figuur 1.1). De zender zendt informatie en de ontvanger ontvangt de informatie. Het grote verschil is dat de ontvanger nu ook direct naar de zender kan communiceren. Dit is een heel ander principe dan het oude broadcastmodel, waar eigenlijk de zender altijd de zender blijft (bijvoorbeeld bij een radio-uitzending).

Met het netwerkmodel zijn er verschillende zenders. Geïnteresseerden kiezen zelf van wie ze een boodschap willen ontvangen

Het principe van het netwerkmodel is dat er verschillende zenders zijn. De ontvangers kunnen zelf kiezen van welke zender ze een boodschap willen ontvangen. Het grote verschil met het broadcastmodel is dat de zenders en de ontvangers voortdurend wisselen van identiteit in dit model. Een ontvanger kan zelf bepalen wat hij ontvangt van een zender en hij kan reageren op boodschappen waardoor hij weer een zender wordt.

Openheid en transparantie ontwikkelen zich tot de heersende waarden in de webcultuur, 'kennis is macht' geldt in deze cultuur niet meer. Het delen van kennis geeft macht, daarmee worden communities opgebouwd en krijgt men volgers. Transparantie en openheid zijn belangrijke waarden in de persoonlijke en maatschappelijke leefwereld en het niet beschikbaar stellen van informatie wordt steeds harder afgestraft door de gebruikers. In positieve zin betekent dit dat het beschikbaar stellen van informatie en het erbij betrekken van de gebruikers steeds meer op prijs wordt gesteld. De leiding van een organisatie zal dus actiever binnen de spontane communities zelf moeten communiceren om samen met de doelgroep betekenis te geven aan informatie.



Figuur 1.1 Van een zendergeoriënteerd model naar een netwerkmodel

Noelle Aarts (2010) noemt dit voor communicatie in brede zin het participerende netwerkmodel. Dit model is ook voor interne communicatie te gebruiken. Iedere gebruiker, manager of medewerker, heeft de mogelijkheid om zowel zender als ontvanger tegelijk te zijn. Communities van medewerkers (teamsites, themasites, kennissites et cetera) kunnen onderling en naar andere gebruikers/communities boodschappen ontsluiten.

We zien de laatste tijd wel een nadeel van netwerken. Netwerken worden steeds meer gesloten en gestoeld op gelijkgestemden. Ze ontwikkelen zich steeds vaker tot gesloten 'bubbles', vooral ingegeven door overtuiging en vaak met een onzichtbare groepsdynamiek voor de buitenwereld.

1.3 Redenen om als organisatie te investeren in interne communicatie

In de volgende paragrafen geef ik aan waarom interne communicatie steeds belangrijker wordt.

1.3.1 *Waarde creëren*

Een van de trends die beroepsvereniging Logeion signaleert, is het creëren van waarde. Voor het bestaansrecht van organisaties is het creëren van gemeenschappelijke waarde met en voor anderen in toenemende mate van belang. Mensen willen iets betekenen voor de samenleving. Dit gaat een stap verder dan ‘corporate social responsibility’. Het gaat erom dat organisaties economische waarde creëren op zo’n manier dat dit ook voordelen voor anderen oplevert, in gezamenlijkheid, gekenmerkt door wederkerigheid en door een ‘licence to operate’. Interne communicatie is een hulpmiddel om samen te bepalen welke waarde dat is. Alleen dan wordt deze waarde gedragen door de hele organisatie.

1.3.2 *‘Spot-on’ producten en diensten*

Voor standaardproducten zijn minder afzetmogelijkheden. Er is behoefte aan maatwerk en innovatie. Producten moeten ‘spot-on’ zijn. Om als organisatie de koers tijdig bij te kunnen stellen, is marktonderzoek vaak te omslachtig. De onderzoeksresultaten zijn soms op het moment van publicatie al verouderd. De ‘ogen en oren’ van de organisatie moeten continu openstaan voor informatie van de klant en van de concurrenten. Leren van ervaringen en gebruikmaken van de contacten die medewerkers hebben met klanten of burgers is waardevol. Hoe sneller we die kennis en ervaring kunnen gebruiken, hoe beter het is. Dat vraagt om een wendbare en lerende organisatie die signalen van klanten en collega-organisaties snel verwerkt.

