



# INTERNE COMMUNICATIE

STRATEGIEËN, METHODEN EN ROLLEN

HUIB KOELEMAN

Boom

8e druk



Interne communicatie



# Interne communicatie

Strategieën, methoden en rollen

**Huib Koeleman**

Achtste druk

**Boom**

## + Online leeromgeving

Met onderstaande unieke activeringscode krijg je via [www.boomstudent.nl](http://www.boomstudent.nl) toegang tot de online leeromgeving. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de 8e druk. Na activering van de code is de online leeromgeving twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag  
Basisontwerp omslag: Dog & Pony, Amsterdam  
Omslagontwerp: Coco's Bookmedia  
Beeld omslag: Shutterstock

© Huib Koeleman & Boom uitgevers Amsterdam, 2023

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

*Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl).*

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

ISBN 9789024442836  
ISBN 9789024442843 (e-book)  
NUR 810

[www.boomstudent.nl](http://www.boomstudent.nl)  
[www.boomhogeronderwijs.nl](http://www.boomhogeronderwijs.nl)

# Voorwoord

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

## **De mens**

Interne communicatie draait om mensen. Om mensen die je elke dag tegen kunt komen op je werk. En je helpt die mensen met interne communicatie zodat ze betekenis kunnen geven. Daarbij spelen zo veel factoren een rol dat dit proces het bestuderen waard blijft. Hoe grootschalig je soms ook moet denken, uiteindelijk gaat het over verandering die het individu raakt. Hoeveel onderzoek er ook is gedaan en hoeveel communicatieprogramma’s er ook zijn ontwikkeld, de voorspelbaarheid van mensen is gering. De opkomst van de neuropsychologie helpt je om de mens beter te begrijpen. Mijn boek *Interne communicatie als managementinstrument* (1992, 2004, 2012, 2018) bevatte daar al verwijzingen naar Cialdini (2017), maar nadat ik Hilary Scarlett (2016) had gehoord, was ik helemaal om.

## **De techniek**

Mijn eerste boek bevatte een hoofdstuk over nieuwe media. Daarin behandelde ik de inzet van video, beeldplaat en bedrijfs-tv. In deze nieuwe versie bestaat het hoofdstuk nog steeds, alleen zijn de onderwerpen die ik behandel, veranderd in samenwerkingstools als Microsoft (MS) Teams, sociale media, zoals blogs, wiki’s en podcasts. Niet alleen de technische mogelijkheden van deze nieuwe media zijn interessant, maar ook de invloed ervan op de spelregels voor communicatie vind ik uitdagend. Met de komst van sociale media zijn dialoog en echte bottom-up-communicatie beter mogelijk. En om consistent te zijn in mediagebruik heeft dit boek een website met actuele informatie. Dat helpt!

## **De grensvervaging**

Steeds vaker ben ik met mijn collega’s betrokken bij het begeleiden van organisaties in transitie. Van een bekend A naar een onbekend B of C. In zo’n transitieproces is het belangrijk om na te denken over de identiteit en de reputatie en de invloed die interne en externe communicatie hierop kunnen uitoefenen.

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

### **Doelgroep**

Het schrijven van dit boek was een intens proces. Er is veel gebeurd de laatste paar jaar. Van de invoering van hybride werken tot nog meer aandacht voor inclusie op de werkvloer. Wat eerst een herziening zou worden van mijn zevende druk *Interne communicatie als managementinstrument* (2018) is bijna weer een heel nieuw boek geworden. Zeker door de opkomst van hybride werken heb ik veel delen tegen het licht moeten houden. Met name het interne communicatie canvas, dat het hart vormt van het boek, is vrijwel geheel nieuw ontwikkeld.

