



VERA DE WITTE

DE NIEUWE COMMUNICATIE PROFESSIONAL

COMMUNICATIE ALS SUCCES-
FACTOR VOOR ORGANISATIES

Boom

Ontwerp omslag: Adept vormgeving
Opmaak: Studio Nico Swanink
Eindredactie: Mark Ubbink

ISBN 9789492196231
NUR 810

© Boom uitgevers Amsterdam 2017

1e druk, 1e oplage 2017
2e oplage oktober 2017

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag 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.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jo het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

INHOUD

- 1 Inleiding 11
- 2 Help, wat is er nu eigenlijk gaande? 17
- 3 Organisaties uit hun comfortzone 41
- 4 Praktische handvatten voor een organisatieomslag 57
- 5 Communicatie als succesfactor voor organisaties 69
- 6 De nieuwe aandachtsgebieden van het communicatievak 77
- 7 Een aantal communicatieprofessionals aan het woord 97
- 8 De nieuwe communicatieprofessional 123
- 9 Eén ambitie, één visie, één verhaal 133
- 10 Flexibel in teams 145
- 11 Tactiek en advieskracht 161
- 12 Verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen 171
- 13 Praktische handvatten: van nu naar nieuw 185
- 14 Back to the future 193

VOORWOORD

“We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.” Organisatiekundige Jan Rotmans geeft met deze uitspraak de fundamentele wijziging van onze samenleving weer, ingegeven door tal van ontwikkelingen op onder meer technologisch, sociologisch, demografisch en economisch gebied. Nieuwe concepten doen hun intree, zoals de horizontale netwerksamenleving, de participatieve samenleving, robotisering en nieuwe, innovatieve bedrijfsmodellen als Airbnb.

De impact van deze veranderende samenleving is groot. Zowel voor organisaties als voor het communicatievak. Zo bevindt de buitenwereld zich niet meer “buiten” de organisatie, maar doet ook steeds meer mee “binnen” de organisatie. Of de organisatie dat nu wenst of niet. En zijn er talloze nieuwe aandachtsgebieden zoals contentmanagement, neuromarketing en data-analytics, en “oude” aandachtsgebieden zoals merkmanagement en stakeholdermanagement die volledig nieuwe toepassingen krijgen. Daarmee verandert het vak zelf én de communicatiefunctie in organisaties. Een dubbele verandering. Dat vraagt nogal wat van het communicatievak en vooral van communicatieprofessionals.

In dit boek staan deze ontwikkelingen in de samenleving, in organisaties en in het communicatievak centraal. Eén ding is duidelijk: zonder goede communicatie kan geen enkele organisatie overleven. De definitie van goede communicatie is echter aanzienlijk aan verandering onderhevig. De communicatiefunctie van de toekomst is geen adviesfunctie meer, maar een primair proces dat in de directiekamers van succesvolle organisaties begint.

In menig directiekamer wordt momenteel naarstig gezocht naar antwoorden op talloze vragen die de buitenwereld stelt. Feit is dat reageren niet meer voldoende is; het gaat om ageren en acteren om te overleven. En dat kan alleen maar als trends en ontwikkelingen voortdurend gemonitord worden, de organisatie weet wie zij is en continu met diverse partijen over tal van onderwerpen interacteert. Een communicatieproces pur sang. Communicatie als dé factor voor organisatiesucces.

Het communicatievak zal een grote omslag moeten maken en zich snel moeten professionaliseren. Een collega in het vak uitte haar zorgen: “Ik heb niets met techniek, ik denk dat ik me laat omscholen, want wat ik het vak noem, is er straks niet meer.” We zullen als communicatieprofessionals voortdurend moeten investeren in eigen kennis en vaardigheden, ook van geheel nieuwe disciplines en we zullen vooral anders moeten gaan werken. De beloning is werken in het hart van de organisatie en midden in de omgeving die de organisatie bestiert.

In dit boek staat het communicatievak centraal. De vraag is wat het communicatievak precies is, nu en in de toekomst. Er zijn steeds meer raakvlakken van het communicatievak met invalshoeken en concrete activiteiten van disciplines als strategie, marketing, informatiemanagement en zelfs van HRM. Je kunt je daarbij afvragen of die vraag “Wat hoort er bij communicatie?” überhaupt nog relevant is. De vakgebieden zullen in de praktijk steeds meer integreren.

VOOR WIE IS DIT BOEK BEDOELD?