Ook de grenzen met de buitenwereld worden vager. Schaalvergroting door internationalisatie lijkt onvermijdelijk om de stijgende ontwikkelings- en productiekosten het hoofd te bieden. Om deze reden ontstaan steeds meer samenwerkingsverbanden met andere organisaties, ook met organisaties die vroeger als concurrent werden gezien. Met name bij productiebedrijven vinden grote verschuivingen plaats. De productie vindt steeds meer geconcentreerd plaats in Oost-Europa of in het Verre Oosten.

De ontwikkeling van technologie biedt exponentieel veel manieren voor organisaties om in te spelen op individuele behoeften en gedrag. Steeds meer organisaties laten zien dat dit ook kan.

De beweging naar grootschaligheid en mondialiteit enerzijds en de vraag naar maatwerk anderzijds betekent voor veel organisaties dat zij hun flexibiliteit moeten verhogen. Ze zullen zich voortdurend intern moeten verbeteren en vernieuwen. Interne veranderingen vormen geen uitzondering meer, maar zijn regel. Medewerkers kunnen aan deze veranderingen bijdragen en inhoud geven.

1.3.3 *De effectiever wordende organisaties*

Nederland kent een zeer hoge productiviteit per werknemer. Door de hoge loonkosten wordt van alle medewerkers een nuttige bijdrage aan het productieproces verwacht. In Nederlandse organisaties bestaat weinig verborgen werkloosheid. Oude vaste taakomschrijvingen zijn vervangen door ruime taakformuleringen die uitgaan van brede inzetbaarheid. Medewerkers moeten effectief en efficiënt kunnen werken. Regelruimte in het eigen werk is belangrijk. Medewerkers moeten in hun eigen werk snel de juiste beslissingen kunnen nemen. Beschikken over de juiste informatie en kennis op het juiste moment is daarbij belangrijk.

Medewerkers moeten in hun eigen werk snel de juiste beslissingen kunnen nemen

1.3.4 *Tijd- en plaatsonafhankelijk werken*

Met de komst van sociale media, nieuwe consumenten en nieuwe verwachtingen van medewerkers is er behoefte aan organisaties die anders werken. Niet alleen richting klant en burger maar ook richting de eigen medewerkers. Organisaties ontwikkelen zich steeds meer tot netwerkorganisaties, met nieuwe werk- en communicatievormen. Het werken wordt dynamischer, onder meer doordat we tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen functioneren.

Vond werk vroeger van negen tot vijf plaats op een vaste werkplek, nu is het mogelijk om thuis of vanaf een andere locatie te werken. We werken 's avonds en zelfs 's nachts als dat zo uitkomt. Niet alleen de fysieke plek is plaats van handeling, ook de virtuele digitale omgeving biedt steeds meer de mogelijkheid om (delen van) ons werk uit te voeren. Vanuit al die verschillende ruimten kunnen we gebruikmaken van databases en informatie uitwisselen met collega's en vakgenoten.

1.3.5 Binden en boeien

De eisen die werknemers aan werk stellen, zijn ook aan het veranderen. Was het vroeger nog gebruikelijk om een leven lang voor dezelfde baas te werken, nu is eens per vijf jaar wisselen van werkgever geen uitzondering meer. Bevalt het werk of de werkomgeving niet (meer), dan vertrekt de werknemer. Daarom stelt de werknemer eisen aan het werk en aan het eigen functioneren in het werk.

