

## Visie op communicatie van de organisatie

Een communicatiestrategie moet (mee)helpen aan het oplossen van een communicatievraag. Ze moet de gewenste positionering zowel intern als extern versterken. Maar een team Communicatie moet zelf ook bedenken wat ze met de communicatie van de organisatie wil. Wat is de visie op communicatie? En hoe kun je deze vormgeven?

Visie is hoe je iets ziet. Bij de visie op de communicatie van de organisatie schets je een beeld dat bepalend is voor de communicatie. Het gaat dus niet om de visie op communicatie in het algemeen maar echt om de meerwaarde van de communicatie voor deze specifieke organisatie. Dus algemene opmerkingen als: *iedereen communiceert, van produceren naar faciliteren, de organisatie communicatiever maken en de buitenwereld naar binnen brengen*, volstaan niet.

Betteke van Ruler vindt in haar boek *Communicatie in positie* (2018) dat je zonder visie op communicatie zelfs geen goede communicatiestrategie kunt ontwikkelen. Ze stelt: *‘Zonder visie waai je met alle winden mee en kun je geen grens trekken tussen wat belangrijk is en wat niet.’*

Dit is wat sterk uitgedrukt want een hoofdcriterium is ook of de strategie mogelijk maakt de organisatiedoelen te realiseren. Door de communicatievisie maak je duidelijk hoe communicatie bijdraagt aan de strategische doelen van de organisatie en waarom deze communicatiestrategie een logisch gevolg daarvan is.

Vera de Witte geeft in haar boek *De nieuwe communicatieprofessional* (2017) aan dat de visie in moet gaan op:

- De bijdrage van communicatie aan de organisatiedoelen en zowel intern als in interactie met de omgeving (extern).
- De bijdrage van communicatie om de organisatie en omgeving met elkaar te verbinden en te laten interacteren.
- De relevante kernactiviteiten voor de communicatiefunctie.
- De belangrijkste communicatiedisciplines voor de organisatie.

### Positie in de organisatie bepalen

De visie geeft dus ook aan de positie die het team Communicatie wil innemen in de organisatie. Wat vindt het team belangrijk en wat is de kernbelofte? Waarvoor kan de organisatie bij het team terecht en waarvoor niet? Waarvoor neemt het team de verantwoordelijkheid. Als het team Communicatie dat niet helder heeft, verliest ze zich in de waan van de dag. De communicatiemedewerkers doen dan veel ‘dingetjes’ maar voor het management en de andere medewerkers is het onduidelijk waar ze de hele dag zo druk mee bezig zijn.

Belangrijk is natuurlijk dat de visie op de communicatie van de organisatie geen egodocument is van het team Communicatie. Het management, de medewerkers en ook externe stakeholders moeten er een positief gevoel bij hebben. Een visie moet motiveren en inspireren.

### **Koppel de visie aan organisatiedoelen en trends**

Huib Koeleman geeft in zijn boek *Interne communicatie* (2018) aan dat het startpunt voor de visie op communicatie de missie en de kernwaarden zijn. Als je weet wat de organisatie nastreeft en waar ze heen wil dan kun je ook de visie op communicatie bedenken die daaraan is gekoppeld.

Een visie speelt tevens in op de grote trends in de maatschappij en de media. Zo las ik in de visie van een gemeente: *Alles digitaal behalve als*. Dat is een duidelijk uitgangspunt waaraan je ook een strategie kunt toetsen.

### **Ga op zoek en steel elegant**

Simon Sinek zegt dat je niet van elk bedrijf een unieke visie kunt verwachten. Slechts enkelen zijn echt visionair. In het kader van het ontwikkelen van een visie die de communicatie stuurt, hoef je ook niet de meest unieke, creatieve visie te bedenken. Leer van anderen, combineer en maak er je eigen versie van!

Ik gaf met Ron van der Jagt twee lezingen met de aansprekende titel: *Van ballenbak naar powerhouse*. Ron gaf twee sterke voorbeelden van visie op communicatie, die hij overigens de kernopdracht van het team Communicatie noemt.