Veel communicatieprofessionals houden zich op dit moment bezig met de vraag hoe het in de nabije toekomst moet. Wat zijn de skills die we moeten hebben? Wat hoort bij communicatie en wat niet? Hoe ziet de communicatieprofessional van de toekomst er uit? En is er nog wel een communicatieafdeling? Dit boek is er in eerste instantie voor hen. Het is geen blauwdruk van hoe het moet. Het boek biedt een denkrichting en een praktische vertaling van hoe het zou kunnen op basis van mijn persoonlijke reflectie op wat er op dit moment gaande is.

Ook voor directieleden kan dit boek inzichten bieden. Communicatie is meer dan ooit een strategisch instrument dat veel breder ingezet kan en moet worden dan nu vaak het geval is. Dat vraagt om een kanteling van de organisatie en ruimte voor de communicatiefunctie, mits deze klaar is voor deze nieuwe rol.

Deze publicatie kan verder waarde hebben voor aanpalende vakgebieden zoals de ICT-functie, de marketingdiscipline en/of de strategische functie die met veel soortgelijke vragen worden geconfronteerd. Steeds meer lijken deze vakgebieden te overlappen, te integreren, elkaar te kopiëren en zich af te vragen waar de grenzen van dat specifieke vakgebied liggen. Van wie zijn de Big Data? De neurotechnieken? De customer journeys?

TOT SLOT: DISCUSSIEER MEE

De uitgever vroeg mij of ik de in 2008 verschenen publicatie *De professionele communicatieafdeling: communicatie als managementpijler* wilde actualiseren. Dit is een ander boek geworden. In ruim acht jaar tijd is de samenleving zodanig veranderd, met grote impact op het communicatievak, dat het eenvoudigweg niet mogelijk was de oude tekst te handhaven.

Als communicatieprofessionals moeten we niet alleen meebewegen, maar vooral vooruitdenken. Want als er zoveel verandert in acht jaar tijd, en ontwikkelingen volgens de Wet van Moore alleen nog maar sneller zullen gaan, dan vraagt dat om alertheid, experimenteren en lef. Gedegen vakkennis is daarbij de basis voor het handelen. Maar ook die vakkennis is aan verandering onderhevig. Als nieuwe communicatieprofessionals, met nog tal van vragen, zullen we in het werk zelf de antwoorden moeten vinden en met elkaar moeten delen. Discussieer dan ook mee met de vraag “Wat is het nieuwe communicatievak?” via de LinkedIn-groep [Netwerkcom.nl](https://www.linkedin.com/groups?gid=11111111). Ik ben nieuwsgierig naar nieuwe inzichten.

Vera de Witte

1 INLEIDING

“ABN Amro gaat jaarlijks 200 miljoen euro besparen op ondersteunende en controlerende activiteiten. Wat zijn dat voor een activiteiten?” vroeg de journalist. “Nou, de afdeling Communicatie zit hier nog in de zaal. Maar dat zal volgend jaar wel anders zijn”, antwoordde bestuursvoorzitter Gerrit Zalm tijdens de persconferentie op het hoofdkantoor. “Grapje natuurlijk”, zei Zalm er gauw bij. (NRC Next, 18 augustus 2016).

“Om klanten te helpen en voorop te blijven lopen in de markt is ING razendsnel aan het veranderen in een slagvaardige organisatie die relevante, innovatieve oplossingen biedt. Communicatie speelt een sleutelrol binnen en buiten de bank [...] Wij concurreren al lang niet meer met alleen ABN Amro, Rabobank of HSBC, maar ook met Google, Facebook, crowdfunding, platforms en bitcoins.” (Nick Jue, directievoorzitter ING Nederland, in een interview voor het boek *CommTalks, Adfagroep, 2016*).

Communicatie is niet meer de functie die ervoor zorgt dat boodschappen de wereld in worden gezonden, niet meer de functie die de reputatie van de organisatie probeert te borgen en zeker niet alleen maar de functie die intern probeert te verbinden. Communicatie zorgt voor de verandering. Voor de interactie met de buitenwereld die vervolgens mede bepalend is voor de koers, de werkwijzen en de cultuur van de organisatie. Communicatie als changemaker. En omdat *change* een constante is geworden, is de verandering van de communicatiefunctie dat ook.