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

### **Met dank aan**

Het schrijven van dit boek gaf energie, maar was soms ook ploeteren. Ik heb in mijn werkkamer thuis in de avonden en de weekenden zitten schrijven met de pianoconcerten van Beethoven op de achtergrond (soms afgewisseld door Stromae of Madonna). Regelmatig zette ik stukken tekst online voor mijn collega's. Die gaven vaak binnen een dag feedback. Het leuke is dat ze allen op een andere manier feedback gaven. Bij elkaar leverde dat een rijkdom aan ideeën op. Soms waren we het niet met elkaar eens, maar heel vaak ook wel.

Dank Michael Meyer, Roosmarijn Busch, Lisa Kortekaas, Sander Dorst, Jeroen van Woudenberg, Krista Blom, Salima Kissami en Evani Seymor van Orange Otters Verandercommunicatie voor het meedenken, sparren en aanleveren van concrete ideeën. Jullie zijn een geweldig team! Ook dank aan alumni Ingeborg Antheunis en Puck Isfordink, jullie eerdere suggesties staan nog steeds overeind. Zonder jullie allemaal had dit boek er anders uitgezien!

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

Dit is de tweede versie van mijn boek bij uitgeverij Boom. Dank aan Marjolijn Voogel, Floortje Grooten en redacteur Sabine Holtermann. Het is niet makkelijk om een schrijver op het rechte pad te houden die eigenlijk zijn tijd wil besteden aan andere zaken. Zo te zien is het toch gelukt.

En natuurlijk dank aan Gijs, die mij voor de zoveelste keer een boek heeft zien (her)schrijven. In die tijd hadden we ook samen leuke dingen kunnen doen. Maar gelukkig begrijp je dat ik dit toch eigenlijk heel erg leuk vind. Dank lief!

Reacties zijn welkom via Twitter (@huibkoeleman), LinkedIn ([linkedin.com/in/huibkoeleman/](https://www.linkedin.com/in/huibkoeleman/)) of klassiek per e-mail ([huib@huibkoeleman.nl](mailto:huib@huibkoeleman.nl)). Veel leesplezier, en veel succes met het verbeteren van de interne communicatie!

Huib Koeleman, Amsterdam, februari 2023





# Inhoud

Voorwoord	5
1 Inleiding	11
<b>Deel 1 Individu, team en organisatie en de functies van interne communicatie</b>	<b>25</b>
2 Het individu	27
3 Het team	39
4 De organisatie	59
5 Functies interne communicatie	77
<b>Deel 2 Engagement</b>	<b>95</b>
6 Engagement, een plaatsbepaling	97
7 Het organisatieverhaal	111
8 Kernwaarden	119
9 Internal branding, medewerkers als ambassadeurs	127
10 De reis van de medewerker	135
11 Diversiteit en inclusie	143
<b>Deel 3 Het interne communicatie canvas</b>	<b>157</b>
12 Voordelen van een canvas	159
13 Strategische context	165
14 Interne communicatiedoelen	175

15	Doelgroepen	179
16	Leidende principes, communicatiestijl	189
17	Thema's	197
18	Communicatiemix	203
19	Rolverdeling	211
20	Meetbaar maken	217
21	Implementatie	227
	<b>Deel 4 Veranderen</b>	<b>233</b>
22	De veranderkleuren	235
23	Het veranderplan	249
	<b>Deel 5 De rollen</b>	<b>259</b>
24	Leiderschapscommunicatie	261
25	Van intranet naar de digitale werkplek	281
26	De afdeling communicatie	299
	Literatuur	309
	Over de auteur	315
	Register	317

# Inleiding

# 1

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

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



## 1.1 Interne communicatie, een onzichtbaar wondermiddel

### *Doel van dit boek*

Met dit boek wil ik een overzicht geven van de verschillende facetten van het geweldige vakgebied interne communicatie. Veel communicatieadviseurs vinden interne communicatie minder boeiend dan externe communicatie, omdat er vaak minder budget beschikbaar is. Ik denk dat het vak juist heel interessant is, omdat je dicht op de motivatie en drijfveren van mensen zit. Geluk

in het werk is een populair thema. Dat geluk bereik je niet zonder interne communicatie. En de vele vakgebieden die het raakt, maakt het nog interessanter. Ik hoop communicatiemanagers en de mensen die hiervoor in opleiding zijn een handreiking te bieden bij het opstellen van intern communicatiebeleid en het verbeteren van de communicatiemix. Met het interne communicatie canvas bied ik een handig overzicht.

