

Handboek voor de interne communicatie- specialist



Noordhoff Uitgevers

Marleen Boer

Eerste druk

Handboek voor de interne communicatie- specialist

Marleen Boer

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Welmoet de Graaf, Utrecht

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

0 / 12

© 2012 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, <http://www.reprorecht/www.reprorecht.nl>). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85226-9

ISBN 978-90-01-20506-5

NUR 810

Woord vooraf

Het vak interne communicatie heeft zich in de loop van de twintigste eeuw tot in de eenentwintigste eeuw flink ontwikkeld. Dit boek biedt een moderne kijk op interne communicatie en de rol van een communicatiespecialist in een organisatie. Waaraan moet een interne communicatiespecialist tegenwoordig voldoen? En hoe verhoudt de expertise van de interne communicatiespecialist zich tot de druk communicerende en twitterende omgeving die allang weet hoe het proces van boodschap, zender en ontvanger in elkaar zit? Is er nog een werknemer in Nederland die niet een communicatiecursus heeft gevolgd? Dit boek over interne communicatie verschaft eenieder die zich gaat verdiepen in het onderwerp heldere kaders waarbinnen het vak kan worden uitgeoefend. Het boek is nadrukkelijk gericht op het 'waarom' van het interne communicatievak en het richt zich op de bedrijfsmatige aspecten ervan. Het boek geeft een zo helder mogelijk beeld van de dagelijkse praktijk van een interne communicatiespecialist. Daarom gaat het niet alleen over modellen en theorieën, maar worden ook veel voorbeelden uit de praktijk gegeven. Als student is het soms bijzonder lastig om je voor te stellen 'hoe het nu in de praktijk gaat'. Dit boek probeert daarin meer duidelijkheid te creëren.

Het boek is verdeeld in zeven hoofdstukken die alle een aspect van het vak interne communicatie behandelen. Hoofdstuk 1 leidt het vak van interne communicatie in, waarna de lezer in hoofdstuk 2 alle handvatten aangereikt krijgt om als interne communicatiespecialist aan de slag te kunnen. Midden in het boek bevinden zich de kernhoofdstukken over organisaties (hoofdstuk 3), beleid, strategieën en plannen (hoofdstuk 4) en cultuur (hoofdstuk 5). Hoofdstuk 6 gaat specifiek over communicatie bij veranderingen en in hoofdstuk 7 staan de communicatiemiddelen uitgewerkt, voorzien van aandachtspunten en tips.

In het boek wordt vaak naar andere hoofdstukken verwezen. Dit is vooral om de lezer te laten inzien dat veel aspecten van communicatie nauw met elkaar samenhangen. Ook wordt op diverse momenten in het boek aangegeven dat je met interne communicatie goed kunt beïnvloeden, maar dat het nooit een wet van Meden en Perzen is of je communicatie slaagt of niet. Immers, het vak gaat bij uitstek over mensen en die menselijkheid is wat interne communicatie in een organisatie elke dag weer zo uitdagend maakt.



Bij dit boek is een website beschikbaar (zie www.handboekinternecommunicatiespecialist.noordhoff.nl). Op deze website vind je achtergronden, links en extra oefeningen. Maar ook:

- Cases, achtergrondinformatie over het vakgebied en interviews met interne communicatiespecialisten voor studenten
- Extra vragen en een handleiding bij dit boek voor docenten

Tot slot wil ik de mensen die een bijdrage hebben geleverd aan dit boek graag noemen. Allereerst bedank ik Robin Loke voor zijn grondige en inhoudelijke blik. Ook Esther van Rijn, mijn uitgever, verdient veel dank. Zij hield mijn blik scherp en gaf mij erg veel vertrouwen. Dat doet een auteur goed. En ten slotte bedank ik graag Mark Julsing, die niet alleen didactisch sterk is, maar die me vooral continu voorzag van inspiratie, focus en moed.

Inhoud

1 De interne communicatiespecialist 9

- 1.1 Ontstaan van het vak interne communicatie 10
- 1.2 Kenmerken van een interne communicatiespecialist 14
- 1.3 Je werk: de communicatiefunctie 19
- 1.4 Je plek verwerven in de organisatie 27
- 1.5 Jezelf blijven ontwikkelen 30

2 Basiselementen van interne communicatie 37

- 2.1 Interne communicatie 38
- 2.2 Communicatiemodel 42
- 2.3 Het proces van communicatie 51
- 2.4 Communicatie en interactie 58
- 2.5 Gedragsverandering 60

3 Functie van interne communicatie in een organisatie 73

- 3.1 Het begrip organisatie 74
- 3.2 Strategische partners 75
- 3.3 De werknemers 87
- 3.4 Intern versus extern 95

4 Beleidsmatige communicatie 107

- 4.1 Onderzoek 108
- 4.2 Communicatieonderzoek 110
- 4.3 Organisationsbeleid: de genen van een organisatie 119
- 4.4 Beleid, strategieën en plannen 125

5 Cultuur 141

- 5.1 Wat is cultuur? 142
- 5.2 Bedrijfscultuur 146
- 5.3 Drie uitingen van cultuur 157
- 5.4 Ontwikkelingen in bedrijfscultuur 162

6 Communicatie bij veranderingen 173

- 6.1 Verdieping in veranderingen 174
- 6.2 Rol van interne communicatie 177
- 6.3 Relevante groepen of personen bij een verandering 182
- 6.4 De praktijk van het veranderingstraject 187

7 De gereedschapskist 197

- 7.1 Communicatiemiddelen: wanneer zet je wat in? 198
- 7.2 De basis: taal 203
- 7.3 Middelen ten behoeve van kennisoverdracht 205
- 7.4 Middelen gericht op discussie en interactie 214
- 7.5 Middelen gericht op achtergronden 218
- 7.6 Ondersteunende en versterkende middelen 223

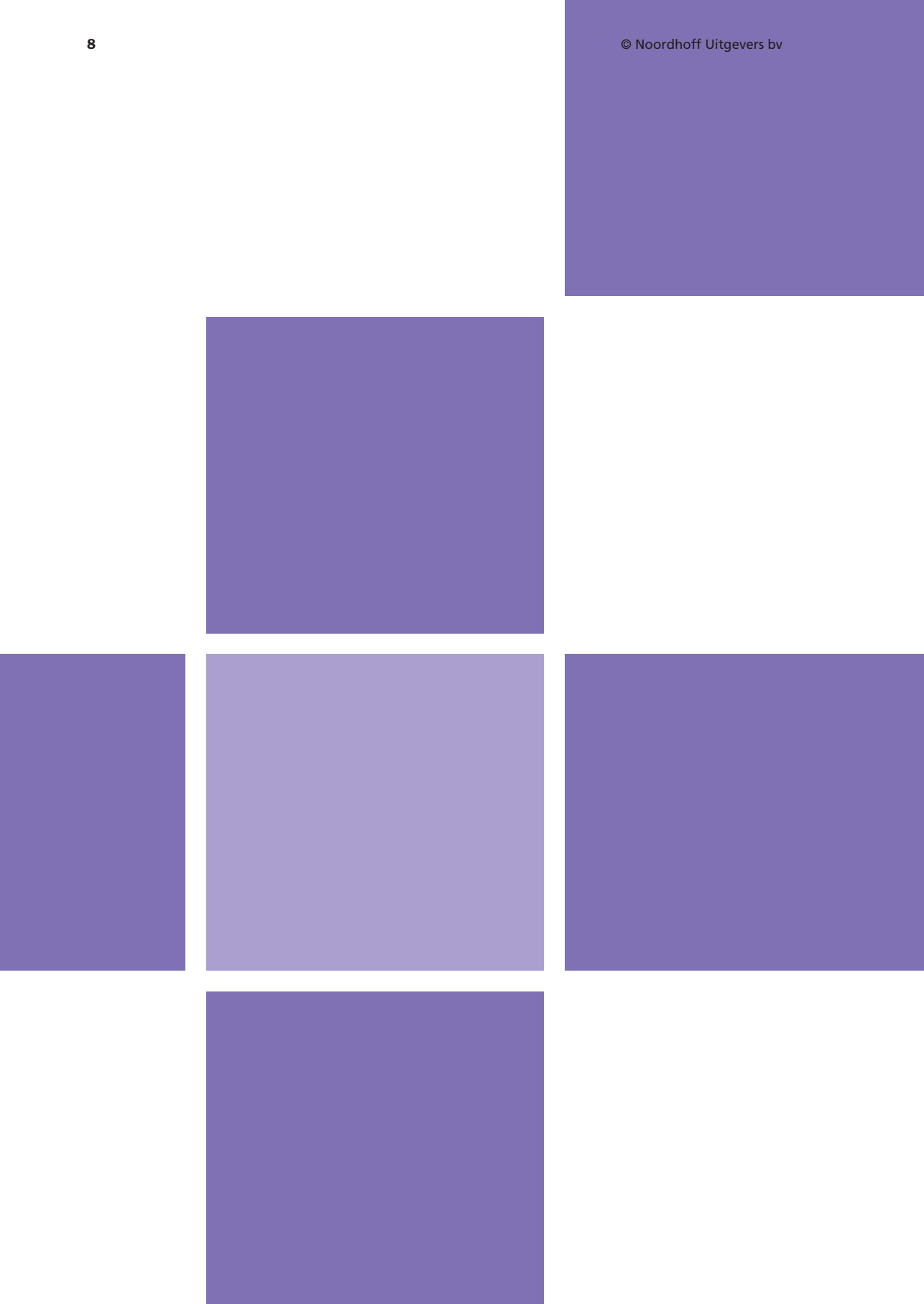
Antwoorden oefenvragen 228

Literatuuropgave 239

Illustratieverantwoording 241

Over de auteur 242

Register 244



1

De interne communicatie- specialist

- 1.1 Ontstaan van het vak interne communicatie
- 1.2 Kenmerken van een interne communicatiespecialist
- 1.3 Je werk: de communicatiefunctie
- 1.4 Je plek verwerven in de organisatie
- 1.5 Jezelf blijven ontwikkelen

