

Meer met minder.... de uitdaging voor elke communicatieafdeling

Sinds een jaar was Hans hoofd van de afdeling Communicatie bij een grote MBO-instelling met 10.000 leerlingen en zo'n 1.700 medewerkers. In een van zijn bila's met de directievoorzitter werd hem gevraagd hoe zijn afdeling nauwer kon aansluiten bij wat het primaire proces in de school nodig had. Hans twijfelde even over de strekking van deze vraag.

Om zichzelf bedenktijd te geven verzekerde hij de voorzitter, Johan, dat hij begreep dat Johan graag inspanningen zag om de kwaliteit van onderwijs te verhogen. Dat is immers de maatschappelijke opdracht van alle onderwijsorganisaties. En dat dat allereerst impact had op het onderwijs zelf, de docenten en de studenten. Hans gaf aan dat hij zich ook realiseerde dat het streven de relatie tussen de docenten en de stafafdelingen die hen ondersteunen, zoals zijn communicatieafdeling, bepaalt. Maar daarmee gaf hij Johan nog geen antwoord op zijn vraag, zeker?

Johan gaf aan dat de middelen binnen de school anders verdeeld zouden gaan worden. Er zou meer geld vrij komen voor 'handen aan het bord', dus meer geld voor het onderwijs zelf, en daarmee minder voor de ondersteuning van de stafafdelingen. Met andere woorden: alle stafafdelingen moesten efficiënter worden. Johan liet een stilte vallen en keek Hans verwachtingsvol aan.

Hans dacht terug aan het zakenleven, waar hij eerder had gewerkt. Zoveel verschil is er niet: in het bedrijfsleven is er ook altijd meer budget voor de 'fee earners' en steeds minder voor de 'fee burners'. De geschiedenis herhaalde zich. Hans stond dus opnieuw voor het vraagstuk waar veel communicatiemensen voor staan. Hoe richt je je afdeling en je dienstverlening zo in dat je het primaire proces van je organisatie optimaal kunt ondersteunen en tegelijkertijd op de kosten bespaart? Hoe bouw je optimaal mee aan de toekomst van je organisatie terwijl dat niet teveel mag kosten?

Toen Hans een jaar geleden startte, waren de vier andere stafafdelingen al begonnen beter aan te sluiten bij het onderwijs. Niet gewoon doen wat je altijd deed, maar uitdrukkelijk vragen waar de behoefte ligt en vooral dat gaan doen. Nu was dus ook Communicatie aan de beurt. Hans beloofde Johan dat hij hier graag op terug wilde komen en eerst eens opnieuw wou peilen hoe tevreden men op de werkvloer nog was met het werk van zijn afdeling. En wat er beter kon. Johan gaf Hans daar 'welwillend' twee weken voor...;-)

Er bleek in de onderwijsorganisatie eigenlijk geen kritiek op de kwaliteit van de communicatieactiviteiten op zich, maar wel op hoe het georganiseerd was. Communicatiemedewerkers konden de samenhang tussen de verschillende communicatie-initiatieven niet aantonen. Neem de wervingsactiviteiten voor de Open Dag voor nieuwe studenten en de invulling van die dag door de docenten. Het was niet duidelijk hoe die twee elementen van de organisatie elkaar versterkten. Wisten de docenten wel wat er in de wervingscommunicatie over hún proefcolleges beloofd werd? Om maar een voorbeeld te noemen.

Daarnaast waren de resultaten niet duidelijk. De docenten en decanen waren enerzijds tevreden met hun respectieve communicatieadviseurs, omdat die maatwerk leverden en hen veel aandacht gaven. Maar anderzijds zag men dat de school soms

versnipperd overkwam in de buitenwereld. Het was onduidelijk wat de communicatie-activiteiten de totale organisatie extra opleverden, behalve hoge kosten.

Het was een snel en beknopt onderzoekje geweest, maar Hans was toch wel blij met de feedback.

Binnenskamers, aan zijn medewerkers legde Hans uit: “Wij voeren de communicatie uit voor zo’n 40 opleidingen. Als je dat op 40 verschillende manieren doet dan ben je heel veel geld kwijt en moet je je enorm inspannen voor al die verschillen. En het komt het organisatiemerk niet ten goede. Maar als je het voor alle opleidingen op dezelfde manier doet, dan kom je er ook niet. Want elke opleiding heeft nu eenmaal een andere externe doelgroep en communiceert dus op een andere voet. Daarbij blijkt heel lastig om te laten zien wat ons resultaat, onze toegevoegde waarde, is voor het geld dat is uitgegeven.” Er ontstond binnen de afdeling een levendige zoektocht naar hoe het eenvoudiger en doeltreffender zou kunnen en ook hoe we dat konden aantonen. En er kwamen ideeën.