Bij een bedrijf als Unilever dat sterk salesgericht is, zal de visie op communicatie ook die prioriteit hebben.

*Wij willen een omgeving creëren waarin ons bedrijf kan winnen en groeien. Dit doen wij door:*

- *aan Unilevers reputatie te bouwen en die te beschermen;*
- *ons corporate merk Unilever verder te ontwikkelen en intern en extern te activeren;*
- *communicatieondersteuning te bieden aan het management en de businessprioriteiten;*
- *te werken aan partnerships en de relatie met maatschappelijke stakeholders.*

Bij een organisatie als Albert Heijn waar de maatschappelijke omgeving een grote rol speelt, zie je dat dan ook terug in de visie en missie van het team Communicatie.

*Wij...*

*... Bouwen winnende reputaties: we versterken – proactief en reactief – het positieve beeld van onze merken. Dat doen we door slim en snel met communicatie-kansen en –risico's om te gaan.*

*... Versterken consumentenvertrouwen: we helpen onze merken bij het creëren van vertrouwen dat consumenten in die merken hebben, en in de geloofwaardigheid ervan. Dit draagt bij aan het commerciële succes van het bedrijf.*

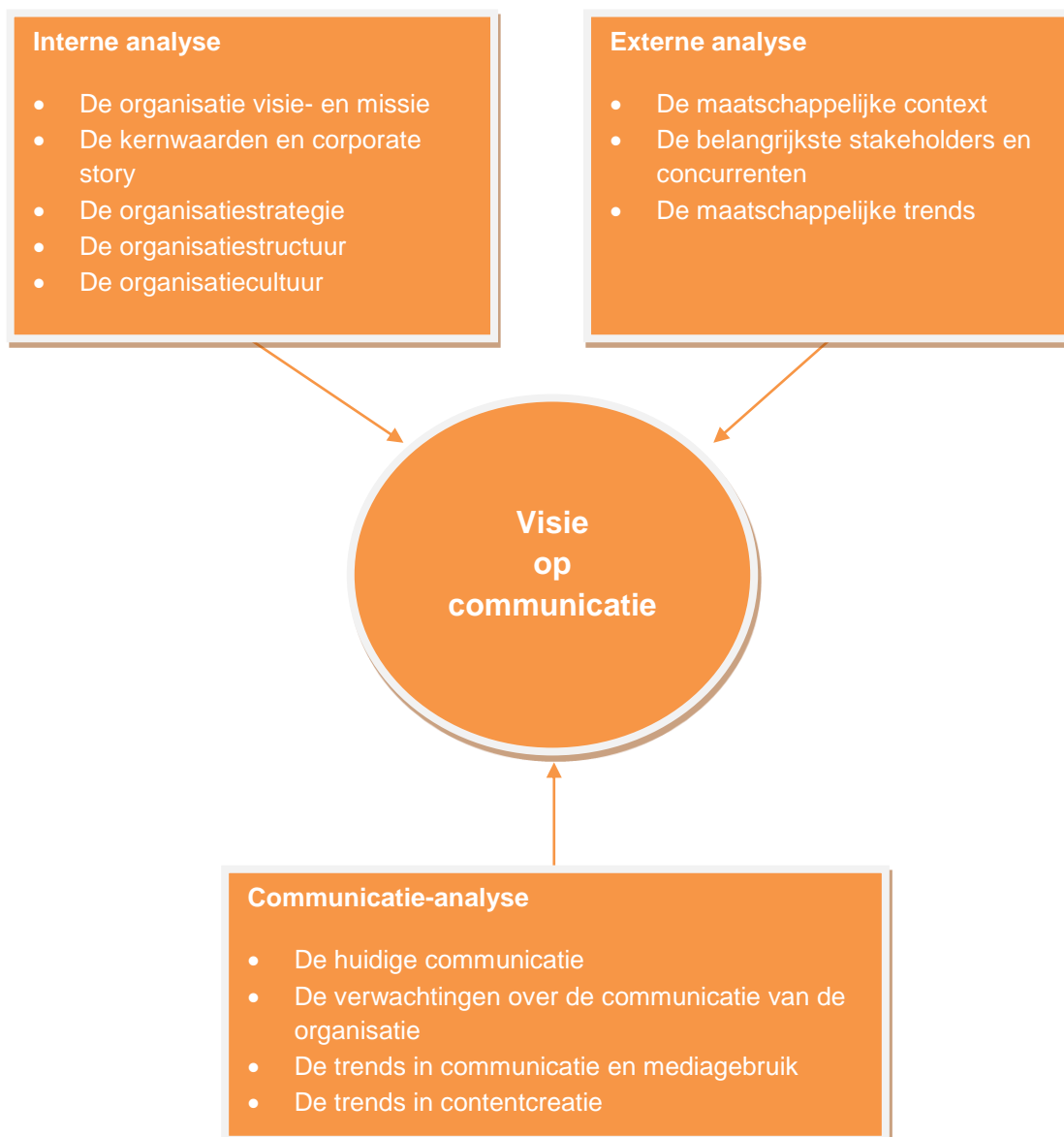
... *Houden managers aangesloten op onze Reshaping Retail-strategie: we ondersteunen en inspireren managers om de Reshaping Retail-strategie relevant te maken voor hun werk en hun teams.*