Voor je ligt een boek over interne communicatie. Dus dat betekent dat je een zekere belangstelling voor het vak hebt. Maar waar komt dat vandaan? Heb je je hele leven lang al een bepaalde interesse voor communicatie? Toen je zes jaar was en je opa aan je vroeg wat je wilde worden, zei je toen al vol overtuiging: 'Communicatiespecialist, opa!' Waarschijnlijk niet, maar toch is er een reden waarom je gekozen hebt voor deze opleiding. In dit hoofdstuk gaan we niet alleen je eigen motieven en motivatie naar boven halen, maar gaan we ook kijken *if you have what it takes to become a professional internal communication specialist!*

1.1 Ontstaan van het vak interne communicatie

Het is goed om aan het begin van dit boek eens te kijken hoe het vak van interne communicatie zich heeft ontwikkeld. Het is enerzijds een vak dat nooit stilstaat en zich constant ontwikkelt en anderzijds een vak dat ook nog niet zo heel lang bestaat in vergelijking met meer traditionele disciplines, zoals dat van boekhouder, arts of schrijver. Communicatie bestaat al zolang de mens bestaat. Maar de ontwikkeling tot een specifieke discipline en een kennisgebied interne communicatie is wat recenter. Ruim tweeduizend jaar geleden was de discipline retoriek een bloeiend vak in het oude Rome. Honderden jaren later is de communicatie flink beïnvloed door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Denk daarbij aan de uitvinding van de boekdrukkunst, de industriële revolutie, de globalisering en de opkomst en groei van massamiddelen, zoals de radio, televisie, kranten en tijdschriften.

Voor de huidige generatie is vooral het internet van grote invloed geweest op de ontwikkeling van ons vak. Ook nu nog gaat de ontwikkeling van het communicatievak hand in hand met technologische ontwikkelingen. Kijk maar eens naar het succes van smartphones en de daaraan gekoppelde apps. Of bedenk eens hoe de communicatiewereld er nu uit zou zien zonder twitter. Nu zijn dit concrete voorbeelden van praktische middelen maar in een breder perspectief bevinden we ons communicatief gezien bijvoorbeeld in een periode waarin het bijna de norm is om informatie te delen en te werken aan je netwerken. Dat heeft ook zijn weerslag op het vak van interne communicatie, zoals je verder in dit boek kunt lezen.

In deze paragraaf kijken we eerst naar de ontwikkelingen in het vakgebied van communicatie. Daarna gaan we in op de raakvlakken die het vak interne communicatie heeft met andere disciplines.

1.1.1 Ontwikkelingen in het vakgebied

De ontwikkeling van het vakgebied communicatie vindt plaats op meerdere niveaus, namelijk:

- in de aard van de communicatie (wat zeggen we en wat bedoelen we)
- in de omgeving van de communicatie (cultuuraspecten en maatschappelijke ontwikkelingen)
- in de logistiek van de communicatie (nieuwe middelen met steeds meer mogelijkheden, grenzen lijken niet te bestaan voor communicatie)
- in het doel van de communicatie (waarom communiceren we, antropologische aspecten)

Interne communicatie

Voor wat betreft interne communicatie zijn er enkele brede ontwikkelingen te noemen die de afgelopen periode invloed hebben en hebben gehad op het vak. We noemen de volgende ontwikkelingen:

- vervagende grenzen
- nieuwe communicatiemiddelen
- werknemers als doelgroep
- ontwikkelingen in het arbeidsethos

Vervagende grenzen

De scheiding tussen intern en extern vervaagt steeds meer. Collega's zijn ook vrienden op Facebook, de scheiding tussen werk en privé wordt steeds minder en bedrijven zijn steeds minder ondoorgrondelijke afgesloten

entiteiten, maar meer transparante en open organisaties. Vanuit dit perspectief zou de term interne communicatie niet volledig de lading dekken en zou je eerder moeten spreken van bedrijfsmatige communicatie. Een ander argument voor deze stelling is dat de verschillende communicatiedisciplines zich hierin ook gemakkelijker verenigen (corporate communicatie, externe communicatie, arbeidsmarktcommunicatie enzovoort). Netwerken laten zich niet leiden door organisatiegrenzen. Interne netwerken worden externe netwerken en andersom. Daarom is er in dit boek over interne communicatie ook veel oog voor andere verwante disciplines in een organisatie.

Nieuwe communicatiemiddelen

Er ontstaan veel nieuwe communicatiemiddelen op de markt. Ook door de eerdergenoemde vervagende grenzen, verwacht men op het werk met dezelfde middelen te werken als thuis. Het kan niet zo zijn dat je thuis volledig met een tablet werkt en op je werk met een Windows-systeem uit 1995. Denk maar eens aan twitter. Dat middel voldeed aan een behoefte en voor wat betreft de bedrijfsmatige communicatie is er nu (onder andere) Yammer, een interne twitter.

Yammer

Zeker de ontwikkeling van social media heeft veel nieuwe middelen met zich meegebracht die ook van invloed zijn op de interne communicatie. Het feit dat je in principe met de hele wereld kunt communiceren, heeft ook zijn weerslag op een interne organisatie. Als je rechtstreeks op een blog met je directeur kunt chatten, waar heb je dan nog een communicatieadviseur voor nodig om zich te bemoeien met de boodschap, de doelgroep enzovoort? Toch blijft het vak gelukkig waardevol, zoals je bij de bestudering van dit boek zult merken.

Werknemers als doelgroep

Zeker door de vervagende grenzen vormt de groep werknemers steeds meer een doelgroep op zich. Werknemers gebruiken ook twitter, ze vertellen van alles over hun organisatie op verjaardagen en ze geven advies aan vrienden en vele anderen. Dan is het in je voordeel als het verhaal over je organisatie dat je werknemers verkondigen, een goed verhaal is. Een organisatie moet meer en meer aandacht besteden aan haar werknemers als doelgroep in de merkstrategie. Dat maakt het een heel interessante doelgroep. Een leuk voorbeeld is Nike (zie voorbeeld 1.1).

VOORBEELD 1.1

Nike

Als je online zoekt naar informatie over het hoofdkantoor van Nike in Beaverton (USA), dan zul je zien dat Nike erg veel aandacht aan de medewerkers besteedt. Het kantoor aldaar beschikt over onder andere een voetbal- en volleybalveld, tennisbanen, renbanen en tuinen. Het is geen gek idee van Nike om haar medewerkers ook onder te dompelen in de principes, doelen en uitgangspunten van Nike. In dit geval vormen de medewerkers ook een doelgroep op zich, die actief (bewust of onbewust) de waarden en ideeën van Nike uitdragen.



Het hoofdkantoor van Nike in Beaverton (VS)

Ontwikkelingen in het arbeidsethos

Vroeger was je vaak voor een lange periode verbonden aan je werkgever. Tegenwoordig veranderen medewerkers regelmatig van baan, ('jobhoppen'). Natuurlijk zijn veel factoren daarop van invloed zoals de gezinssamenstelling en de financieel-economische situatie in het land, maar over het algemeen zijn mensen minder lang verbonden aan een organisatie dan vroeger. Daarnaast hebben werknemers veel meer en betere rechten dan werknemers aan het begin van de twintigste eeuw. Dit alles maakt dat er een verandering lijkt te komen in de manier waarop mensen zich met hun werk identificeren. Het maakt namelijk nogal een verschil of je ergens werkt met de intentie om er de rest van je leven te blijven of om er maar maximaal drie jaar te werken.

Communicatie- modellen

Wat in een breder communicatieperspectief nog interessant is om te noemen, zijn de communicatiemodellen, opgesteld door Betteke van Ruler (De Witte, 2008), waarmee zij aangeeft welke ontwikkeling de communicatiediscipline in brede zin heeft doorgemaakt in de vorige eeuw. Het zijn de volgende modellen:

- **Informatiemodel** (jaren vijftig): communicatiemanagement wordt gezien als de organisatie van de verspreiding van informatie over de plannen en besluiten van de organisatie naar daartoe uitgezochte categorieën personen waardoor die hun kennis over de organisatie vergroten.
- **Overredingsmodel** (jaren tachtig): communicatiemanagement wordt gezien als de orkestratie van alle formele uitingen van de organisatie om zo een positieve uitgangspositie te creëren voor de plannen en besluiten van de organisatie bij daartoe uitgezochte categorieën personen.

- **Intermediair model** (jaren negentig): communicatiemanagement wordt gezien als de brugfunctie waardoor van elkaar afhankelijke partijen met elkaar in gesprek gaan en zo consensus bereiken over de strategie en het handelen van de organisatie.
- **Reflectief model** (nu): communicatiemanagement wordt gezien als de functie die zorg draagt voor de reflectie op de legitimatie van de organisatie in de samenleving en de organisatie ondersteunt in het vinden van strategische antwoorden op veranderingen in de samenleving.

