

BETTEKE VAN RULER

# COMMUNICATIE IN POSITIE



Vormgeving  
van de  
communicatie-  
functie



**Boom**

BETTEKE VAN RULER

# **COMMUNICATIE IN POSITIE**

in 3 stappen

**Boom**

# INTRODUCTIE

DE ZINSNEDE 'WAT DOEN WE MET COMMUNICATIE?' WORDT IN ORGANISATIES TE VAAK BEPERKT TOT DE VRAAG OP WELKE PLAATS DE COMMUNICATIE-PROFESSIONALS MOETEN ZITTEN OF HOEVEEL FTE'S ER NODIG ZIJN. VEEL INTERESSANTER IS HOE COMMUNICATIE ALS COMPETENTIE VAN IEDEREEN EN ALS VAK VAN SOMMIGEN POSITIE KRIJGT IN DE ORGANISATIE EN HOE DAARDOOR DE FUNCTIE VAN COMMUNICATIE EN VAN DE COMMUNICATIEPROFESSIONALS BETER TOT ZIJN RECHT KAN KOMEN. DAAROVER GAAT DIT BOEK.

In 2014 schreef ik samen met Frank Körver *Het Strategisch Communicatie Frame, methode voor agile strategieontwikkeling*. De methode die daarin wordt beschreven bestaat uit acht bouwstenen. Eén van die bouwstenen is Visie, dat wil zeggen de bril waardoor je kijkt. Bij het werken met *Het Strategisch Communicatie Frame* merkte ik hoe wezenlijk die bouwsteen is voor de ontwikkeling van welke strategie dan ook, en tegelijkertijd hoe lastig het voor veel communicatieprofessionals is om hun visie expliciet te maken.

In dit boek wil ik laten zien hoe je tot een scherpe visie kunt komen. Het draait daarbij om twee vragen: welke functie heeft communicatie in de organisatie (in de betekenis van 'waar dient het voor') en welke functie hebben communicatieprofessionals daarin (in de betekenis van 'welke rol hebben zij'). De functie die communicatie heeft in een organisatie en de basisprincipes van goede communicatie voor deze specifieke organisatie worden verwoord in een 'communicatievisie'. De rol die communicatieprofessionals spelen, het aanbod dat zij doen en de kwaliteiten die zij hebben worden verwoord in een 'communicatiedienstverleningsvisie'. Ik kom in dit boek dus uit op twee verschillende onderdelen van visie.

Om communicatie als competentie en als vak in positie te brengen heb ik de methode van het Communicatiehuis bedacht. Daarin worden de ijkpunten beschreven van goede communicatie, wie daarin welke rol speelt en hoe die communicatie wordt georganiseerd. Er bestaat in mijn ogen geen ideaal Communicatiehuis dat overal toepasbaar is; er is dus geen standaard. Iedere organisatie verdient een eigen ontwerp. Dit boek biedt de thema's en de vragen die je nodig hebt om in drie stappen een eigen huis te ontwerpen en zelf de antwoorden erop te vinden.

Word de architect van je eigen Communicatiehuis, op maat gesneden, zodat het past bij jouw organisatie of klant. Dit boek helpt je daarbij. Het biedt je een methode om communicatie in positie te brengen en biedt ook veel achtergrondinformatie om je te helpen keuzes te maken, met achterin ook veel funderende kennis over het vakgebied van de communicatie, voor wie daar behoefte aan heeft.

In deel II van dit boek heb ik de drie stappen beschreven om een eigen Communicatiehuis te bouwen. Bij elke stap heb ik steeds drie vragen geformuleerd die je moet beantwoorden of drie opdrachten die je moet vervullen. Als je die volgt, krijg je een solide Communicatiehuis van waaruit het voor iedereen in de organisatie prettig communiceren is.