... *Inspireren en motiveren onze medewerkers: we willen medewerkers helpen te begrijpen hoe zij aan het succes van het bedrijf kunnen bijdragen. En hen daar keer op keer toe uitnodigen en enthousiast voor maken.*

Bij een gemeente als de gemeente Enschede ligt de focus uiteraard weer anders: *'We zijn een open en transparante gemeente en we willen inwoners, ondernemers en partners goed en snel informeren. We gaan graag het gesprek aan en kiezen waar dat kan voor interactie, participatie en samenwerking'*.

### **Een sterke visie op communicatie vraagt om een brede analyse**

Het maken van een visie op communicatie is zowel een analytisch als een creatief proces. Er zijn heel veel factoren en je moet het essentiële eruit halen. Vaak gebeurt dat in enkele rondes waarbij je eerst verkent, dan bouwstenen verzamelt en dan selecteert welke bouwstenen je echt gaat gebruiken.



## **Proces van start tot uitwerking**

Een visie maken is niet het werk van één persoon. Maar het is ook geen bottom-up project dat je samen met de hele organisatie doet. Ga met enkele communicatieprofessionals aan de slag. Inventariseer en benoem losse componenten die zeker in de visie terug moeten komen. Maak er dan een ruw concept van. Van belang daarbij is dat je niet te veel communicatiejargon gebruikt.

Je moet ook bij andere teams als HR en Marketing in gesprek gaan over wat hun plannen en projecten zijn en samen bepalen in hoe en in welke mate het team Communicatie de andere afdelingen kan ondersteunen en dus de plannen afstemmen op de andere prioriteiten.

Bespreek het ruwe concept met meerdere mensen uit de organisatie. De eigen communicatiemedewerkers, het management, medewerkers. Snappen ze het? Zien ze wat de gemaakte keuzes zijn en is de visie inspirerend, richtinggevend en sturend? Stel het concept in enkele rondes steeds bij. Polijst de ruwe versie tot een aansprekend verhaal. Maar houd wel de scherpte en vlak het geheel niet af tot een nietszeggend verhaal omdat iedereen er nuances in wou aanbrenge

Het eindresultaat geef je ook visueel fraai vorm, bijvoorbeeld een infographic. De visie moet op 1 A4 passen. De uitwerking van de visie in doelen en strategie komen in een apart document.

## **Tot slot**

Een opmerking van Martine Van Driessche, mijn collega bij Kluwer Opleidingen en expert in interne communicatie, over de visie: ‘In praktijk moeten we realistisch blijven en altijd beseffen dat communicatie een ondersteunende schakel is in organisaties. Als wij dan een visie gaan creëren die niet helpt ondersteunen, faciliteren, regisseren en krachtiger maken van anderen zitten we er dik naast en kunnen we beter soep uitdelen, bij wijze van spreken.’