1.1.2 Raakvlakken met andere disciplines

Het vak van interne communicatie heeft veel overeenkomsten en raakvlakken met andere disciplines. Allereerst zijn dat de familiale disciplines uit het totale vakgebied communicatie. Dat zijn disciplines waarmee veel plannen, strategieën, middelen en boodschappen worden afgestemd. Het gaat om de volgende disciplines:

- 1 voorlichting / pr
- 2 arbeidsmarktcommunicatie
- 3 internationale communicatie
- 4 marketing
- 5 externe corporate communicatie

**Familiaire
disciplines**

Ad 1 Voorlichting /pr

Voorlichting van diverse doelgroepen heeft natuurlijk nauwe raakvlakken met interne communicatie. Want ook hier gaat het om het beïnvloeden van bepaalde doelgroepen, maar dan met een nadruk op externe groepen (publiek, pers, stakeholders enzovoort).

Ad 2 Arbeidsmarktcommunicatie

Arbeidsmarktcommunicatie houdt zich specifiek bezig met de positie en ontwikkeling van de organisatie in en op de arbeidsmarkt. Het gaat om het dusdanig positioneren van de organisatie dat de juiste mensen aangetrokken worden voor de organisatie. Maar dit onderwerp staat niet los van interne communicatie. Het kan niet zo zijn dat extern een bepaald type persoon wordt binnengehaald terwijl de interne omgeving totaal anders is dan wordt voorgesteld.

Ad 3 Internationale communicatie

Internationale communicatie is vooral van belang voor grotere multinationals, waarbij je te maken hebt met werknemers in verschillende landen en vanuit verschillende culturen. Het is dan goed om gebruik te kunnen maken van een discipline waarin de onderlinge verhoudingen en omgangsvormen van diverse culturen en landen centraal staan. In hoofdstuk 5 kun je lezen dat cultuur op zich al een ingewikkeld onderwerp is. Communicatie met en tussen verschillende culturen maakt dat nog uitdagender.

Ad 4 Marketing

De discipline marketing heeft ook een duidelijk raakvlak met interne communicatie, zeker als je je werknemers als aparte (marketing)doelgroep benadert. Daarnaast zijn de waarden en normen die voor de corporate organisatie gebruikt worden ook van groot belang voor de afdeling marketing als het gaat om de externe merkstrategie van de organisatie.

Ad 5 Externe corporate communicatie

Het beeld over de organisatie dat je intern wilt neerzetten, zou niet veel moeten verschillen van het beeld over de organisatie dat je extern wilt creëren. In paragraaf 3.4 lees je meer over de raakvlakken tussen interne en externe communicatie.

Naast de hiervoor genoemde familiale disciplines zijn er nog andere verwante disciplines, namelijk:

- a bedrijfsjournalistiek
- b humanresourcesmanagement
- c psychologie

Ad a Bedrijfsjournalistiek

Bedrijfsjournalistiek, zeker bijvoorbeeld ten behoeve van een intern magazine, vertoont veel overeenkomsten met de journalistiek, waarin het gaat om aantrekkelijke artikelen, journalistieke nieuwsgierigheid en een scherpe analyse. Onafhankelijkheid is het toverwoord waarin beide disciplines verschillen. Journalistieke onafhankelijkheid zie je in principe niet in een intern magazine, want het magazine dient uiteindelijk een communicatiedoel.

Ad b Humanresourcesmanagement

De werknemers van de organisatie zijn de grootste gemene deler van interne communicatie en humanresourcesmanagement (hrm). Waar het gaat om de ontwikkeling van de werknemers en de cultuur in een organisatie, vinden deze twee disciplines elkaar. Meer over de samenwerking met hrm vind je in paragraaf 3.2.

Ad c Psychologie

De discipline psychologie is net als communicatie geïnteresseerd in een kijkje in het hoofd van mensen. Communicatie kan gericht zijn op het beïnvloeden van houding en gedrag. Dan heb je behalve goede argumenten en een sterk verhaal ook kennis nodig van hoe cognitieve processen werken en hoe mensen bijvoorbeeld omgaan met veranderingen.

1.2 Kenmerken van een interne communicatiespecialist

In de film *Little Miss Sunshine* heeft de zoon des huizes maar één doel: hij wil piloot worden. Op een dag komt zijn opa erachter dat de zoon kleurenblind is. Dat betekent dat zijn doel nooit verwezenlijkt kan worden, want als je kleurenblind bent mag je geen piloot worden. Zijn droom is vervlogen. Voor sommige beroepen heb je bepaalde kwaliteiten of eigenschappen nodig. Als je niet graag autorijdt en niet kunt inparkeren, dan moet je wellicht geen carrière als taxichauffeur ambiëren. Iemand die niet erg creatief is maar toch graag een opleiding tot modeontwerper volgt, heeft wellicht voor de verkeerde opleiding gekozen. Want uiteindelijk kun je met je behaalde kennis vaak een eind komen, maar zijn soms bepaalde eigenschappen en persoonlijke drijfveren ook onontbeerlijk. Voor het vak communicatie is dat niet anders. Je kunt studies communicatie volgen aan allerlei onderwijsinstanties: aan de hogeschool of de universiteit maar ook

via cursussen en avondscolen. Daarmee verwerf je kennis op dit vakgebied. Ook doe je dat door het lezen en bestuderen van dit boek. Als je dit boek uit hebt, heb je je kennis op het gebied van interne communicatie vergroot. Maar maakt dat je automatisch tot een goede interne communicatiespecialist? Nee, want kennis alleen is niet genoeg. Behalve een behoorlijke dosis kennis heb je ook bepaalde eigenschappen en kwaliteiten nodig om je te ontwikkelen tot een uitstekende interne communicatiespecialist. We bespreken in deze paragraaf wat de eisen zijn die de markt stelt aan een interne communicatiespecialist. Vervolgens kijken we naar de persoonlijke kenmerken.

1.2.1 Eisen van de markt

Om erachter te komen wat je nodig hebt om een goede communicatiespecialist te zijn, verdiepen we ons eerst in wat de markt vraagt. Figuur 1.2 is een voorbeeld van een vacature voor een interne communicatiespecialist.

Figuur 1.2 Een personeelsadvertentie

Interne communicatiespecialist



Bedrijf:
Aon Groep Nederland bv

Geplaatst op:
maandag 11 juli 2011

Standplaats:
Rotterdam

Functieomschrijving
Als interne communicatiespecialist ben je verantwoordelijk voor de ontwikkeling, vorming en implementatie van het interne communicatiebeleid. Dit doe je aan de hand van de bedrijfsdoelstellingen en -strategie welke je doorvertaalt naar het interne communicatieplan en daaruit voortkomende activiteiten. Je fungeert als spin in het web bij de ontwikkeling en uitvoering van de activiteiten. Je bent in staat vernieuwing aan te brengen in de wijze waarop Aon medewerkers verbindt en met ze communiceert.

De functie

In deze uitdagende functie speel je een belangrijke rol bij het professionaliseren van de interne communicatieactiviteiten voor de organisatie. Je weet door jouw jarenlange ervaring als geen ander hoe je de visie, strategie en normen en waarden kunt verwoorden richting personeel. Je bent de communicatiepartner voor verschillende business lines. Je weet bedrijfsplannen te doorgronden en heldere interne communicatiedoelstellingen te formuleren. Je ontwikkelt het interne communicatieplan en fungeert als projectcoördinator richting je afdelingscollega's, interne opdrachtgevers en leveranciers bij de uitvoering van deze plannen. Je adviseert actief over de wijze waarop en waarover diverse zaken voor het voetlicht worden gebracht.

Functie-eisen

- Opleiding hbo (interne) communicatie of een vergelijkbare opleiding
- Minimaal tien jaar werkzaam als interne communicatiespecialist of soortgelijke functie
- Kan strategisch (mee)denken en communiceren met impact
- Aantoonbare ervaring met communicatieve verbinding tussen strategie en operatie
- Voelt zich comfortabel als sparringpartner met business owners
- Is in staat om een breed netwerk te creëren binnen de organisatie
- Ruime ervaring als projectcoördinator
- Werkt planmatig en gestructureerd
- Proactief, oplossingsgericht en can-do-mentaliteit
- Gewend om in een dynamische omgeving te werken
- Daadkrachtige teamplayer
- Communicatief vaardig, flexibel en stressbestendig

Bedrijfsprofiel

Aon Nederland, toonaangevend adviseur in risicomanagement, employee benefits en verzekeringen, draagt bij aan het realiseren van de ambities van zijn cliënten. In Nederland heeft Aon 12 vestigingen met 1.600 medewerkers. Het bedrijf maakt deel uit van Aon Corporation, Chicago, USA. Het wereldwijde Aon-netwerk omvat circa 500 kantoren in meer dan 120 landen en telt ruim 60.000 medewerkers. Hiermee is Aon een van de grotere financiële dienstverleners ter wereld. Aon Corporation is gespecialiseerd in financiële en verzekeringsdienstverlening en staat genoteerd aan de effectenbeurs van New York (NYSE).

De afdeling

De afdeling Marketing & Communicatie van Aon Nederland bestaat uit 17 personen die zich bezighouden met Marketing, Communicatie, Business support, Interne communicatie, Perswoordvoering, Vormgeving en Interactive Marketing. De afdeling is gevestigd in Rotterdam. Er heerst een professionele, ondernemende en informele sfeer, gericht op samenwerken en delen van kennis.

**Functie-
beschrijving
Functie-eisen**

Bij het analyseren van vier andere willekeurige vacatures voor een interne communicatiespecialist / -adviseur komen de volgende functiebeschrijving en functie-eisen naar voren. De functiebeschrijving vertelt wat de taken zijn (en wat jij dus moet gaan doen). Onder functie-eisen wordt aangegeven wat van jou wordt verwacht.