Om de changemaker te kunnen zijn, is allereerst een gedeelde analyse van de veranderingen in de buitenwereld en de impact daarvan op de organisatie van belang. Daarnaast is een gedeelde visie op de meerwaarde van communicatie voor de organisatie een essentiële stap. Daar horen nieuwe kennisgebieden bij, vooral ook ingegeven door technologische ontwikkelingen, digitalisering en gedragswetenschappen. En andere werkwijzen waarbij externe oriëntatie en flexibiliteit onmisbaar zijn. De communicatieprofessional zal een zeer actieve rol moeten spelen om deze nieuwe positie als changemaker te veroveren en goed in te vullen.

Het gaat overigens niet meer om het borgen van het communicatievak, maar om het borgen van het voortbestaan en het succes van de organisatie. De twee quotes van de (oud)voorzitters van de twee banken hierboven laten nu al zien dat dit bij de ene organisatie wel lijkt te gaan lukken, en bij de andere niet.

In dit boek staan vijf inzichten centraal die de rode draad vormen:

1. Technologisering en digitalisering veranderen de wereld fundamenteel

De belangrijkste ontwikkeling in de buitenwereld is de technologisering en digitalisering die leidt tot veranderingen op alle terreinen van onze samenleving, tot nieuwe businessmodellen en tot andere communicatie. Dit proces van verandering en vernieuwing gaat snel en zal bovendien alsmaar sneller gaan.

2. Succesvolle organisaties zijn adaptief en weten te verbinden

Succesvolle organisaties zijn flexibel en weten zich voortdurend aan te passen aan de omgeving. Die omgeving weet zich goed te organiseren in netwerken, is op zoek naar het creëren van of bijdragen aan een betere wereld en is gewend zich te laten horen. Succesvolle organisaties hebben dan ook een grote ambitie en weten mensen, zowel binnen als buiten de organisatie, aan deze ambitie te binden. In verschillende vormen en op verschillende manieren. Daardoor vervagen overigens de grenzen van de organisatie: binnen- en buitenwereld lopen door elkaar heen en fluctueren in de tijd. Succesvolle organisaties weten klantbehoeften centraal te stellen en zodanig vanuit het karakter van het eigen merk in te vullen dat

klanten niet alleen betrokken zijn bij het merk maar ook loyaliteit tonen en zich ambassadeur voelen.

3. Dé twee kerntaken van het communicatievak zijn merkmanagement en interactiemanagement

De manier waarop de organisatie met de omgeving communiceert en interacteert bepaalt het succes van die organisatie. Dat betekent onder meer aandacht voor stakeholders, voor klantbeleving en voor contentmanagement. Daarbij staat het merk centraal. Het merk en de reputatie worden van steeds groter belang. Waarden, verhalen en emoties maken daarbij het verschil. Het communicatievak zorgt voor organisatiesucces.

4. Specialiseren is een must, net als experimenteren en lef

Communicatieprofessionals zullen zich steeds meer moeten specialiseren. Het vakgebied wordt te breed en ontwikkelt zich op tal van onderdelen zó snel, dat focus nodig zal zijn om bij te blijven en om de specifieke disciplines goed onder de knie te krijgen. Er ontstaan nieuwe functies zoals data-analist, contentstrateg, gedragspsycholoog en verhalenmaker. Ook is een andere houding nodig, waarbij proactiviteit, alertheid en creativiteit sleutelwoorden zijn. Naast lef en ruimte om te experimenteren, want een blauwdruk – zou deze al ooit hebben bestaan – bestaat in deze context niet. Continu aandacht voor professionalisering is nodig om *state of the art* te blijven.

5. Werken in flexibele, multidisciplinaire teams wordt standaard

Bovenstaande punten hebben consequenties voor het richten, inrichten en verrichten van de communicatiefunctie in een organisatie. Daarbij wordt het inrichten van steeds minder groot belang. De inrichting moet zo flexibel zijn dat vanuit het richten naar het verrichten kan worden gegaan. Integratie met andere functies zoals strategie, marketing en HRM – geheel of op deelgebieden – ligt voor de hand. Werken in flexibele teams wordt standaard.