Heb je vragen, aanvullingen of verbeteringen? Mail mij! [ruler@telfort.nl](mailto:ruler@telfort.nl)

Heemstede, juli 2018

DIT BOEK BIEDT DE  
THEMA'S EN DE VRAGEN  
DIE JE NODIG HEBT OM EEN  
EIGEN COMMUNICATIEHUIS  
TE BOUWEN.



# VOORWOORD

Communiceren is soms een zaak van vallen en opstaan. Dat geldt ook voor de wijze waarop we communicatie organiseren. Toen ik eind 2014 begon als hoofd Communicatie bij NS maakte de afdeling net deel uit van de afdeling Communicatie & Strategie, één niveau onder de raad van bestuur. Mijn opdracht? De reputatie van NS opvijzelen. Met meer controle op de boodschap zouden we de wereld toch moeten kunnen overtuigen hoe goed NS het eigenlijk doet?

Maar de organisatie van communicatie vraagt ook om een visie op het vak. Prompt brak een flinke crisis uit rond de aanbesteding van het openbaar vervoer in Limburg, terwijl de parlementaire enquête over de Fyra nog gaande was. Dit alles werd gevolgd door een reorganisatie en opeens zag de wereld er anders uit. Mijn wereld ook. Ik schoof vanaf nu wekelijks aan bij de raad van bestuur. Die hoefde ik niet te overtuigen van het belang van communicatie. De vraag was hoe we het vertrouwen van onze collega's, reizigers en de samenleving in NS zouden herstellen.

Een andere visie op communicatie was daarbij essentieel. De organisatie plooidde zich naar de nieuwe realiteit; de afdeling Communicatie ging mee voorop. Eenrichtingsverkeer maakte meer en meer plaats voor dialoog en interactie. Onze collega's, reizigers en stakeholders verdienden oprechte aandacht met meer openheid. De sleutel? De 'business' helpen bij het verbeteren van onze prestaties, want dat vormt de basis van ons succes. Niets communiceert beter dan een rijdende trein.

Dus heeft iedereen een rol in de communicatie. Wij helpen, trainen en ontlasten managers om die verantwoordelijkheid te pakken. Ook verdelen we de inzet van onze adviseurs langs de lijnen van de nieuwe strategie. Met de Communicatie Academy helpen we onszelf en anderen bij het verbeteren van onze communicatievaardigheden. Zo zorgen we ervoor dat het gezamenlijke effect van onze communicatie zo groot mogelijk wordt. De onderlinge samenwerking tussen communicatie en de rest van het bedrijf levert ook wederzijds begrip op; erkenning dat communicatie geen toverstokje is.

Het maakte het beeld waar wij als afdeling Communicatie voor staan, en wat onze bijdrage is, steeds scherper. Zoekend en tastend vonden we de antwoorden op een reeks basisvragen. Wat heeft de organisatie nodig op communicatiegebied? Hoe brengen we daar focus in aan? Hoe organiseren we dat op de beste manier? Zo werkten we aan het bouwwerk dat Betteke van Ruler in dit boek het Communicatiehuis noemt. Hadden we dit boek een paar jaar eerder in handen gekregen, dan waren we vast nog veel voortvarender te werk gegaan.

Dit boek loodst je systematisch langs alle vragen die essentieel zijn om tot een stevige positionering van communicatie binnen een organisatie te komen. Met relevante context, literatuur en perspectieven die je helpen om zelf de antwoorden te vinden. Mijn tip: beantwoord de vragen uit dit boek samen met een afspiegeling van mensen binnen en buiten jouw organisatie. Dan ontwikkel je een communicatievisie die breed gedragen wordt en bouw je het Communicatiehuis waar iedereen zich thuis voelt.

En dat is nodig. Want communicatie bepaalt tegenwoordig in hoge mate het succes van organisaties. Juist in tijden waarin veranderingen elkaar sneller opvolgen dan ooit, moet je naar bevind van zaken kunnen handelen om te komen tot oplossingen die passen bij de context van jouw organisatie. Want communicatie uit een pakje bestaat niet. Daar is wel de hand van de ware communicatieprofessional voor nodig, eentje met een visie op het vak. Als je dit boek van Betteke van Ruler hebt gelezen weet je precies hoe je jouw organisatie verder kunt helpen.

