

'Hoger in het harkje?'

De ideale afdeling Communicatie

Reorganiseren is aan de orde van de dag. Dit heeft zijn weerslag op de afdeling Communicatie. Hoe die er ideaal uit zou moeten zien is een hele worsteling. 'Hoger in het harkje' van het organogram staan is een wens van veel deelnemers aan de workshop 'de ideale afdeling'. Deze gaf Frithjof de Haan van Maatschap voor Communicatie 12 december in samenwerking met prof. Betteke van Ruler.

Het spanningsveld tussen de afdeling communicatie als 'middelenmaker' versus 'sparring-partner voor het managementteam' roept veel herkenning op bij de deelnemers. Hoe bouw je je functie of afdeling om van uitvoerder naar adviseur? Of moet je juist een bruggenbouwer zijn tussen de verschillende afdelingen? Bij de wens 'hoger in het harkje' te staan zijn ook kanttekeningen te plaatsen. Frithjof de Haan: "Heeft het meerwaarde om in het MT te zitten? Wordt de organisatie er wijzer van? Een plek op het pluche moet je verdienen. Het kan ook voldoende zijn als je goede contacten hebt met mensen uit het MT."

Als je bouwt aan de ideale afdeling moet je in gedachten houden wat de centrale opgave van de organisatie is, onderstreept hij. En die verschilt nogal tussen semi-overheidsinstellingen, goede-doelenorganisaties en commerciële bedrijven. "Onderliggende vraag moet zijn: wat kunnen wij voor jullie betekenen? Hieruit vloeit de positionering van de afdeling voort." Frithjof de Haan vervolgt: "En dan merk je: communicatiemensen vinden het moeilijk om 'nee' te zeggen op een vraag uit de organisatie. Wij zijn namelijk een erg dienstbaar volk!" Dit wordt herkend in de groep.

Wat wil je in 2010?

Een van de deelnemers zit met een dringende vraag. "Ik moet aanstaande vrijdag mijn afdeling van 23 mensen opnieuw ingericht hebben. Hoe pak ik dat aan?" Frithjof de Haan: "Bedenk: wat moet je over drie jaar, in 2010, gerealiseerd heb-

ben? En welke inrichting past daar het beste bij?"
Bijvoorbeeld:

- Dat je interne klanten weten wie je bent en wat je voor hen kunt betekenen.
- Dat jij weet waar zij mee bezig zijn, in een vroeg stadium, voordat het proces al halverwege is.
- Dat je een beter contact hebt met je interne accounts.
- Dat je een treetje hoger zit in de organisatie.

Gevoelige snaar bewaken

"Steeds moet de onderliggende vraag zijn: hoe help je de club vooruit?", onderstreept de workshopleider. Om de grote lijn te bewaken als communicatieafdeling moet je weten wat de 'gevoelige snaar' van je bedrijf is, licht De Haan toe. "Bij accountants is dat bijvoorbeeld 'betrouwbaarheid'. Die liep een fikse deuk op in de Enron-affaire. Die gevoelige snaar moet je als communicatieafdeling bewaken. Pas verder op dat in de communicatie geen aparte eilandjes ontstaan die elkaars belang ondergraven." Zo kan bij een goed doel de poot fondsenwerving botsen met de poot imagobewaking: 'ze geven daar het geld wel heel gemakkelijk uit', of: 'past die telemarketing-aanpak wel bij ons imago?'

Soms is het lastig om alle afdelingen helder te maken waar je naar toe wilt als organisatie. Daarvoor heeft De Haan nog een praktische tip: "Maak gebruik van duidelijke metaforen. Je hoeft nu maar 'paarse krokodil' te zeggen of mensen weten precies wat je bedoelt. Zoek zelf zo'n beeld voor jouw organisatie, dat kan sturend werken."

Piekeren

Prof. Betteke van Ruler heeft onderzocht waar communicatiemensen wakker van liggen. Zo piekeren zij meer over de positie van hun vak en afdeling dan over de invloed van nieuwe media op hun organisatie. "Laten we alsjeblieft niet zielig doen over onze positie, dat heb ik vaak genoeg gehoord",



Workshopleider Frithjof de Haan

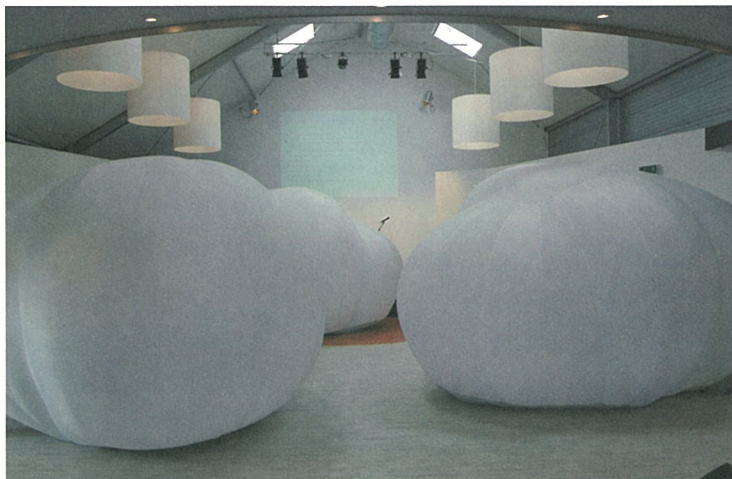
roept een van de deelnemers uit. Betteke van Ruler: "Die vraag naar de eigen identiteit speelt net zo goed bij organisatieadviseurs, personeelsmanagers en marketingmensen. Maar wat meer trots kan geen kwaad! Bedenk dat het hele vak in tien jaar tijd veel zichtbaarder geworden is in de organogrammen en op een steeds hoger niveau insteekt."

Succesfactoren

Bij het vormgeven van je afdeling is het zinvoller je te richten op de kritische succesfactoren dan op je positie in het organogram. Want of je nu in de staf zit of in de lijn; of je centraal of decentraal georganiseerd bent is geen voorwaarde voor succes. Nee, Europese communicatie experts wijzen heel andere punten aan als de belangrijkste succesfactoren, heeft prof. Betteke van Ruler onderzocht.

De vier belangrijkste punten zijn:

- Zorg dat je bij de dominante coalitie zit (en hoe dat precies in het organogram hangt maakt niet uit, je moet gezien worden als horend bij de invloedrijke groep).
- Zorg voor een inhoudelijke match met de portefeuillehouder.
- Let op een goede balans tussen eigenwijs versus dienstbaar.
- Zorg dat de cultuur in je afdeling strookt met die van de organisatie. Een wilde Nokia-club in een gestructureerd Philips-bedrijf is vragen om problemen. De filosofie en aanpak moet stroken.



In de bubbels bespreken subgroepjes hun case