In de hoofdstukken 2 en 3 van dit boek staan de ontwikkelingen in de samenleving en de impact daarvan op organisaties centraal. Deze beschrijving is niet uitputtend. Er gebeurt zoveel dat slechts de hoofdlijnen worden geschetst. Dit deel is het decor voor de veranderingen van het communi-

catievak en van de communicatiefunctie en -professional in organisaties. Een wisselend decor bovendien, wat inhoudt dat ook het communicatievak voortdurend zal veranderen, en in een steeds sneller tempo. Het nieuwe communicatievak staat centraal in de hoofdstukken 5 en 6. Het beeld dat wordt geschetst, is gestoeld op visies en gesprekken met professionals uit het communicatie- en marketingvak. In dit deel wordt een integrale visie gegeven in plaats van een visie op deelaspecten van het vak. Met de noodzaak tot specialiseren om *state of the art* te zijn en blijven, zullen de kaders, het merk, en het werken vanuit één gedeelde communicatievisie steeds belangrijker worden om samen de doelstellingen te kunnen bereiken. De hoofdstukken 9 tot en met 12 gaan over het richten, het inrichten en het verichten van de communicatiefunctie in organisaties. De kern is een sterke focus op de omgeving enerzijds en een flexibele houding en organisatie anderzijds. In hoofdstuk 13 worden praktische handvatten geboden om van de huidige situatie naar een nieuwe situatie te gaan. Daarbij worden de hoofdpunten uit de voorgaande hoofdstukken samengevat.

De samenleving verandert, nieuwe ontwikkelingen zijn iedere dag te detecteren. De macht is verschoven naar de consument, naar stakeholders, kortom naar de buitenwereld. De organisatie weet dat er van alles gaande is, maar laat zich toch iedere keer weer verrassen door ontwikkelingen en eisen die de buitenwereld aan de organisatie stelt. Het resultaat is reageren op de waan van de dag in plaats van het vaststellen van een eigen koers die is geformuleerd vanuit en aansluit bij de omgeving.

In het signaleren en duiden van de ontwikkelingen in de buitenwereld die impact hebben op de organisatie ligt een van de voornaamste taken van de communicatiefunctie. In het vervolgens leggen van betekenisvolle verbindingen tussen organisatie en omgeving en binnen de organisatie zit de meerwaarde van de communicatiefunctie. De communicatiefunctie weet hoe de juiste interactiemogelijkheden en -vormen, in boodschap, middel en kanaal, kunnen worden ontwikkeld. En borgt daarbij het inspirerende en authentieke eigen verhaal van de organisatie.

Niet alleen andere toepassingen van het vak, maar ook nieuwe (technologische) mogelijkheden zorgen voor een sterke vernieuwing die van het communicatievak op de organisatie kan uitgaan. Dat maakt de communicatie-

functie voor iedere organisatie onmisbaar. Goede communicatie kan een organisatie onderscheidend en succesvol maken. Communicatie is daarmee dé managementpijler; de functie die niet meer alleen volgend is op de organisatiekoers en doelstellingen maar die deze mede vorm geeft.

2 HELP, WAT IS ER NU EIGENLIJK GAANDE?

“We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een veranderend tijdperk.” Met deze woorden kenmerkt organisatiekundige Jan Rotmans de ontwikkelingen om ons heen. Het gaat hier om ontwikkelingen die niet alleen snel gaan maar waarvan de impact en mogelijkheden nog lang niet duidelijk zijn. En er zullen bovendien steeds meer ontwikkelingen zijn. Vandaag de dag is verandering de enige constante factor en de snelheid van veranderingen neemt toe.

Dat de samenleving verandert, dat weten we al lang. Toch worden we iedere keer weer verrast door het tempo, de intensiteit en/of de hoek van waaruit deze nieuwe ontwikkelingen zich voordoen. Zo weten we dat er een grote massa is die zich niet democratisch vertegenwoordigd voelt, en toch zijn we verbaasd over Brexit en het feit dat Trump de nieuw gekozen Amerikaanse president is. We weten ook dat er nieuwe technologieën ontstaan, maar de impact van de vraag “waar eindigt de mens en waar begint de robot” bij de zelf-meegroeïende prothese voor kinderen, is toch verrassend groot. We weten dus dat er veel ontwikkelingen zijn die impact hebben, maar de vraag is vooral: Hoe kunnen we de ontwikkelingen om ons heen duiden en vervolgens vertalen naar de eigen omgeving?

Het kunnen duiden begint met het rubriceren van ontwikkelingen. Trendwatchers, zoals Hilde Roothart, Richard van Hooijdonk en Adjiedj Bakas, zijn goed in staat om de omgeving te scannen, om aan te geven welke bewegingen de samenleving maakt en welke impact deze ontwikkelingen zullen of kunnen hebben. Er zijn ontwikkelingen met een korte termijn die soms slechts als hypes kunnen worden bestempeld. *Secondlife* is bijvoorbeeld