Bij een functiebeschrijving voor een interne communicatiespecialist kun je de volgende taken tegenkomen:

- ondersteunen van managementteam / directie bij interne communicatie
- ondersteunen van managementteam / directie bij verandermanagement-vraagstukken
- verantwoordelijk voor interne communicatie
- betrokken bij projecten
- verantwoordelijk voor uitvoering en verbetering interne middelenstructuur
- geven van intern communicatieadvies
- onderzoek naar effectiviteit en evaluaties van interne communicatieprojecten
- uitvoeren van de middelen
- problemen signaleren en oplossen binnen je vakgebied
- ontwikkelen communicatieplan
- aansturen externe leveranciers
- budgetverantwoordelijk
- de organisatie / communicatiestrategie vertalen naar het interne en online-communicatiebeleid

Bij functie-eisen voor een interne communicatiespecialist kun je de volgende vaardigheden en eigenschappen tegenkomen:

- afgeronde hbo-opleiding communicatie / academische opleiding communicatie
- ervaring
- projectmatig kunnen werken
- teamspeler
- mensen enthousiasmeren / motiveren
- netwerken / omgevingsgericht / sociaal
- resultaatgericht
- stressbestendig
- goede mondelinge en schriftelijke communicatie (Nederlands, Engels)
- strategisch inzicht / analytisch vermogen / visie op betreffend werkveld
- accuraat / discreet / service- en klantgericht
- gesprekspartner op elk niveau / diplomatiek
- creatief
- hands-onmentaliteit
- zelfstandig

De hiervoor genoemde beschrijving en eisen zijn dus globaal wat de markt van jou verwacht. Je ziet dat het nogal divers is. Men verwacht onder andere dat je uitvoerend bent, strategisch, dat je kunt meedenken, mensen kan enthousiasmeren en een goede gesprekspartner bent. Dat zijn al met al flink wat eisen voor een interne communicatiespecialist. In alle vier de vacatures werd overigens vermeld dat de interne communicatieadviseur ook betrokken is bij projecten. Verder zie je dat een afgeronde opleiding een van de gevraagde functie-eisen is, maar ook kun je zien dat dat niet het enige vereiste is.

TUSSENVRAAG 1.1

Stel eens een vacature op voor een interne communicatiespecialist. Welke drie kerntaken moeten daar volgens jou in ieder geval in terugkomen?

1.2.2 Persoonlijke kenmerken

In subparagraaf 1.2.1 kon je lezen wat de markt van jou vraagt. Bij de verschillende functie-eisen stonden allerlei kenmerken door elkaar. In deze subparagraaf proberen we nog meer de vinger te leggen op de specifieke kenmerken van een goede interne communicatiespecialist. Daarom wordt er hier onderscheid gemaakt tussen:

- (verworven) kennis
- vaardigheden / competenties
- persoonlijke eigenschappen

(Verworven) kennis

Met (verworven) kennis bedoelen we jouw specifieke communicatiekennis. Dus kennis uit een studie, boeken, ervaring enzovoort. Het kan natuurlijk nooit zo zijn dat je na je studie bent uitgeleerd en dat het verwerven van kennis klaar is. Sterker nog, na het afronden van je studie beschik je alleen nog maar over basiskennis van je vak, waarin je je daarna steeds verder gaat verdiepen. Ook moet je constant blijven, je verdiepen in nieuwe ontwikkelingen binnen je vakgebied en ontwikkelingen die van invloed zijn op je vakgebied. In paragraaf 1.5 gaan we dieper in op je eigen ontwikkelingen en specialisaties.

In Nederland bestaan er vele verschillende opleidingen aan hogescholen en universiteiten op het gebied van communicatie. Soms hebben opleidingen communicatie een marketingkarakter, soms een taalkundig en soms een organisatorisch karakter. Interne communicatie is meestal een van de afstudeerrichtingen, minors of verdiepingen. Hoe dan ook, kennis is een absolute vereiste en heeft continu onderhoud nodig.

Vaardigheden / competenties

Naast verworven kennis (dat in feite de basis vormt voor het goed uitoefenen van je vak), moet je ook beschikken over bepaalde vaardigheden of competenties. Er zijn er natuurlijk erg veel te benoemen, maar de belangrijkste staan hierna opgesomd en uitgewerkt. Als interne communicatiespecialist moet je (in ieder geval) beschikken over:

- 1 een uitstekend taalgevoel
- 2 omgevingsbewustzijn
- 3 creativiteit
- 4 adviesvaardigheden

Ad 1 Een uitstekend taalgevoel

Taal vormt de absolute basis van ons vak. Boodschappen die we formuleren om bepaalde doelen te bereiken, worden gevormd op basis van taal. Zonder een uitstekend taalgevoel is het lastig werken als interne communicatiespecialist. Meer hierover in hoofdstuk 7.

Ad 2 Omgevingsbewustzijn

Als interne communicatiespecialist moet je je meer dan anderen bewust zijn van wat er in je omgeving gebeurt. Daarbij gaat het om ontwikkelingen binnen de organisatie, politieke verhoudingen en andere ontwikkelingen die van invloed zijn op de communicatie binnen je organisatie. Daarnaast moet je constant je oren en ogen openhouden: waar liggen behoeften? Wat wil men? Ook is het een kunst om te horen wat mensen niet zeggen.

Ad 3 Creativiteit

Natuurlijk heb je ook een flinke dosis creativiteit nodig. Niet elke organisatie beschikt over fantastische communicatiebudgetten en vaak moet je roeien met de riemen die je hebt. Dat betekent dat je creatief moet kunnen omgaan met de aanwezige middelen. Je kunt ook flink wat bereiken zonder dat je zelf meteen veel kosten maakt. Meer hierover in hoofdstuk 7 over communicatiemiddelen.

Ad 4 Adviesvaardigheden

Jij bent adviseur op het gebied van communicatie. Je moet dus op de juiste wijze je advies verpakken en verkopen om je advies succesvol te laten zijn. Er zijn veel cursussen en trainingen waarmee je adviesvaardigheden kunt ontwikkelen en verbeteren.

Persoonlijke eigenschappen

Naast verworven kennis en aangeleerde of verbeterde vaardigheden zijn er ook altijd nog persoonlijke eigenschappen die het vergemakkelijken om je te ontwikkelen tot een interne communicatiespecialist. En dit is het minst gemakkelijk aan te leren. Dit zijn namelijk persoonlijke eigenschappen: je hebt het of je hebt het niet. In bepaalde mate zou je het kunnen trainen, maar het komt voort uit je eigen persoonlijkheid. Het is niet te doen om de persoonlijkheid van de ideale communicatiespecialist te beschrijven, want boven alles blijft het een menselijk vak en zijn vele persoonlijke eigenschappen van belang. Maar kijkend door de oogharen zijn er wel een paar persoonlijke eigenschappen te benoemen, waarvan het op z'n minst handig zou zijn als je daarover zou beschikken. We noemen de volgende:

- *Je bent nieuwsgierig aangelegd.* Je bent van nature nieuwsgierig en dat maakt dat je snel een organisatie kan 'lezen' als je er eenmaal bent gestart. Je bent nieuwsgierig naar de branche (hoe ziet die eruit, wat drijft men, wat willen we bereiken?) maar ook nieuwsgierig naar de communicatie (waarom zegt hij/zij dit, wat bedoelt hij/zij daarmee, waarom gebruikt hij/zij dat specifiek woord?)
- *Je bent een gemakkelijke prater.* Van nature formuleer jij duidelijk je boodschap. Mensen begrijpen jou vaak goed en je vervalt niet snel in onbegrijpelijk taalgebruik en onduidelijke zinnen.
- *Je hebt oog voor de rode draad.* Je verliest niet snel de rode draad uit het oog en je weet diverse ontwikkelingen en middelen gemakkelijk aan elkaar te koppelen. Je legt de juiste verbanden om de rode draad in een verhaal vast te houden.

1.3 Je werk: de communicatiefunctie

Nu je wat meer weet over de eigenschappen en kenmerken van een interne communicatiespecialist, focussen we ons op de functie zelf. In deze paragraaf gaan we eerst in op de plaats van de afdeling binnen de organisatie, de samenstelling van de afdeling en ten slotte de interne communicatiefunctie zelf en de verschillende rollen die door de communicatiefunctie kunnen worden uitgeoefend.

1.3.1 Plaats van de afdeling communicatie



Een communicatieafdeling

Afdeling communicatie

Interne communicatie behoort vaak tot de afdeling communicatie. Het kan ook voorkomen dat de interne communicatiespecialist zelfstandig functioneert en niet tot een echte afdeling communicatie behoort. Dat is vaak het geval in kleinere organisaties, waarbij de functie veelal een gecombineerde is, dus bijvoorbeeld in de vorm van een adviseur interne communicatie én pr (public relations). In het boek *De professionele communicatieafdeling* (De Witte, 2008) wordt beschreven welke plaats de afdeling communicatie kan hebben in een organisatie. Daarbij moet opgemerkt worden dat dit vaak een organisatorische structuur is waar je als communicatiespecialist niet veel aan kan veranderen. Het gaat erom wat je uitvoert en doet als afdeling. Toch is het voor een afdeling communicatie en zeker ook voor de interne communicatie uitermate belangrijk wanneer je dicht bij de directie zit, de plek waar de belangrijke besluiten worden genomen. De afdeling communicatie kan op de volgende manieren in een organisatie geïntegreerd zijn:

- als een stafafdeling direct onder de directie of het bestuur
- als onderdeel van de afdeling beleid of bestuur (dat is vaak het geval in overheidsorganisaties)
- als onderdeel van of in combinatie met de afdeling marketing

Centrale afdeling Decentrale afdeling Corporate communicatie

Daarnaast kan de afdeling communicatie op verschillende manieren werken. Zeker in grotere organisaties met meerdere onderdelen is er vaak een centrale vorm van communicatie en een decentrale vorm van communicatie. In dat geval behoort de centrale (ook wel corporate genoemd) communicatie vaak tot de stafafdelingen (samen met P&O, ICT enzovoort) en de decentrale afdelingen vallen vaak direct onder de businessunits of dochterbedrijven. Is er in een organisatie sprake van een centrale en een decentrale afdeling interne communicatie, dan is het

bijzonder belangrijk dat er voldoende afstemming plaatsvindt. Onderlinge afspraken over prioriteiten, projecten en doelstellingen moeten goed gemaakt worden. In casus 1.3 kun je lezen wat er gebeurt als er onvoldoende afstemming is over interne communicatie tussen de centrale en decentrale afdeling communicatie.