**Bartho Boer**

**Directeur Communicatie NS & Voorzitter van de Adviesraad APV van Logeion**

# INHOUD

4	<b>Introductie</b>
6	<b>Voorwoord</b>
18	<b>Vormgeving van de communicatiefunctie in 3 stappen</b> Het Communicatiehuis als methode Een goede verankering van communicatie Visie op communicatie als competentie Visie op communicatie als vak Eisen aan communicatiedienstverlening



- 24 **1 DE VERBONDEN ORGANISATIE**  
Meebewegen als noodzaak  
Maatschappelijke verantwoordelijkheid  
Zonder communicatie geen organisatie  
Communicatie in de lead
- 28 **2 COMMUNICATIE ALS PRODUCTIEFACTOR**  
Iedereen communiceert  
Consistent in woord en daad  
Strategische communicatie  
De stijl van het huis als basis voor succes
- 32 **3 COMMUNICATIE ALS VAKGEBIED**  
De meebewegende organisatie is een communicatieve organisatie  
Inhoud en stijl van de communicatie veranderen  
Communicatie is van iedereen  
De afdeling ondersteunt anderen in hun communicatie  
De communicatieprofessional heeft hiervoor andere competenties nodig
- 38 **4 DE COMMUNICATIEPROFESSIONAL**  
Een strategische positie  
Strategisch is kwestie van mindset  
De communicatieprofessional als businesspartner  
Eisen aan de nieuwe communicatieprofessional
- 42 **5 HOE KOMT COMMUNICATIE IN POSITIE?**  
Positie krijgen en vasthouden  
Metafoor van het huis als hulpmiddel  
Positie kiezen en wendbaar zijn  
Hoe ziet een Communicatiehuis er in de praktijk uit?



- 46 **6 WAT IS EEN GOEDE POSITIE?**  
Aandacht voor communicatie  
Fasen van communicatiebesef van organisaties
- Fase 1 - Wakker worden
  - Fase 2 - Belang van merkwaarde
  - Fase 3 - Geïntegreerde aanpak
  - Fase 4 - De klant als uitgangspunt
  - Fase 5 - Stakeholderintegratie
  - Fase 6 - De lerende organisatie

- 52 **7 DRIE STAPPEN OM EEN COMMUNICATIEHUIS TE BOUWEN**  
Ieder zijn eigen Communicatiehuis

STAP 1:

**INPUT OPHALEN OVER DE ORGANISATIE**

STAP 2:

**FOCUS AANBRENGEN IN DE COMMUNICATIE**

STAP 3:

**DE COMMUNICATIE ZO ORGANISEREN DAT HET GAAT WERKEN**

- 56 **8 WEES DE ARCHITECT VAN JE EIGEN COMMUNICATIEHUIS**  
Professionaliteit komt niet van ongeveer  
Meer doen met minder mensen  
De communicatieafdeling als expertisecentrum  
Communicatie neemt het voortouw

60

STAP I:

**INPUT OPHALEN OVER DE ORGANISATIE**

9

62

**ORGANISATIESCAN**

Kenmerken van de organisatie

Beslissingsgericht onderzoek

De bril waardoor je kijkt

Loskomen van je eigen aannames

10

66

**ORGANISATIEKARAKTERISTIEKEN**

Missie, visie en strategische keuzes in de organisatie

Prioriteiten van managers en andere ondersteuners

Cultuurkarakteristieken van de organisatie

Structuurkarakteristieken van de organisatie

11

72

**DE STIJL VAN HET HUIS**

Scientific management en bijbehorende communicatiestijl

Humanrelationsdenken en bijbehorende communicatiestijl

Humanresourcesdenken en bijbehorende communicatiestijl

De lerende organisatie en bijbehorende communicatiestijl

12

78

**DE ROL VAN DE COMMUNICATIEPROFESSIONALS**

De communicatieprofessional in de scientific-managementorganisatie

De communicatieprofessional in de humanrelationsorganisatie

De communicatieprofessional in de humanresourcesorganisatie

De communicatieprofessional in de lerende organisatie

Modern communicatiemanagement

13

84

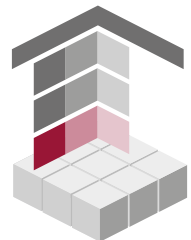
**DE BUITENWERELD BINNEN BRENGEN**

Het begint met trends ophalen

Issues vereisen een goed monitoringsysteem

Systematisch luisteren kost tijd

Het maatschappelijk humeur



90

STAP 2:

**FOCUS AANBRENGEN IN DE COMMUNICATIE**

92

14

**KARAKTERISTIEKEN VAN COMMUNICATIE ALS FUNCTIE**

- Een communicatievisie
- De spelers in de communicatie
- De signatuur van de professionals
- Een communicatiedienstverleningsvisie

96

15

**DE COMMUNICATIEVISIE**

- Visievrees
- De bril die je draagt
- Een realistische visie
- Een visie ontwikkelen
- Visie heeft invloed op reputatie

102

16

**DE SPELERS IN DE COMMUNICATIE**

- Wie zijn de spelers
- Hun kerncompetenties
- De rol van corporate silence
- Een goed communicatieklimaat

106

17

**DE COMMUNICATIEDIENSTVERLENINGSVISIE**

- Hoger doel
- Gewaagd doel
- Kernkwaliteiten
- Kernwaarden
- Rol van de opdrachtgever



112

STAP 3:

## DE COMMUNICATIE ZO ORGANISEREN DAT HET GAAT WERKEN

114

# 18

### DE INRICHTING VAN DE COMMUNICATIE

- Communicatiecompetenties bepalen
- Excellentie in het communicatieteam
- Het aanbod van de professionals vastleggen
- De plaats in de organisatie

116

# 19

### COMMUNICATIECOMPETENTIES

- Communicatiecompetenties van managers
- Competenties in leiderschapscommunicatie
- Communicatiecompetenties van medewerkers
- Maatschappelijk verantwoorde communicatie
- Competenties van communicatieprofessionals

122

# 20

### ZO VORM JE EEN EXCELLENT TEAM

- Specialistische en generalistische competenties
- Teamvorming
- Professionaliteitsladder
- Toekomstbestendige competenties
- Persoonlijke Ontwikkel Plannen

128

# 21

### HET AANBOD VAN HET COMMUNICATIETEAM

- Wat kan de organisatie van een communicatieprofessional verwachten?
- Wat verwacht het communicatieteam van hun opdrachtgevers?
- Management van de verwachtingen van de opdrachtgevers
- Accountability
- Formulering van KPI's

136

# 22

### DE PLAATS VAN DE COMMUNICATIEPROFESSIONALS IN DE ORGANISATIE

- Functieomschrijvingen
- Afstemming
- Samenwerking
- Ophanging in de organisatie



DEEL III

**DE FUNDERING VAN HET COMMUNICATIEHUIS**

142 **23** **WAT JE MOET WETEN OM DE FUNCTIE VAN COMMUNICATIE TE BEPALEN**  
Over goede communicatie  
Het management van communicatie  
De identiteit van de communicatieafdeling  
De soort expertise die nodig is

146 **24** **DE SOM VAN COMMUNICATIE**  
De context waarin communicatie plaatsvindt  
De samenleving  
De organisatie  
De mensen  
Communicatie is een uiterst contextueel proces

150 **25** **HET COMMUNICATIEPROCES**  
Niet huisstijl maar stijl van het huis  
Drie lenzen op communicatie als proces  
In communicatie ontwikkelt zich betekenis  
Denotatie en connotatie als vormen van betekenis