Medewerkers willen zich thuis voelen in het bedrijf waar zij werken. Zij zoeken naar werk waarin zij zich kunnen ontplooiën en een werkomgeving met een prettige, motiverende sfeer. De werksfeer wordt een keuzebepalende factor. De snelheid waarmee medewerkers geïnformeerd worden over beslissingen en de mate waarin naar hen wordt geluisterd, dragen bij aan een werksfeer die zij als goed ervaren. Met name de laatste jaren is het moeilijk om aan goed personeel te komen en zijn organisaties meer energie gaan steken in het binden en boeien van personeel.

Onderdeel van binden en boeien is inclusiviteit. Staat de organisatie open voor diversiteit, andere mensen en andere meningen? Dat vraagt niet alleen een open houding, maar ook heldere communicatie, waarbij niet voor een gemakkelijk conflictmijdend compromis wordt gekozen, maar voor de echte dialoog.

1.3.6 Social intranet, een nieuwe media-ecologie

De opkomst van sociale media heeft twee belangrijke ontwikkelingen tot gevolg gehad (Van Dijck en Nieborg, 2007):

- Ten eerste is deze zogenaemde ‘user generated content’ (door de gebruiker zelf geproduceerde informatie) geen eindproduct maar een halffabricaat. Het wordt becommentarieerd, gemerkt (getagd), gekopieerd en geplakt, aanbevolen en aangevallen op andere blogs of tweets.
- Ten tweede zorgen de verwijzingen en tags ervoor dat de ene bijdrage zichtbaarder is dan de andere. De gebruikers bepalen uiteindelijk wat voor veel mensen zichtbaar is in dit ecosysteem. Op het world wide web bouwt veel user generated content voort op eerder geproduceerde artikelen van kranten of televisiestations.

Alle organisaties maken voor de informatievoorziening gebruik van een vorm van social intranet, waarin deze twee ontwikkelingen zijn verwerkt. Een goed opgezet intranet zorgt voor versterking van de interne communicatie. Collega's die elkaar niet elke dag zien, kunnen toch de dialoog aangaan. Door gericht opvragen van informatie kan ook de ‘information overload’ verminderen.

De komst van social intranet heeft geleid tot een cultuuromslag: verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie neergelegd. Via intranet kan men niet alleen het overzicht houden over een geoptimaliseerd primair proces, maar krijgt men ook inzicht in managementinformatie, in de in de organisatie

aanwezige kennis en in de laatste informatie over het beleid. Het is een social-mediaplatform voor dialoog en kennismangement. Intranet is daarmee een noodzakelijk hulpmiddel voor het primaire proces.