CASUS 1.3

Het project SPURT

Orason is een grote distributieorganisatie met veel vestigingen in Nederland. In Maastricht zetelt het hoofdkantoor en daar zit ook de centrale afdeling communicatie. Marijke is daar verantwoordelijk voor de interne communicatie. Op de grotere distributiekantoren in Nederland zitten ook decentrale communicatieafdelingen met overal een communicatiemedewerker. Orason is net overgenomen door een grote Britse investeringsmaatschappij en de hele organisatie staat in het teken van groei. Daarom wil men de professionaliteit van alle medewerkers verhogen: het niveau moet omhoog om de juiste groeisprong te maken. Er wordt een groot project opgetuigd dat SPURT heet. Overal in het hoofdkantoor hangen uitingen van SPURT. Marijke heeft een plan gemaakt en een strategie uitgedacht om dat door middel van effectieve interne communicatie te bevorderen. Ze heeft op het laatste moment ook de plannen naar de communicatiemedewerkers in het land gestuurd en telkens als ze nieuwe middelen heeft ontwikkeld, stuurt ze ook een setje middelen naar de locaties in het land. Op het hoofdkantoor kan niemand uit onder SPURT. Het leeft enorm en eenieder zet zich er goed voor in. Zo organiseert Marijke wekelijkse sessies waarin samen

de verbeterpunten voor de organisatie worden besproken.

Na enkele weken is Marijke op bezoek op een van de locaties, in Nieuwegein. Ze merkt dat SPURT daar totaal niet leeft, niemand kent het en nergens hangen de uitingen van SPURT. Na overleg met de communicatiemedewerker aldaar, Esther, blijkt dat niemand echt veel belang hecht aan SPURT. Esther heeft zich niet gerealiseerd dat dit zo'n belangrijk project is. De nieuwsbrieven die Marijke stuurt, legt ze vaak alleen op het koffietafeltje op de afdelingen maar verder gebeurt er niet zoveel mee. Ook de wekelijkse sessies zoals die op het hoofdkantoor worden gehouden, heeft Esther nog nooit georganiseerd.

Marijke heeft Esther en alle andere communicatiemedewerkers nooit goed betrokken bij SPURT. In het land zag men het als een project van het hoofdkantoor en daarbij is er op elke locatie nog genoeg ander communicatiewerk te doen. Daarmee is de communicatiestrategie van Marijke mislukt want bijna niemand (de medewerkers van het hoofdkantoor van Orason uitgezonderd) houdt zich bezig met SPURT, terwijl dat voor iedereen het project van het jaar had moeten zijn.

Uit casus 1.3 blijkt dat, zeker op het gebied van interne communicatie, het uitermate belangrijk is dat je je interne communicatieplannen in ieder geval met de communicatiecollega's op decentrale plekken bijzonder goed voorbereidt. Want interne communicatie is voor alle medewerkers in een organisatie, niet alleen op een hoofdkantoor. Zit je op een centrale afdeling op het hoofdkantoor, dan fungeren de decentrale afdelingen vaak als je oren en ogen, maar dan moet je er wel goed

gebruik van maken. In het geval van casus 1.3 had Marijke er goed aan gedaan het gehele traject samen met de communicatiemedewerkers in het land voor te bereiden en op te zetten. Nu is het vooral een feestje van het hoofdkantoor geworden.

1.3.2 Inrichting van de afdeling communicatie

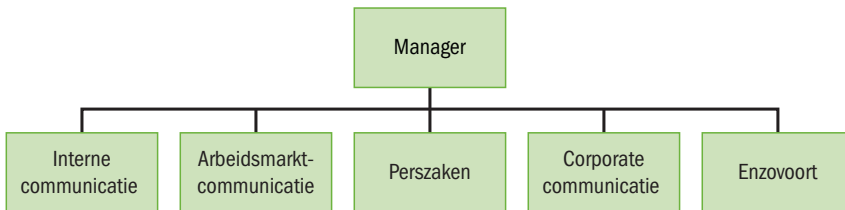
Binnen een afdeling kan interne communicatie ook nog weer op verschillende manieren georganiseerd zijn. Een persoon binnen de afdeling communicatie kan zich alleen maar bezighouden met interne communicatie of het kan een gedeelde verantwoordelijkheid zijn samen met de collega die zich daarnaast ook bezighoudt met marketing. In het in deze paragraaf al eerder aangehaalde boek *De professionele communicatieafdeling* wordt ook aangegeven op welke manieren communicatieafdelingen georganiseerd kunnen zijn. Die manieren zijn:

- 1 inrichting naar modaliteiten (verdeling op basis van disciplines of modaliteiten)
- 2 inrichting naar functionele expertise (verdeling op basis van expertises)
- 3 inrichting naar opdrachtgevers
- 4 combinatie van 1 tot en met 3

Ad 1 Inrichting naar modaliteiten (verdeling op basis van disciplines of modaliteiten)

Bij de inrichting naar modaliteiten (zie figuur 1.4) heb je dus clusters binnen de afdeling waar mensen op basis van specialisaties samenwerken. Het zijn vaak afgesloten clusters omdat eenieder zich met zijn of haar eigen specialisatie bezighoudt. In dit geval is het dus van groot belang dat alle communicatieactiviteiten binnen deze afdeling uitstekend op elkaar worden afgestemd. Het gevaar is anders dat je wellicht diffuse boodschappen krijgt.

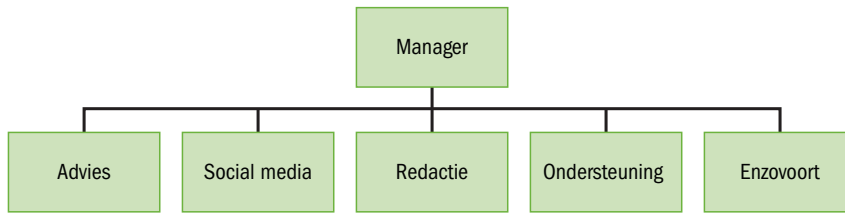
FIGUUR 1.4 Communicatieafdeling ingericht naar modaliteiten



Ad 2 Inrichting naar functionele expertise (verdeling op basis van expertises)

Bij inrichting naar functionele expertise (zie figuur 1.5) is de afdeling ingedeeld op basis van expertise. Ben je een specialist op het gebied van interne communicatie, dan heb je in feite met alle clusters te maken, en zul je zelf wellicht in het cluster 'advies' werken.

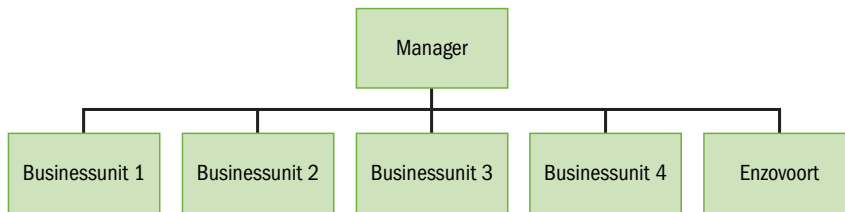
FIGUUR 1.5 Communicatieafdeling ingericht naar functionele expertise



Ad 3 Inrichting naar opdrachtgevers

Als je werkt voor een van de businessunits, werk je toch vrij solistisch. In dit geval werkt iedereen voor zijn of haar eigen opdrachtgever (zie figuur 1.6). Vaak heb je hierbij een functioneel en een hiërarchisch leidinggevende, of is de communicatiemanager niets meer dan een centrale spil op het gebied van communicatie. Je leidinggevende is dan waarschijnlijk de directeur van de businessunit waarbinnen je werkt.

FIGUUR 1.6 Communicatieafdeling ingericht naar opdrachtgevers



Ad 4 Combinatie van 1 tot en met 3

En natuurlijk is het ook mogelijk dat communicatieafdelingen een combinatie vormen van de onder ad 1 tot en met 3 genoemde indelingen. Het is mogelijk dat je als interne communicatiespecialist veel advies geeft, maar dat je ook valt onder de centrale holding. Vaak worden afdelingen gevormd door de jaren heen. En elke organisatie vraagt ook weer om een andere organisatie van de communicatie. Overigens is de kwaliteit van werk dat je aflevert, je niveau van communicatie en je vermogen de organisatie vooruit te helpen door middel van effectieve communicatie vele malen belangrijker dan de feitelijke organisatie van de communicatiefunctie.