## Baas stuurt op gelukkige werknemers

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

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

Bron: *de Volkskrant* (Tomesen, 2014)

### **Het vakgebied heeft zich ontwikkeld**

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

### **Versterken van de organisatie**

Met goede interne communicatie ondersteunen we de doelen van de organisatie. We zorgen dat de strategie tot leven komt, mensen prettig hun werk kunnen doen en prettig kunnen samenwerken. Interne communicatie gaat niet om het delen van de mening van het management. Het gaat om verbinden, bruggen slaan en luisteren.

Vanuit een afdeling communicatie werkt dit alleen als je de interne groepen goed kent. Je weet wie het zijn, wat ze denken en wat hun interesse heeft.

### ***We zijn er nog niet***

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

Interne communicatie is eigenlijk zo vanzelfsprekend dat we vergeten er goed over na te denken. Hoe vaak lees je niet in de krant dat de ‘interne communicatie verbeterd moet worden’ nadat er iets fout is gegaan in een organisatie. We denken dat de interne communicatie goed is geregeld, maar dat is het niet. Zelfs met alle online mogelijkheden, bijvoorbeeld social intranet, gaat communiceren niet vanzelf.

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

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

### ***Digitalisering en de verschillende mediageneraties***

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

Gelukkig zien steeds meer organisaties in dat de interne communicatie structureel moet worden aangepakt. Zij realiseren zich dat de organisatie alleen dan kan voortbestaan als talent zich optimaal kan ontplooiën en kan bijdragen aan de ontwikkeling van die organisatie. Door het thuiswerken tijdens de coronacrisis is de noodzaak voor goede interne communicatie alleen maar versterkt.

Interne communicatie is een belangrijke randvoorwaarde. Het brengt een symbiose tussen medewerkers en de organisatie tot stand. Interne communicatie helpt ook om medewerkers goed te informeren over de manier waarop zij het best hun taken kunnen uitvoeren, over het te voeren beleid of het draagt simpelweg bij aan een prettige werksfeer.

### ***Wat kunnen we met interne communicatie?***

Efficiënte en effectieve interne communicatie is om vier redenen belangrijk:

- Ten eerste is communicatie nodig, zowel van de mensen aan de top als op de werkvloer, om het werk te kunnen uitvoeren. Interne communicatie speelt een rol in het faciliteren van werkprocessen en in het ontsluiten van de bij de organisatie aanwezige kennis.
- Ten tweede helpt goede interne communicatie om mensen samen te laten werken. Of je nu vanuit huis werkt of op kantoor zit. Je werkt bijna altijd samen met collega's. Dat vraagt om afstemming, informatie delen en gezamenlijke besluiten. Communicatie binnen het team kan ook leiden tot innovaties.
- Ten derde is communicatie nodig om medewerkers op alle niveaus te betrekken bij het beleid en de beleidsontwikkeling. Ze mee te nemen bij de continue veranderingen. Dat geldt voor organisaties met zelfsturende teams, maar ook voor meer hiërarchische organisaties. Hoe meer je het beleid samen ontwikkelt, hoe groter de kans dat iedereen er ook echt voor gaat. Interne communicatie is een onmisbaar hulpmiddel om veranderingsprocessen in een organisatie succesvol te laten verlopen. Verandercommunicatie raakt steeds meer geïntegreerd in de normale interne communicatie.
- Ten vierde blijkt dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij hun werk en bij de organisatie als de interne communicatie over het werk en over het beleid goed is geregeld. Persoonlijke communicatie met collega's en leidinggevenden is daarbij een grote succesfactor.