160 **26** **HET COMMUNICATIEVAK**  
Hoe het begon: eenrichtingsverkeer  
Luisteren wordt steeds belangrijker  
Anderen helpen goed te communiceren  
De 4 C's van goed communicatiemanagement

166 **27** **TYPOLOGIE VAN COMMUNICATIEAFDELINGEN**  
Rolverwarring en rolonduidelijkheid  
De publisher  
De eventmanager  
De brandmanager  
De enabler  
De linking pin  
De change agent  
De sensemaker



174	<b>28</b>	<b>IN EEN GOED HUIS IS HET PRETTIG WERKEN</b> Eigentijdse manieren van werken Communicatie zonder strategie is doelloos De adaptieve communicatieprofessional heeft de toekomst
180		<b>De boeken en artikelen die ik heb gebruikt</b>
186		<b>Personen die ik wil bedanken</b>
188		<b>Over de auteur</b>



# VORMGEVING VAN DE COMMUNICATIEFUNCTIE IN 3 STAPPEN

COMMUNICATIE IN EN VAN ORGANISATIES WORDT VAAK VEREENZELVIGD MET WAT COMMUNICATIEPROFESSIONALS DOEN, MAAR ER IS NATUURLIJK VEEL MEER COMMUNICATIE IN EN VANUIT EEN ORGANISATIE. ZONDER COMMUNICATIE ZOU ER GEEN OVERLEG MEER ZIJN (EN OOK GEEN GERODDEL). Zouden er geen gedeelde beslissingen meer worden genomen, geen mededelingen meer worden gedaan. Zou niemand contact met anderen leggen. Zou er geen promotie van producten en diensten zijn. Communicatie is dus een basisproces. Bovendien is het een procesinstrument en een productiefactor.

Betere communicatie draagt bij aan betere organisatie, beter beleid, betere producten en diensten, en beter management. Nadenken over communicatie is dus belangrijk.

DAARBIJ HOREN DE VOLGENDE DRIE VRAGEN:

- 1 Wat is er in deze organisatie nodig op communicatiegebied?
- 2 Hoe brengen we daar focus in?
- 3 Hoe organiseren we dat op de beste manier?

HET COMMUNICATIEHUIS ALS METHODE

Deze drie vragen vormen de inhoud van de drie stappen die nodig zijn om een goede visie op communicatie te formuleren en deze uit te voeren, ofwel om een Communicatiehuis te bouwen, zoals ik het heb genoemd en zoals verder uitgewerkt in de hoofdstukken van dit boek. Daar horen ook vragen bij als: wat is de functie van communicatie in deze organisatie? En wat is dan de rol van de communicatieprofessionals? Als je deze drie stappen van het Communicatiehuis doorloopt heb je een antwoord op dit soort vragen.

Ik spreek expres over de functie van communicatie. Daarbij doel ik niet zozeer op de functie van de communicatiespecialist in of voor een organisatie, dus niet op de specialistische taak die in een functieomschrijving is vastgelegd. Maar op de meer abstracte betekenis van het begrip functie, namelijk 'waarvoor het dient of zou kunnen dienen en welk effect het heeft', zoals in de zin: wat is de functie van deze knop? In de communicatie spelen allerlei mensen een rol. "Communicatie is een allemanszaak en iedereen heeft communicatiedienst", zoals de Belgische communicatieonderzoeker Eric Goubin graag zegt. Bij rol gaat het meer over de normen, waarden en overtuigingen van de mensen die de rol spelen. Voor de meeste mensen in een organisatie is communicatie een secundaire rol, voor sommigen (de communicatieprofessionals) is het een primaire rol.

#### EEN GOEDE VERANKERING VAN COMMUNICATIE

Het denken over de functie van communicatie in en voor een organisatie is sterk in verandering. Logisch, want organisaties en samenleving zijn dat ook. Wat je gisteren deed is niet automatisch meer goed. Maar wat dan wel? Waar begin je? Hoe pak je het aan? Het Communicatiehuis helpt je om tot een goede verankering en inrichting van de communicatiefunctie te komen.