1.3.3 Niveaus van de communicatiefunctie

Het vak interne communicatie kent verschillende niveaus. Je kunt jezelf op meerdere manieren een plek geven in het totale vak. Enerzijds is daar het onderscheid naar de aard van het werk. Je hebt dan grofweg de volgende functies:

- communicatiemanager, -teamleider, -directeur enzovoort
- communicatieadviseur
- communicatiemedewerker, communicatieassistent

1 Functie- benamingen

Op elk niveau kun je de benaming steeds iets aanpassen, maar dit is wel zo ongeveer de belangrijkste indeling. Bij elke functie kun je ook nog een extra gradatie toevoegen, zoals junior, medior of senior. Toch zeggen deze functiebenamingen niet altijd evenveel. Als communicatiemedewerker bij een grote organisatie kun je soms inhoudelijk bijna hetzelfde werk verrichten als een senior adviseur bij een hele kleine organisatie.

Het vak communicatie werd qua niveau en opleiding vaak ingedeeld volgens het ABCD-model. Je was bijvoorbeeld communicatieadviseur niveau B, of niveau C. De beroepsvereniging van Communicatie, Logeion, heeft inmiddels een nieuw model ontwikkeld. Op hun site www.logeion.nl is het volgende te lezen:

‘De niveaus A tot en met D sloten niet goed meer aan bij het communicatievak van nu en gaven onvoldoende richting aan verdere professionalisering. Ontwikkelingen in het communicatievak hebben gezorgd voor veel nieuwe communicatiefuncties en verantwoordelijkheden: meer verdieping (verdere specialisatie) en meer verbreding (interactie met andere beroepenvelden).’

Beroepsni- veauprofielen

Het onderscheid vindt nu plaats in zes beroepsniveauprofilen, zoals je kunt zien in tabel 1.7. Tabel 1.7 is een schematische weergave van de zes kerntaken en zes niveaus van de beroepsniveauprofilen (BNP) voor het communicatievak. Het schema is een hulpmiddel om als communicatieprofessional je beroepsniveau per kerntaak te bepalen.

Het model in tabel 1.7 kenmerkt zich door zes kerntaken op zes niveaus: analyseren, adviseren, creëren, organiseren, begeleiden en managen. Het voordeel van deze indeling is dat ook een organisatie veel beter (beter dan voorheen) kan aangeven welk type communicatiespecialist nodig is. Als een organisatie behoefte heeft aan een interne specialist die erg goed kan organiseren, dan pas jij met je uitstekende coachingvaardigheden misschien iets minder bij die organisatie. Daarnaast kun je jezelf ook nog indelen op een bepaald niveau. Logeion licht dat op de site als volgt toe: ‘Elk niveau hoger betekent meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid én grotere en zwaardere vraagstukken.’

TABEL 1.7 De beroepsniveauprofilen

Kerntaken	Analyseren	Creëren	Organiseren	Begeleiden	Managen
Essentie Kerntaak	In kaart brengen	Organisaties communicatiev maken	Zorgen voor ontmoetingen	Mensen communicatiev maken	Leiden en bewaken van het communicatieproces
Niveau 6	Issuuniveau: definiëren van issues.		Wordt afgerekend op niveau 5 plus visie.		
Wat doe ik	Ik signaleer issues en interdisciplinaire/ maatschappelijke vraagstukken en vertaal deze naar samenhangende onderzoeks-vorstellen. Ik combineer inzichten en methoden uit diverse disciplines. Ik voeg nieuwe theorieën toe. Ik stuur andere onderzoekers aan.	Ik creëer een nieuw paradigma in de communicatie op het juiste moment.	Ik herken een nieuw paradigma en ontwerp n.a.v. de bijbehorende trends, issues en ontwikkelende nieuwe communicatethema's en vormen van ontmoetingen voor het vakgebied.	Ik ontwerp een nieuw pedagogisch en didactisch begeleidingsconcept dat breed toepasbaar is.	Ik ontwikkel nieuwe inzichten in communicatiebeleid en initieer de implementatie daarvan.
Niveau 5	Planniveau: richtinggevend voor de lange termijn.		Wordt afgerekend op niveau 4 plus oordeel.		
Wat doe ik	Ik vertaal een organisatievraag naar een communicatievraagstuk, bepaal probleem, doel en vraagstelling en benodigde methodologie. Ik ontwikkel zo nodig een theoretisch framework en nieuwe procedures. Ik interpreteer en geef communicatieve betekenis aan de resultaten van het onderzoek.	Ik vertaal de strategie naar concepten voor middelen en/of media. Na overleg organiseer ik de uitvoering.	Ik signaleer relevante ontwikkelingen, trends en issues in het vakgebied van mijn opdrachtgever en formuleer naar aanleiding daarvan communicatethema's en items die relevant zijn voor mijn opdrachtgever en zijn actoren. Ik vertaal deze naar concepten voor grote en kleine belevenissen.	Ik stel het niveau van de communicatie effectiviteit vast van de opdrachtgever en/of anderen, in of gerelateerd aan de organisatie. Ik leg een strategie en aanpak voor. Na overleg leid ik de uitvoering in goede banen.	Ik formuleer het strategisch communicatiebeleid in een samenhangend geheel van communicatieactiviteiten. Ik houd toezicht op activiteiten van professionals op niveau 4.

TABEL 1.7 De beroepsniveauoprofielen (Vervolg)

Kerntaken	Analyseren	Adviseren	Creëren	Organiseren	Begeleiden	Managen
Niveau 4	Resultaatsniveau: verantwoordelijk voor het bepalen van de oplossing.			Wordt afgerekend op niveau 3 plus overtuigingskracht en kwaliteit van de oplossing.		
Wat doe ik	Ik toets de vraag van de opdrachtgever en onderzoek een communicatievraagstuk door het uitvoeren van een analyse/onderzoek. Ik maak een keuze uit de bestaande methodologie en interpreteer de resultaten.	Ik adviseer, vanuit het perspectief van het communicatievak, over de strategische richting van de communicatie.	Ik beoordeel de analyse van de opdrachtgever en ontwikkel formats voor communicatiemiddelen.	Ik toets de vraag van de opdrachtgever en vertaal deze naar een (geheel van) belevenis(sen) en bijeenkomsten.	Ik ontwerp zelfstandig een leeractiviteit op maat die een oplossing is voor een vraagstuk rond communicatieve vaardigheden van een individu of groep en verzorg die.	Ik maak de communicatiestrategie en vertaal deze naar een concrete communicatie-aanpak voor meerdere doelgroepen en middelen inclusief budget en voer uit of stuur aan. Ik houd toezicht op activiteiten van professionals op niveau 3.
Niveau 3	Taakniveau: gegeven oplossing realiseren.			Wordt afgerekend op niveau 2 plus resultaat.		
Wat doe ik	Ik voer in een gegeven onderzoeksopzet, binnen de organisatie, zelfstandig een analyse uit volgens een vaste onderzoeksmethode.	Ik adviseer binnen gemaakte strategische keuzen over de inzet van middelen.	Ik bedenken en/of maak op basis van de analyse van de opdrachtgever een compleet communicatiemiddel.	Uitvoering vindt onder verantwoordelijkheid van professional op niveau 4 plaats.	Op basis van de analyse van de opdrachtgever verzorg ik de enkelvoudige training/ontwikkeling/leeractiviteit die verloopt volgens een bekend stramen.	Ik maak een eenvoudig communicatieplan voor een enkelvoudig vraagstuk voor een specifieke doelgroep en voer dat uit. Ik houd toezicht op de activiteiten van professionals op niveau 2.
Niveau 2	Instructieniveau: zelfstandig uitvoeren binnen gegeven kaders.			Wordt afgerekend op kwaliteit van de uitvoering.		
Wat doe ik	Ik doe de logistische voorbereiding voor onderzoek. Ik verwerk adviesdocumenten. Resultaten uit een analyse of kwantitatief onderzoek tot duidelijke overzichten.	Ik verzamel data voor adviesdocumenten.	Ik lever onder begeleiding van professional op niveau 3 onderdelen van communicatiemiddelen.	Ik ondersteun de professional op niveau 3.	Ik ondersteun de begeleider op niveau 3.	Ik zorg voor de traffic.
Niveau 1	Ondersteuningsniveau: activiteiten uitvoeren onder toezicht na instructie.			Vaak voornamelijk buiten het model van de communicatieprofessionals.		

1.4 Je plek verwerven in de organisatie

Het vak communicatie is behoorlijk in ontwikkeling geweest, zoals je hebt kunnen lezen in subparagraaf 1.1.1. Voor communicatiedeskundigen is het niettemin nog vaak een flinke klus om hun plek te verwerven. Immers, communiceren kunnen we allemaal! De herijking van de communicatiefuncties waarover in subparagraaf 1.3.3 is gesproken, betekent wederom een stap voorwaarts in de ontwikkeling van het vakgebied. Het feit dat je een positie hebt in een afdeling betekent nog niet automatisch dat je de juiste plek bezet die je zou moeten hebben in een organisatie. In deze paragraaf lees je over hoe je je een plek verwerft in de organisatie. Wat moet je daarvoor doen? En waarom eigenlijk? Pr-bureau Weber Shandwick heeft in 2010 een e-book uitgegeven waarin tips staan beschreven voor de eerste honderd dagen in een nieuwe organisatie. Het boek richt zich op hoofden corporate communicatie, maar kan in feite worden gebruikt voor alle communicatieprofessionals die binnenkomen bij een nieuw bedrijf. Dit gaat niet zozeer over het opeisen van je plek, maar meer over het overleven van de eerste honderd dagen en de stappen die je moet zetten om je plek te verwerven. De lijst is gebaseerd op wat verschillende afdelingshoofden communicatie hebben genoemd in een onderzoek. De lijst is zeker niet compleet en gaat niet zozeer in op inhoudelijke communicatieaspecten. Toch is het goed om sommige zaken in het achterhoofd te houden tijdens je eerste honderd dagen. De auteurs noemen de volgende lessen:

- Les 1 Wees geduldig. Je hebt nog tijd genoeg om jezelf te bewijzen. Niet alles hoeft in die eerste honderd dagen.
- Les 2 Bereid je goed voor, voordat je begint. Het gaat dan niet alleen om corporate informatie, maar om cultuuraspecten, interactie binnen het managementteam (mt), politieke verhoudingen enzovoort.
- Les 3 Luister en leer. En waardeer ook dat wat al gedaan is.
- Les 4 Evalueer je team vanaf de eerste dag. Voer noodzakelijke veranderingen snel door.
- Les 5 Val je voorganger niet af. Ondanks het feit dat je waarschijnlijk wel verbeterpunten ziet, erken ook het goede werk dat al gedaan is.
- Les 6 Verdiep je in het primaire proces van de organisatie. Laat mensen ook vertellen over hun werk en hun team.
- Les 7 Vind supporters / medestanders. Dat geldt zowel op professioneel alsook op persoonlijk vlak. Dit zijn mensen die je kunnen helpen en die je tot medepleitbezorger van jouw plan kunt maken.
- Les 8 Duik in de schaduworganisatie.
- Les 9 Sluit je ogen niet voor de buitenwereld.
- Les 10 Wees voorbereid op verrassingen.
- Les 11 Verdien het respect van je directeur.
- Les 12 Kijk met welke producten of acties je snel kunt scoren.