### ***Interne communicatie is meer dan communicatie***

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

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

## 1.2 Het fundament van dit boek

### *Een definitie*

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

#### **Definitie interne communicatie**

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



Met deze definitie hanteer ik de volgende uitgangspunten:

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



middelen dat beschikbaar is. Interne communicatie is uitdrukkelijk niet hetzelfde als interne marketing. Bij interne marketing valt te denken aan het intern verkopen van beleid. Interne communicatie helpt om samen beleid te ontwikkelen en betekenis te geven.

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

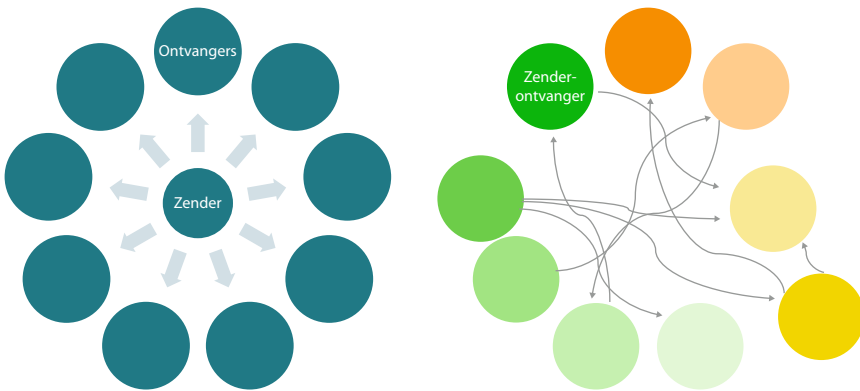
### *Het netwerkmodel*

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

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

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

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



Figuur 1.1 Van een zendergeoriënteerd model naar een netwerkmodel

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

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

### 1.3 Redenen om als organisatie te investeren in interne communicatie

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

#### *Waarde creëren*

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

### *'Spot-on' producten en diensten*

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

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

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

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

### *De effectiever wordende organisaties*

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

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

### **Werken op andere tijden en plekken**

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

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

Door het verplichte thuiswerken zijn organisaties erachter gekomen dat dat heel goed kan, maar dat het niet altijd vanzelf gaat. Werken op afstand vraagt om afspraken en discipline binnen teams en het gebruik van de samenwerkingssystemen, zoals MS Teams. Het vraagt om ander leiderschap van de teamleider. Het vraagt om meer aandacht voor betrokkenheid, zowel op team- als organisatieniveau.

### **Binden en boeien**

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

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

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

### *Nieuwe media-ecologie*

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

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

Daarnaast is de aandacht gegroeid voor de gebruikersvriendelijkheid van de systemen en aandacht voor de user experience (UX).

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

De komst van social intranet heeft geleid tot een cultuuromslag: verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie neergelegd. Via intranet kan men niet alleen het overzicht houden over een geoptimaliseerd primair proces, maar krijgt men ook inzicht in managementinformatie, in de in de organisatie aanwezige kennis en in de laatste informatie over het beleid. Het is in combinatie met Yammer en MS Teams een socialmediaplatform voor dialoog en kennismanagement. Intranet is daarmee een noodzakelijk hulpmiddel voor het primaire proces.