Allereerst was daar de naam, het merk van de school. Hoewel sommige opleidingen ook als opleiding zelf een goede naam hadden, de overkoepelende merknaam van de school zou vanaf nu prominenter gepositioneerd worden. Dat kon voor alle opleidingen in de basis hetzelfde, want we werken als organisatie immers allemaal aan dezelfde missie. Dit zou al kosten besparen en versnippering tegengaan.

Daarnaast spraken ze over de manier van werken. Een meer [accountable manier van werken](#) zou aantoonbaar kunnen maken wat onze toegevoegde waarde is. En onszelf scherp houden. Hans zag het zo: “Als je accountable werkt, leg je achteraf verantwoording af: wat heb je gedaan, waarom heb je dat gedaan en was het succesvol? In Marketing is accountability een vanzelfsprekendheid, maar binnen Communicatie, ook binnen onze school, is dat nog niet het geval. Je begint met na te gaan: wat ga ik nou eigenlijk doen voor wie en wat wil die interne opdrachtgever daarmee bereiken? Soms zet je zelfs nog een stapje terug. Wil deze interne opdrachtgever wel bereiken wat de organisatie wil bereiken? Dus die check doe je als communicatieadviseur ook. Zijn de opdrachtgever en jij het eens over de doelstelling, dan meet je eerst waar je nu staat en waar je precies heen wil. Meetbaar.

Een van de socialmedia-collega’s vulde aan: “.... En dan gebruik je liefst ook communicatiemiddelen die zich eerder in onze organisatie hebben bewezen. Die evidence-based zijn. Daarmee verhoog je de kans op succes, en maak je niet te veel kosten voor ontwikkeling.” Daar was iedereen het over eens.

Hier en daar werd al [projectmatig](#) gewerkt binnen de afdeling. Daar waren positieve ervaringen mee, vertelde iemand uit het Eventsteam. Vanaf de doelstelling van de opdrachtgever en het communicatieadvies werkten de projectcollega’s dan gericht samen aan het nagestreefde eindresultaat. Daarbij werkten die teams in [scrums](#): onderweg check je wekelijks of tweewekelijks of je nog op het goede pad bent. Je werkt samen met de opdrachtgever. Je stelt bij waar dat kan – binnen de doelstelling, het tijdpad en het budget. En aan het eind evalueer je samen of je behaald hebt wat je samen wilde behalen. Ze pasten niet de hele methodieken toe, maar slechts de basis daarvan, en dat werkte ook al heel goed.

Toen kwamen de combinaties van de ideeën. Als je projectmatig werk combineert met accountable werken, dan kun je het resultaat aantoonbaar maken door het te vergelijken met je 0-meting. Je bewijst het nut van het project én de opdrachtgever heeft zelf meegewerkt aan het resultaat, dat was het inzicht.

In zijn volgende bila met Johan, twee weken later, deed Hans verslag van wat hij en zijn teamleden besproken hadden. Johan gaf Hans zijn fiat om ermee aan de slag te gaan en vooral de onderwijsorganisatie mee te nemen in de verandering. Hans voerde op vele plekken in de organisatie gesprekken over het streven van de communicatieafdeling 'meer met minder' te doen voor het onderwijs. De aanpak om meer projectmatig en accountable te gaan werken viel goed, maar natuurlijk was er de zorg of er wel genoeg maatwerk over zou blijven.

Voor de communicatiemedewerkers zelf was het best uitdagend. Zij moesten zelf hun vakkennis en professionaliteit tegen het licht houden. Welke rol zouden ze nemen in welk project? Dat kon in elk project anders zijn, afhankelijk van wat er nodig was en waarin ze gespecialiseerd waren. Daarbij moesten ze ook nog mee met de organisatie die voortdurend allerlei nieuwe dingen bedenkt, een soort schuivende panelen. Dus, terwijl de communicatiemensen zelf de verandering binnen hun werk aanbrachten en in die veranderingen daarover communiceerden met hun opdrachtgevers op de werkvloer, veranderde de werkvloer zelf ook.

En Johan was slim. Hij gaf Hans de opdracht ook zelf een 0-meting te doen. Zowel over de interne klanttevredenheid, als over de overall kosten van zijn afdeling. Hij wilde dat het eerste met 10% zou stijgen en het tweede met 10% zou dalen, en dat graag binnen een half jaar.....

Het is mijn bedoeling om de lezer uit te dagen en te reflecteren op zijn/haar eigen praktijk. Reacties zijn dan ook zeer welkom!

Disclaimer

De verhalen die ik schrijf zijn fictieve verhalen. Ze zijn het product van mijn belevenissen én mijn fantasie. Namen, karakters, plaatsen, bedrijven, gebeurtenissen, ze zijn door mij op een fictieve manier gebruikt. Elke overeenkomst die je denkt te zien met bestaande personen, plaatsen, bedrijven en gebeurtenissen is dus puur toeval.

Mirjam Soeterbroek
©Mimproviser