Bron: www.molblog.nl

Bij het binnenkomen in een organisatie waarin je je verder wilt ontwikkelen, is het van belang dat je een persoonlijke missie hebt en dat je nee durft te zeggen. Op deze aspecten gaan we nu nader in.

1.4.1 Je persoonlijke missie

Als je binnenkomt bij een organisatie is het altijd goed om even te bezien hoe de vlag erbij hangt qua communicatie. Hoe ziet het bedrijf communicatie? En waarvoor wordt het gebruikt? Is communicatie vertegenwoordigd in de directie? Onder welke afdeling valt de discipline communicatie? Is het een zelfstandige afdeling? Ziet de organisatie de meerwaarde van communicatie?

Jij bent gekomen met een missie. Op een bepaald vlak wil je je graag verder ontwikkelen en je hebt besloten dat je dat het beste bij dit bedrijf kunt doen. Jouw persoonlijke missie is natuurlijk ook dat je wilt groeien in je vak. En hoe ga je dat doen in deze organisatie? Op verschillende manieren kun je laten zien wat de meerwaarde is van communicatie. Hoe je dat doet, hangt af van het type organisatie en de heersende cultuur. Je kunt de meerwaarde van communicatie op verschillende manieren onder de aandacht brengen, als dat al noodzakelijk is in de organisatie. Er zijn natuurlijk ook tal van organisaties te noemen waar communicatie een volwaardige plek heeft verworven, maar dat betekent niet dat dat automatisch het geval is in alle organisaties. Vaak is er nog wel missiewerk te verrichten. En dat doe je niet alleen om jezelf te ontwikkelen, maar ook om het vak te ontwikkelen. Maar bovenal doe je dat omdat je weet dat je door effectieve en slimme communicatie kunt bijdragen aan het behalen van de managementdoelstellingen. En voor veel managers en organisaties is dat nog altijd niet vanzelfsprekend en wordt interne communicatie nog wel eens gezien als de discipline die alleen boodschappen overbrengt. Een soort transfermachine zou je kunnen zeggen. Maar, zoals je zult begrijpen als je dit boek uit hebt, interne communicatie kan direct bijdragen aan een effectieve strategie. En daarom is het soms goed om wat missiewerk te doen in je organisatie. Dat missiewerk is bedoeld voor degenen in de organisatie van wie jij afhankelijk bent. Dan gaat het om directieleden, mt-leden (leden van het managementteam), leidinggevend en enzovoort. Dus alle mensen die direct met jou te maken hebben en die beleid maken waaraan jij een communicatieve bijdrage kunt leveren. Dat missiewerk kan op de volgende manieren:

- 1 Informeer actief over communicatie.
- 2 Laat je werk spreken.
- 3 Voer gesprekken.
- 4 Stel je dienstverlenend op.

Ad 1 Informeer actief over communicatie

Je kunt je organisatie meer kennis bijbrengen over communicatie door meer te laten zien van het vak. Wat is precies communicatie en wat kun je ermee? Ook kun je je organisatie meer actief laten nadenken over communicatie. Zo kun je bijvoorbeeld geregeld een communicatiethema uitlichten. Dit kan vooral van belang zijn als je collega's niet veel weten van communicatie maar zij wel de behoefte hebben om er meer van te weten. Het mag wellicht vreemd klinken, maar zo raar is het niet. Leidinggevenden en directieleden worden ook graag bijgepraat over de laatste hrm-ontwikkelingen of nieuwe ICT-ontwikkelingen en de voordelen en toepassingen ervan voor de eigen organisatie. Voor communicatie zou dat niet anders moeten zijn.

Ad 2 Laat je werk spreken

Het klinkt heel banaal, maar je bent zelf natuurlijk je grootste ambassadeur. Zodra of zolang jij goed werk aflevert, zegt dat meer dan welke presentatie dan ook. Zodra mensen de kwaliteit van je werk inzien, betekent dat automatisch dat je je plek steviger hebt ingenomen. Valt de kwaliteit van jouw werk zwaar tegen, dan zal het bestuur of de directie minder snel geneigd zijn jouw advies in te winnen.

Ad 3 Voer gesprekken

Het kan voor veel leidinggevendenden soms gewoon niet duidelijk zijn waarvoor zij de afdeling communicatie kunnen inschakelen. Door middel van het voeren van gesprekken kun je dieper ingaan op de specifieke situatie van die leidinggevende en samen kijken hoe interne communicatie hem of haar kan helpen. Zo kun je gericht maatwerk leveren.

Ad 4 Stel je dienstverlenend op

Omdat men soms niet weet wanneer en waarvoor je de communicatiecollega's kunt inschakelen, is het belangrijk om je dienstverlenend op te stellen. Vaak zien mensen in dat je echt iets kunt betekenen. In hoofdstuk 6 gaan we dieper in op communicatie bij veranderingen, maar je kunt je zo voorstellen dat een leidinggevende enorm kan worstelen met de opdracht om zijn of haar medewerkers goed te informeren over een reorganisatie. Een dienstverlenende interne communicatieadviseur die hem of haar begeleidt bij de personeelsbijeenkomsten en nog een Q&A (*Questions & Answers*) voor hem of haar opstelt kan in zo'n geval goud waard zijn.

1.4.2 Nee durven zeggen

We weten het allang: iedereen heeft verstand van communicatie. Maar toch is het een vak apart, dat weet jij als geen ander. Durf daarom ook in te gaan tegen heersende principes door te vertrouwen op je eigen kennis en kunde. Zie bijvoorbeeld casus 1.8, waarin Miranda nee durft te zeggen en daarmee een communicatief probleem oplost.

CASUS 1.8

Niemand kijkt op het intranet

Binnen een agentschap van een ministerie worden erg veel mails gestuurd. Iedereen wordt dagelijks bedolven onder de mails. Men stuurt vaak ook mails naar het hele bedrijf. Het gaat dan om berichten die net zo goed op het intranet geplaatst kunnen worden. Maar, niemand kijkt op intranet. Miranda is net begonnen als communicatieadviseur en richt zich vooral op interne communicatie. De enorme aantallen mails, die de productiviteit en de

efficiency in de organisatie sterk verlagen, zijn haar een doorn in het oog. Iedereen klaagt erover maar er is geen alternatief, want niemand kijkt op het intranet. Miranda besluit het nader te onderzoeken en praat met zowel mt-leden als met medewerkers over de mailterreur. Iedereen deelt het probleem, maar iedereen is ook van mening dat het niet anders kan, want: niemand kijkt op het intranet. Miranda ontdekt echter dat medewerkers wel degelijk op het intranet

kijken. Zo heeft zij bewust een mededeling over het afhalen van het kerstpakket alleen op het intranet geplaatst, niet op de mail. Binnen twee minuten stonden de eerste medewerkers al voor haar deur en dat ging de hele dag door. Miranda beseft dat de zin 'niemand kijkt op het intranet' redelijk inhoudsloos is en besluit er iets aan te doen. Voor alle leidinggevendenden geeft zij een presentatie waarin ze oplossingen aanreikt voor de mailterreur. De reden 'niemand kijkt op het intranet' is niets meer dan een holle frase en een reden waarachter mensen zich verschuilen. Immers, een mailtje is zo verstuurd en veel mensen weten nog niet hoe ze berichten

moeten posten op het intranet. Miranda besluit opfrustrainingen te organiseren waarin mensen leren hoe je met het intranet omgaat (berichten posten, bloggen, foto's uploaden enzovoort). Binnen afzienbare termijn neemt het aantal mails sterk terug. Ook wordt afgesproken dat leidinggevendenden hun medewerkers aanspreken op onterecht gebruik van de mail. Nieuwsberichten verschijnen weer daar waar ze moeten verschijnen: op het intranet. Iedereen leest de informatie, de medewerkers weten weer goed hoe ze het intranet moeten gebruiken en de aantallen mails per dag zijn sterk afgenomen.

In casus 1.8 laat Miranda zien dat het soms goed kan zijn tegen heersende ideeën in te gaan. Iedereen riep elkaar na in deze casus: 'Niemand kijkt toch op intranet!' Maar niemand had ooit de moeite genomen zich erin te verdiepen. Dankzij de bijdrage van Miranda is de productiviteit gestegen en zijn veel ergernissen weggenomen.