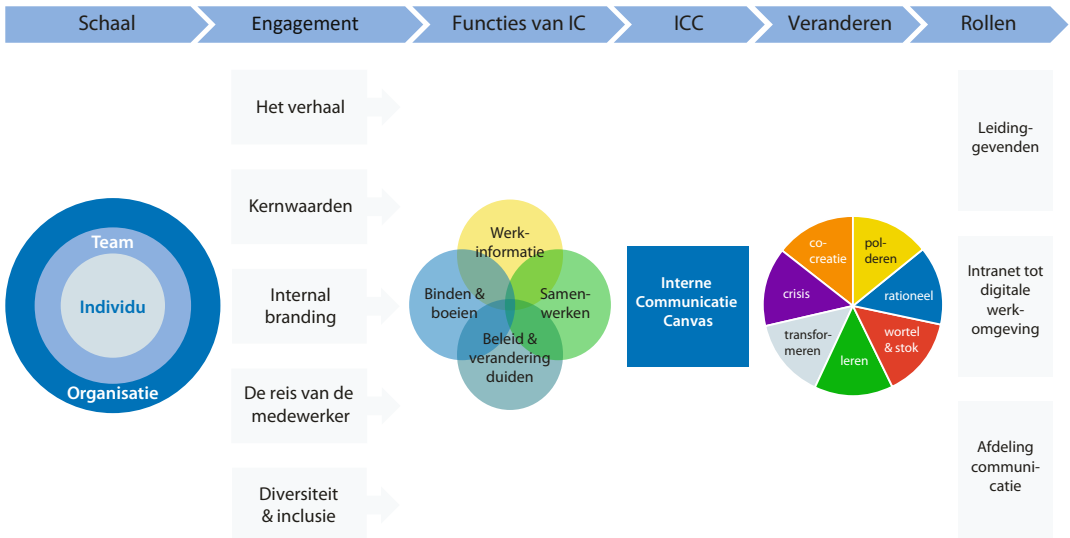
### *Veranderprocessen*

Er is sprake van een continue organisatieontwikkeling. Om deze ontwikkeling soepel te laten verlopen, moet aan verschillende voorwaarden zijn voldaan.

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

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

## 1.4 Leeswijzer



Figuur 1.2 Indeling van het boek

Om de communicatie in organisaties beter te kunnen begrijpen, sta ik in deel 1 (hoofdstukken 2 tot en met 5) stil bij de verschillende niveaus waarop we communiceren: als individu, als team en als organisatie. Ik schets van al die niveaus ontwikkelingen. Daarbij sta ik regelmatig stil bij de wijze waarop onze hersenen werken; het reptielenbrein en het mensenbrein hebben beide veel invloed op ons communicatiegedrag. Ik sluit dit deel af met de functies van interne communicatie.

In deel 2 (hoofdstukken 6 tot en met 11) sta ik stil bij de rol van interne communicatie bij het betrekken van mensen. Engagement is daarbij een heel belangrijke factor. Het organisatieverhaal, de kernwaarden, internal branding en de employee journey komen hier aan de orde. Ik sluit dat deel af met een apart hoofdstuk over diversiteit en inclusie. Als er geen aandacht is voor mensen om zichzelf te zijn, heeft de organisatie gefaald.

Deel 3 (hoofdstukken 12 tot en met 21) vormt de hart van het boek: het interne communicatie canvas (ICC). Dit canvas biedt bouwstenen om tot een nieuwe visie en mix te komen voor interne communicatie. Per onderdeel beschrijf ik wat een adviseur kan doen om goede resultaten te bereiken. Hierbij ga ik uit van een kernteam IC (het canvasteam), waarbij veelvuldig anderen worden betrokken. Interne communicatie verbeter je niet vanuit een ivoren toren.

In deel 4 (hoofdstukken 22 en 23) staan veranderingsprocessen centraal. Met de introductie van zeven veranderkleuren merk je dat elke verandering anders

is, en dat je goed moet kijken naar de context van de organisatie om tot een goede aanpak te komen.

In deel 5 (hoofdstukken 24, 25 en 26) ga ik dieper in op de twee belangrijkste spelers: de leidinggevende en de afdeling interne communicatie. Welke rollen hebben zij en wat betekent dat? Ten slotte sta ik stil bij het intranet en de digitale werkplek.

De laatste drie hoofdstukken zijn een soort bijlagen: de ingrediënten voor de communicatiemix. Het is een overzicht van mogelijkheden. Het is niet compleet, maar vormt een goede start.