Om over communicatie na te denken heb je een scherpe en passende visie nodig op de vraag welke functie communicatie moet hebben om waarde te kunnen toevoegen en vervolgens wat de rol van de communicatieprofessionals daarin moet zijn.

#### VISIE OP COMMUNICATIE ALS COMPETENTIE

In het communicatievakgebied maken we graag het onderscheid tussen communicatie als competentie en als vak. Communicatie als competentie gaat over al het gecommuniceer, communicatie als vak gaat over wat communicatieprofessionals daarin doen. Het eerste verwoord je in een communicatievisie; het tweede in een communicatiedienstverleningsvisie.

De visie op communicatie als competentie gaat over de vraag wat goede communicatie is, wat de basisprincipes daarvoor moeten zijn. Met een knipoog naar het veel gehanteerde begrip huisstijl noem ik dat graag 'de stijl van het huis': hoe communiceren wij met elkaar en hoe treden we met z'n allen de buitenwereld tegemoet? Het gaat hierbij zowel over de mentaliteit als over de vaardigheid die iedereen in de organisatie zich eigen moet maken en waarnaar iedereen moet handelen.



## VISIE OP COMMUNICATIE ALS VAK

De visie op communicatie als vak gaat over de rol van de communicatieprofessionals. Wat is het aanbod van de professionals in de communicatie, waar zijn zij goed in en hoe gaan zij te werk? Daarmee wordt neergezet hoe zij echt verschil willen maken met hun bijzondere expertise. Niet meer als serviceafdeling, 'u vraagt, wij draaien', en daardoor geleefd worden door de luimen van anderen, door wat anderen zeggen dat zij zouden moeten doen. Maar als professionele club die vanuit eigen professionele normen, met een eigen professionele identiteit, kan bekijken wat in deze periode of situatie voor deze organisatie echt nodig is. Daarvoor heb je een communicatiedienstverleningsvisie nodig. Die gaat over de positie van de communicatieprofessionals. Geen enkele positie van wie dan ook is voor de eeuwigheid. Maar een goede positionering gaat wel een aantal jaren mee. Een positie moet zo algemeen zijn dat er in iedere situatie mee te werken valt, en zo specifiek dat die altijd een toetssteen kan zijn voor de vraag: doen we wel het goede en doen we dat goed genoeg?

## EISEN AAN COMMUNICATIEDIENSTVERLENING

Waar ik kom hoor ik dat afdelingen graag meer op strategisch niveau willen meedraaien en verbinding willen leggen tussen organisatie en samenleving. Ze willen vroeg aan tafel zitten als serieuze gesprekspartner, met name om de buitenwereld binnen te brengen maar ook om bij te dragen aan de ontwikkeling van beleid. En ik hoor steeds vaker dat het management dat eveneens wil. Maar ook dat dit nog niet zo goed lukt.

Soms worden afdelingen gezien (of stellen zich op) als afdelingen die beleid achteraf begrijpelijk en acceptabel maken in plaats van ook te helpen begrijpelijk beleid en juiste strategische keuzes te maken. Dit wordt wel het verschil genoemd tussen beleidsuitvoerend zijn, of ook beleidsbeïnvloedend. Afdelingen zijn daardoor nogal slaafs dienstbaar, erg gericht op 'u vraagt, wij draaien' en niet op professionele dienstbaarheid. Of zoals communicatieadviseur Nico Jong het graag verwoordt: meer als bedienden dan als dienaren.

Dit speelt niet alleen in Nederland. Volgens de European Communication Monitor ([www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu)) zegt pakweg een van de vijf deelnemers dat zij ook beleidsbeïnvloedend werken. Omdat de deelnemers aan deze Monitor de meer ervaren communicatieprofessionals zijn, mogen we aannemen dat in werkelijkheid misschien maar een van de acht of een van de tien van alle communicatieafdelingen ook beleidsbeïnvloedend werkt. Terwijl dat tegenwoordig wel het ideaal is.