1.5 Jezelf blijven ontwikkelen

In paragraaf 1.2.2 kon je al lezen: 'Na het afronden van je studie beschik je alleen nog maar over basiskennis van je vak, waarin je je daarna steeds verder gaat verdiepen.' Dus op het moment dat je voor het eerst gaat werken, moet je je rugzak met kennis en ervaringen steeds verder vullen. Dat doe je natuurlijk door werkervaring op te doen. Zowel positieve als negatieve werkervaringen dragen bij aan jouw ontwikkeling. Maar welke richting wil je op in de communicatie? Het boek dat je nu leest, gaat specifiek over interne communicatie. Dat is een duidelijke expertise. Maar is dat nog steeds niet te breed? Of wil je je juist graag breed oriënteren? Er komt een moment dat je de arbeidsmarkt gaat betreden. Op dat moment zul je nog niet veel werkervaring hebben, afgezien van de ervaringen die je hebt opgedaan bij je stages. Maar gaandeweg bouw je een cv op, werk je aan een expertise en ontwikkel je je in een bepaalde richting, al dan niet bewust. Het kan bijvoorbeeld zijn dat je bij toeval terecht komt bij een bouwbedrijf. Als jouw volgende baan ook weer bij een bouwbedrijf is, dan zegt dat al iets over jouw specialisatie en je cv. Misschien heb je nooit zo bewust voor die wereld gekozen maar kwam dat meer zo uit, omdat je er via een oom een stageplek kon krijgen, waar je uiteindelijk bent gebleven. Maar op de een of andere manier ga je je een plek verwerven in de communicatiewereld. En dan?

Soms blijven mensen amper een jaar bij een bedrijf, soms hun hele leven. Maar vaak is op de een of andere manier een ontwikkeling te zien. Mensen groeien door, veranderen van afdelingen, krijgen nieuwe functies, switchen

van bedrijf, verkennen nieuwe markten, beginnen voor zichzelf, nemen een sabbatical enzovoort. Er zijn tal van manieren om jezelf te ontwikkelen binnen je carrière. Maar daarnaast heb je nog andere instrumenten om je eigen ontwikkelingen op gang te brengen en te houden. We geven je de volgende handreikingen:

- 1 extra opleiding
- 2 symposia en congressen
- 3 intervisie / vakgenoten

Ad 1 Extra opleiding

Na het afronden van je communicatiestudie is het natuurlijk altijd mogelijk om tijdens je carrière bij te leren op het gebied van interne communicatie. Zo kun je trainingen volgen, avondstudies enzovoort. Er zijn veel mogelijkheden om een bijdrage van je organisatie te krijgen omdat veel bedrijven budget hebben voor personele ontwikkelingen. Zo kun je je inhoudelijk laten bijspijkeren op het gebied van interne communicatie (bijvoorbeeld toepassingen social media, interne communicatie bij veranderingen of interne communicatie en culturen) maar je kunt ook een functionele opleiding of training volgen. Je kunt bijvoorbeeld je adviesvaardigheden vergroten of je organisatietalent verfijnen. Er zijn online veel websites waar je je kunt oriënteren op een opleiding of cursus. Soms hebben bedrijven (vooral grotere organisaties) een eigen trainingsbureau met eigen cursussen en trainingen.

Ad 2 Symposia en congressen

Wil je blijven op het gebied van interne communicatie, dan is het zeker nuttig om met enige regelmaat symposia of congressen te bezoeken. Vaak krijg je daar veel informatie over trends en allerlei nieuwe ontwikkelingen. Ook ontmoet je daar vakgenoten die misschien met dezelfde vragen rondlopen als jij. Toegang tot dit soort bijeenkomsten wordt soms wel vergoed door je eigen organisatie. Hier (en ook bij het volgen van een opleiding) geldt natuurlijk wel dat jouw organisatie ook moet kunnen profiteren van je kennis en ideeën die jij opdoet. Binnen je eigen organisatie kun je die vervolgens proberen toe te passen. Vaak is het toch zo dat je altijd wel met enkele praktische ideeën thuiskomt van een symposium of congres. Er zijn veel verschillende symposia en congressen op het gebied van (interne) communicatie. Dat gaat van heel breed ('Communicatietrends') naar heel smal ('Een professionele E-zine voor je organisatie').

Ad 3 Intervisie / vakgenoten

Wat altijd een goede manier is om jezelf (ook op persoonlijk vlak) te ontwikkelen, is om gebruik te maken van je vakgenoten. Je bent straks niet de enige interne communicatiespecialist in Nederland dus verdient het aanbeveling om je ervaringen, vragen en problemen te delen met je vakgenoten. Vaak leven er veel dezelfde vragen: 'Hoe ga jij om met je budget?' 'Weet jij nog een goed interim-adviesbureau?' 'Hoe ga jij om met weerstand bij een verandering?' 'Wat zijn jullie ervaringen met podcasts van de directie?' Je kunt elkaar ontmoeten via vakverenigingen maar ook kun je met mensen uit dezelfde branche of met oud-studiegenoten een intervisiegroep starten.

Voor alle vormen van ontwikkeling geldt: het gaat niet vanzelf. Vaak moet je er in je agenda tijd voor maken, je ruim van tevoren inschrijven voor

1

cursussen of symposia en ook actief naar de bijeenkomsten van je vakkring gaan. Het kost gewoon tijd, dat ten koste gaat van een ander leuk project, je familie of een etentje met vrienden. Maar je moet beseffen hoe belangrijk het is dat je niet stil blijft staan, maar dat je weet wat er gebeurt binnen het vak interne communicatie. Het is een dynamisch vak dat in beweging is. Er wordt veel onderzoek gedaan naar effecten van allerlei interne media en je wilt aantrekkelijk blijven voor de arbeidsmarkt. Vaak is het ook niet verkeerd om eens te kijken waar de markt om vraagt. Ook al zit je prima op je plek, raadpleeg dan toch geregeld vacatures op het gebied van interne communicatie. Dan blijf je op de hoogte van de wensen en eisen van de markt.

Samenvatting

-
- ▶ Ontwikkelingen vakgebied communicatie op meerdere niveaus:
 - aard
 - omgeving
 - logistiek
 - doel

 - ▶ Ontwikkelingen van invloed op interne communicatie:
 - vervagende grenzen
 - nieuwe communicatiemiddelen
 - werknemers als doelgroep
 - ontwikkelingen in arbeidsethos

 - ▶ Communicatiemodellen in de twintigste eeuw:
 - jaren vijftig: informatiemodel (communicatie als organisatie van de verspreiding van informatie)
 - jaren tachtig: overredingsmodel (communicatie als creator van een positieve uitgangspositie voor plannen en besluiten van de directie)
 - jaren negentig: intermediair model (communicatie als brugfunctie)
 - nu: reflectief model (communicatie als reflectie op de organisatie zelf en de maatschappij)

 - ▶ Communicatie verwant aan diverse disciplines: voorlichting / pr, arbeidsmarktcommunicatie, internationale communicatie, marketing, externe corporate communicatie, journalistiek, hrm, psychologie

 - ▶ Kenmerken van een interne communicatiespecialist:
 - kennis (communicatieopleiding en/of -cursussen)
 - vaardigheden / competenties
 - uitstekend taalgevoel
 - omgevingsbewustzijn
 - creativiteit
 - adviesvaardigheden
 - persoonlijke eigenschappen
 - nieuwsgierig
 - gemakkelijke prater
 - de rode draad blijven zien

 - ▶ Communicatieafdeling in een organisatie:
 - inrichting naar modaliteiten
 - inrichting naar functionele expertise
 - inrichting naar opdrachtgevers
 - combinatie van voorgaande

 - ▶ Beroepsniveauprofilen: zes kerntaken op zes niveaus: analyseren, adviseren, creëren, organiseren, begeleiden, managen

 - ▶ Missiewerk in je organisatie: de organisatie overtuigen van nut en noodzaak van interne communicatie:
 - laat je werk spreken
 - voer gesprekken
 - stel je dienstverlenend op

 - ▶ Blijf jezelf ontwikkelen:
 - extra opleidingen
 - symposia en congressen
 - intervisie
-

Oefenvragen

1

-
- 1.1** Waarom is het feit dat jij je collega's ook spreekt op Facebook van invloed op het vak van interne communicatie?
- 1.2** Welke van de volgende reeks communicatiemodellen onderscheidt Betteke van Ruler om aan te geven hoe het vak communicatie zich heeft ontwikkeld in de twintigste eeuw?
- a** Overredingsmodel (jaren vijftig) → Beïnvloedingsmodel (jaren zeventig) → Intermediaire model (jaren negentig) → Internationaal model (nu).
 - b** Informatiemodel (jaren vijftig) → Overredingsmodel (jaren tachtig) → Intermediaire model (jaren negentig) → Reflectiemodel (nu).
 - c** Klassiek model (jaren vijftig) → Intermediaire model (jaren tachtig) → Reflectiemodel (jaren negentig) → Overredingsmodel (nu).
 - d** Informatiemodel (jaren vijftig) → Intermediaire model (jaren zeventig) → Beïnvloedingsmodel (jaren negentig) → Reflectiemodel (nu).
- 1.3** Noem vier disciplines waaraan het vak van interne communicatie nauw verwant is.
- 1.4** Waarom is 'omgevingsbewustzijn' een kenmerk van een goede interne communicatiespecialist?
- 1.5** Wat is het verschil tussen een communicatieafdeling ingericht naar modaliteiten en een communicatieafdeling ingericht naar functionele expertise?
- 1.6** Waarom is het soms goed om missiewerk te verrichten in een organisatie waar je net binnenkomt?
-