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

### **Online leeromgeving**



Wat voor je ligt, is de papieren versie van het boek. Op pagina 4 vind je je persoonlijke inlogcode die toegang geeft tot de bijbehorende online leeromgeving. Hier vind je per hoofdstuk:

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

De informatie op de website wordt regelmatig geactualiseerd. Voor persoonlijke communicatie nodig ik lezers graag uit bij een van de sessies die ik overal in het land organiseer over het onderwerp waar ik niet over uitgesproken raak: interne communicatie.

### **Kern van dit hoofdstuk**

- Interne communicatie is minstens zo leuk als externe communicatie. Het integreert communicatie, HR, organisatiepsychologie, ICT en managementkennis.
- De context van de organisatie maakt dat mensen communicatie anders interpreteren.
- Door de komst van (social) intranet is de ontwikkeling van het vak in een stroomversnelling geraakt. Door de komst van dit hulpmiddel zijn veel organisaties bewuster gaan nadenken over de mogelijkheden van de (online) dialoog.
- Interne communicatie vindt plaats binnen een organisatie. Die organisatie geeft een extra context, zoals de aanwezigheid van leidinggevend. Hoewel we in Nederland niet heel gevoelig zijn voor hiërarchie, interpreteren we informatie van een leidinggevende anders dan informatie van een collega.
- Communicatie in het verleden levert ook een context op. Hierdoor zijn we meer of minder gevoelig voor bepaalde boodschappen.

- Er is ook binnen organisaties een nieuw communicatiemodel ontstaan: het netwerkmodel. Iedereen kan zender en ontvanger zijn.
- Interne communicatie is juist nu belangrijk, omdat het helpt:
  - waarde te creëren met en voor anderen;
  - in te spelen op de trend om spot-on producten en diensten te leveren;
  - de organisatie effectiever te maken;
  - all remote of hybride te werken;
  - te binden en boeien en de organisatie inclusief te maken;
  - mee te bewegen met de nieuwe media-ecologie, die mede ontstaan is door social intranet;
  - veranderingsprocessen te ondersteunen.



Betrokken medewerkers presteren goed, voelen zich verbonden met hun organisatie en werken met veel plezier. Slimme interne communicatie is daarbij essentieel. Zeker nu steeds meer organisaties kiezen voor all remote of hybride werken, vraagt de inrichting van interne communicatie extra aandacht.

**Interne communicatie** geeft handreikingen om de interne communicatie in de organisatie te verbeteren op medewerker-, team- en organisatieniveau. In dit boek, al meer dan 20 jaar een standaardwerk, werk je stap voor stap aan het verhogen van engagement door betere communicatie. Goed luisteren is de start: welke behoeften leven er? Zijn die veranderd doordat we meer thuiswerken? Verschillende onderzoekstechnieken en disciplines passeren de revue. Alles komt samen in het interne communicatie canvas.

Deze achtste herziene uitgave gaat uitgebreid in op actuele thema's zoals:

- diversiteit en inclusie;
- leiderschapscommunicatie;
- de do's & don'ts van hybride communiceren;
- interne communicatie bij veranderingsprocessen.

Daarbij kijken we over de grenzen van het vak: ook bevindingen uit hrm, organisatiekunde en neuropsychologie komen aan bod. Op de bijbehorende online leeromgeving vind je het online boek, praktische tips en tools, achtergrondinformatie en opdrachten.

Dit boek is zowel geschikt voor hbo- en wo-studenten die zich willen verdiepen in interne communicatie als voor communicatie- en hr-experts die de interne communicatie in hun organisatie willen verbeteren.

**Huib Koeleman** is mede-oprichter van Orange Otters Verandercommunicatie in Amsterdam. Als consultant coacht hij al vele jaren management- en veranderteams bij veranderingsprocessen en begeleidt hij communicatieafdelingen bij het ontwikkelen van strategieën voor interne communicatie.