Volgens de onderzoekers van de Monitor (Tench et al., 2016) komt dit omdat deze afdelingen niet op het goede niveau in de organisatie zitten en daarom de ruimte niet krijgen. Maar ook omdat communicatieprofessionals onvoldoende leiderschap tonen. Verder hebben zij volgens de onderzoekers onvoldoende harde data om invloed te krijgen – het is te veel nattevingerwerk.

Ik vermoed dat er nog iets anders speelt, namelijk dat communicatie überhaupt niet zo'n thema is op managementniveau. Kijk naar de management- en organisatieliteratuur. Er wordt op het ogenblik ontzettend veel gesproken over de noodzaak om afdelingen meer met elkaar te laten samenwerken en om eindelijk echt klantgericht te worden. Samenwerken vraagt om een speciale vorm van communicatie en een uitnodigende attitude, net als klantgerichtheid. Maar dat je daarvoor een visie op communicatie nodig hebt lees ik niet, of alleen tussen de regels door.

Daarom is het zo belangrijk om na te denken over de functie van communicatie in en van de organisatie. Want dat is een voorwaarde om communicatie op waarde te schatten en als communicatieprofessional de juiste positie te krijgen.

COMMUNICATIE  
IS NOG NIET OVERAL  
EEN THEMA OP  
MANAGEMENTNIVEAU.



# 1

## HOOFDSTUK 1 DE VERBONDEN ORGANISATIE

---

TECHNOLOGISCHE, ECONOMISCHE, MAATSCHAPPELIJKE EN DEMOGRAFISCHE UITDAGINGEN VRAGEN OM INNOVATIE EN ONDERNEMERSCHAP. ORGANISATIES ZIJN DAAROM MASSAAL OP ZOEK NAAR VERNIEUWING, ZOWEL VAN HUN PRODUCTEN EN DIENSTEN, HUN MANIEREN VAN WERKEN EN HUN STRATEGISCHE KEUZES ALS VAN HUN RAISON D'ÊTRE IN DE SAMENLEVING, HUN *PURPOSE*.

Met name de digitalisering van de samenleving heeft ervoor gezorgd dat de klassieke manieren niet meer werken, zeggen organisatiewetenschappers. Niet voor niets is hét buzzword van dit moment *agile*, dat zoveel betekent als: wendbaar, snel, slim en resultaatgericht, loskomen van het 'controldenken', zoeken naar aansluiting tussen binnen- en buitenwereld met de purpose van de organisatie als vertrekpunt. Allemaal erop gericht om beter te kunnen dealen met de uitdagingen van nu.

### MEEBEWEGEN ALS NOODZAAK

"De meeste organisaties zijn ongeschikt voor een snelle en connected wereld waarin consumenten onmiddellijk en wereldwijd hun ongenoegen uiten over alle producten en diensten die minder dan perfect zijn", schrijven Dave Gray en Thomas van der Wal (2012, p. xvi). Zij hebben gelijk. Een organisatie is niet meer van deze tijd als een reactie op een oproertje op Facebook tien parafen nodig heeft, of pas na drie dagen verschijnt, of helemaal niet. Helaas is dit in heel wat organisaties nog dagelijkse realiteit.

Het kernprobleem van organisaties is 'de mythe van de beheersbaarheid', laten Wouter Hart en Marius Buiting (2012) zien in hun boek *Verdraaide organisaties*. De spreadsheetmanager die via de cijfers op zijn rekenblad stuurt is een scheldwoord geworden, zeggen zij. Er is ander leiderschap nodig, meer verbindend en dienend. De piramide van het organogram moet daarvoor op z'n kop en de schotten tussen de afdelingen moeten eruit. De organisatie moet responsief en adaptief worden, moet leren om het gesprek aan te gaan en te reageren op wat haar stakeholders willen inbrengen. Daarvoor moeten verantwoordelijkheden lager in de organisatie

worden gelegd. De toekomst is aan multidisciplinaire zelforganiserende teams die met elkaar de klussen klaren. Daarin is goede communicatie, in de betekenis van communicatie als competentie, van wezenlijk belang.

#### MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Er is geen organisatie meer te vinden die als niet-maatschappelijk verantwoord te boek wil staan. Dus wordt er nagedacht over wat maatschappelijke verantwoordelijkheid betekent en hoe je dat doet. Voor sommige organisaties is het alleen window-dressing. Sommige doen het af met af en toe een dag vrijwilligerswerk in de eigen buurt. Steeds vaker wordt echter door de buitenwereld de vraag gesteld hoe maatschappelijk verantwoord het loongebouw in elkaar zit of hoe inclusief het HR-beleid is. En steeds vaker worden er vragen gesteld over hoe duurzaam en verantwoord de bedrijfsprocessen zijn. Met name door die laatste vraag moeten organisaties gaan nadenken over andere organisatieprocessen en -vormen, andere manieren van werken, andere cultuur en andere structuur. Daar hoort ook bij: (opnieuw) nadenken over de functie van communicatie. Toch lees ik zelden over hoe maatschappelijk verantwoorde communicatie eruitziet.



#### HOE ZIET MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORDE COMMUNICATIE ERUIT?

In de jaren negentig van de vorige eeuw experimenteerde Shell al met een nieuw stakeholderconcept. Niet meer eerst achter de tekentafel het beleid uitstippelen, dat vervolgens in gang zetten en waar nodig en tot het uiterste verdedigen. Maar in dialoog met belanghebbenden tot gezamenlijk ontwikkelde besluiten komen en die dan uitvoeren. Dat werd genoemd: 'van DAD (Decide-Announce-Defend) naar DDD (Dialogue-Decide-Deliver)'. "Dan hoef je niet meer zoveel te verdedigen", zei toenmalig ceo Cor Herkströter opgelucht. Jammer dat het kennelijk bij een experiment is gebleven.

## COMMUNICATIE IN POSITIE IN 3 STAPPEN

In *Communicatie in positie in 3 stappen* biedt Betteke van Ruler de lezer een methode om te komen tot een goede vormgeving van de communicatiefunctie in of voor een organisatie. Hiervoor ontwikkelde ze 'het Communicatiehuis'. Deze methode loodst je via concrete vragen systematisch langs alle onderwerpen die essentieel zijn om tot een stevige positionering van communicatie en de communicatieprofessionals te komen. Achtergrondkennis, literatuur en perspectieven zijn de fundering van het Communicatiehuis en helpen je om zelf de antwoorden te vinden.

Met *Communicatie in positie in 3 stappen* word je de architect van je eigen communicatiehuis, zodat het naadloos past bij jouw organisatie of klant.

Dit boek is bedoeld voor communicatieprofessionals die willen bouwen aan hun rol en hiermee aan de slag willen in hun organisatie of bij hun klanten. Het is tevens een prachtig studieboek voor studenten die zich moeten verdiepen in de functie van communicatie in organisaties en de manieren waarop communicatie kan worden georganiseerd. Ideaal als voorbereiding op de stage of als stap op weg naar een succesvolle carrière in het communicatievak.

Betteke van Ruler is em. hoogleraar communicatiewetenschap. Zij richt zich op de professionalisering van de communicatieberoepspraktijk en is een veelgevraagd spreker, trainer en coach.

**"Als je dit boek van Betteke van Ruler hebt gelezen, weet je precies hoe je jouw organisatie verder kunt helpen."**

Bartho Boer, *Directeur Communicatie NS & Voorzitter van de Adviesraad APV van Logeloo*



9 789024 408382

[www.boomultgeversamsterdam.nl](http://www.boomultgeversamsterdam.nl)