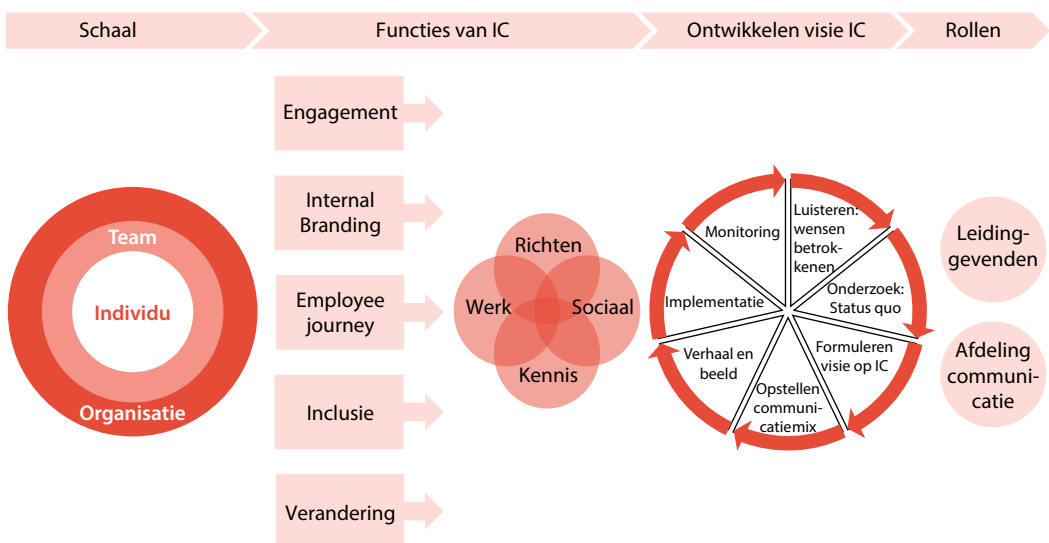
1.3.7 Veranderprocessen

Organiseren wordt steeds meer het ‘scheppen van ruimte voor verandering in haalbare stappen’, zoals Zwart dat al eens voorspelde (1989). Er is sprake van een continue organisatieontwikkeling. Om deze ontwikkeling soepel te laten verlopen, moet aan verschillende voorwaarden zijn voldaan.

Bij het aanpassen van de organisatie nam men in het verleden vaak de toevlucht tot nieuwe technieken of een andere organisatiestructuur. Maar het wordt ook het management steeds duidelijker dat veranderingen alleen tot stand komen als de mensen in de organisatie veranderen als deel van hun werk zien. Het gaat hierbij niet zozeer om het veranderen van kennis of gedrag, maar om het teweegbrengen van een verandergerichte houding bij medewerkers in alle lagen van de organisatie.

Naast opleiding is interne communicatie een belangrijk instrument om deze houding tot stand te brengen. Managers zien goede interne communicatie als dé succesfactor bij veranderingsprocessen.

1.4 Leeswijzer



Figuur 1.2 Indeling van het boek

Om de communicatie in organisaties beter te kunnen begrijpen, sta ik in de hoofdstukken 2 t/m 4 stil bij de verschillende niveaus waarop we communiceren: als individu, als team en als organisatie. Ik schets van al die niveaus ontwikkelingen. Daarbij sta ik regelmatig stil bij de wijze waarop onze hersenen werken; het reptielenbrein en het mensengerebrein hebben beide veel invloed op ons communicatiegedrag.

In de hoofdstukken 5 t/m 10 sta ik stil bij de doelen die we met interne communicatie kunnen realiseren. Engagement is daarbij een heel belangrijke factor, maar ook internal branding, de employee journey, inclusie en veranderingsprocessen komen langs. Een en ander bouwt zich op naar hoofdstuk 10, waarin de functies van interne communicatie centraal staan.

De hoofdstukken 11 t/m 17 vormen de bouwstenen om tot een nieuwe visie en mix te komen voor interne communicatie. Per fase beschrijf ik wat een adviseur kan doen om snel resultaten te bereiken. Hierbij ga ik uit van een kernteam IC, waarbij veelvuldig anderen worden betrokken. Interne communicatie verbeter je niet vanuit een ivoren toren.

In de hoofdstukken 18 en 19 ga ik dieper in op de twee belangrijkste spelers: de leidinggevende en de afdeling interne communicatie. Welke rollen hebben zij en wat betekent dat? De laatste drie hoofdstukken zijn een soort bijlagen: de ingrediënten voor de communicatiemix. Het is een overzicht van mogelijkheden. Het is niet compleet, maar vormt een goede start.

Aan het eind van elk hoofdstuk heb ik de kernpunten van dat hoofdstuk opgenomen.

Website

Wat voor je ligt, is de papieren versie van het boek. Op pagina 4 vind je je persoonlijke inlogcode die toegang geeft tot de bijbehorende website www.internecommunicatie-koeleman.nl. Hier vind je per hoofdstuk:

- achtergrondinformatie;
- praktische tips en tools, zoals checklists en tests;
- reflectie- en oefenvragen met feedback.

Aan het eind van elk deel van het boek vind je een overzicht van de informatie die je op de website kunt vinden. De informatie op de website wordt regelmatig geactualiseerd.

Voor persoonlijke communicatie nodig ik lezers graag uit bij een van de sessies die ik in het land organiseer over het onderwerp waar ik niet over uitgesproken raak: interne communicatie.