

Geen communicatie plan... toch accountable

Communicatie is van iedereen. De hele organisatie communiceert, zowel intern als extern. Als communicatieprofessional heb je de mooie uitdaging om in de context van die bewegende organisatie te zorgen dat al die communicatie bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Maar waar begin je? En wat is jouw rol dan? Hoe kun je in zo'n context nog accountable zijn? En kan dat echt zonder communicatieplan?

Het zijn de inmiddels bekende vragen die een communicatieprofessional zichzelf regelmatig stelt, wanneer hij 'meedenkt' met een project, een event organiseert, helpt bij het begrijpelijk maken van beleid of zelfs een strategie uitwerkt om de reputatie van de organisatie te verbeteren. Het antwoord op die vragen is afhankelijk van jouw professionele context.

Iedere communicatieprofessional die zichzelf serieus neemt, is op de een of andere manier al bezig met accountability. Accountability in de betekenis van: verantwoordelijkheid nemen voor wat je doet en daar verantwoording over kunnen afleggen. Accountability gaat over de



Auteurs
Cathelijn Janssen
eigenaar Citeau
Communicatie

Gonda Dulvenvoorden
eigenaar Brainwork
communicatie,
programmamanager
communicatie s.i. SRM

Illustrator
Ise Gerritsa
(Studio Momo)

vraag: doen we de goede dingen en doen we ze goed? En daarmee is het een randvoorwaarde voor kwaliteit en professionaliteit. Dat betekent dat je continu een accountabilitycyclus doorloopt, waarin je rekening houdt met de inhoudelijke kant van je vak, het proces dat je doorloopt om iets te bereiken en de relaties die je nodig hebt om in de flexibele context te kunnen opereren.

Inhoud

De accountabilitycyclus volgt de cyclus Plan-Do-Check-Act (PDCA). Die cyclus is ooit bedacht om de productieprocessen gestroomlijnder te laten lopen. Zij wordt nu vooral voor kwaliteitsverbetering in de hele organisatie gebruikt. Met de accountabilitycyclus plaats je communicatie in de context van de organisatie. Dit geeft je de mogelijkheid vanuit breder perspectief te kijken of je de goede dingen doet, én of je ze goed doet. Met andere woorden: of en hoe communicatie bijdraagt aan de doelstellingen en ambities die je organisatie zichzelf stelt.

De accountabilitycyclus start met de **Plan-fase**. In deze fase bepaal je eerst het gewenste resultaat. Je plant en onderbouwt het beleid, de activiteiten en producten die je gaat inzetten om het resultaat te bereiken. En je motiveert je beslissingen op basis van de organisatieanalyse. In je communicatieaanpak beschrijf je op welke resultaatgebieden van communicatie je je gaat richten, hoe je ze inricht en wat je daadwerkelijk gaat doen. Je baseert je hierbij op onderzoek en eerdere evaluaties. Daarmee heb je de basis gelegd voor datgene waarvoor je verantwoordelijkheid neemt en waarover je verantwoording gaat afleggen.

De **Do-fase** is de fase waarin je uitvoert wat je hebt bedacht. In deze fase monitor je steeds om te zien of dat wat je aan het doen bent nog bijdraagt aan de richting en inrichting die je in de Plan-fase hebt gekozen. Je activiteiten moeten dus steeds te herleiden zijn naar de keuzes die je hebt gemaakt bij het inrichten. In de **Check-fase** analyseer je in hoeverre je inspanningen bijdragen aan het gewenste resultaat. Dat dit verder gaat dan het ophoes- >



ten van cijfertjes alleen is inmiddels wel bekend. Het gaat erom dat je je communicatieplanning continu moet afstemmen op ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. De Check-fase is een belangrijke fase in de accountabilitycyclus omdat je hier je verbeterpunten ontdekt. En die neem je mee in de **Act-fase**, waarin je de resultaten uit de Check-fase gebruikt om te verbeteren.

Proces

Omdat de accountabilitycyclus een cyclisch proces is, heb je continu aandacht voor verbetering. Leren en groei staan centraal. De accountabilitycyclus is dan ook niet alleen bedoeld voor strategische communicatieplanning. Je past hem feitelijk altijd in je eigen werkcontext toe.

Stel, je bent verantwoordelijk voor het communicatie begeleidende van de komst van een asielzoekerscentrum. Vanzelfsprekend kijk je eerst naar wat je wil bereiken, hoe je dat gaat doen en wat je uiteindelijk aan activiteiten onderneemt, waarbij je gebruikmaakt van onderzoeksresultaten. Maar ook tijdens het proces monitor je continu of je interventies bijdragen tot de gewenste doelstellingen. Je maakt hierbij gebruik van tussentijdse evaluaties waardoor je zelf direct inzicht krijgt in het effect van je handelen. En je stuurt bij waar nodig.

Zeker nu we steeds meer weten over automatisch en gepland gedrag, kun je onmogelijk alleen vooraf bedenken wat gaat werken. Het opvolgen van je interventies en daarop handelen maakt je tot een professional die kan onderbouwen wat hij heeft gedaan en waarom hij kiest voor voortzetten van de gekozen weg of bijsturing om de communicatiedoelen te behalen. Daarbij is het belangrijk dat je de accountabilitycyclus ziet als een doorgaand proces en niet als een lineaire methode voor planning.

Relatie

De accountabilitycyclus is geen planmatig proces dat op zichzelf staat. De relatie met de context staat continu voorop. Dat betekent dat je je voortdurend bewust bent van je relevante omgeving, deze betreft bij je keuzes en deze toetst.

De mate waarin je succesvol accountable kunt zijn, ligt voor een groot deel ook in je eigen houding en gedrag. In de praktijk blijkt dat communicatieprofessionals die accountable zijn een aantal kenmerken gemeen hebben. Zij hebben appeal, wat staat voor:

- **Authenticiteit**: eerlijkheid en transparantie
- **Professionaliteit**: vakmanschap en plannen baseren op onderzoek en argumenten
- **Passie**: nieuwsgierigheid, meer willen weten en ervoor willen gaan
- **Empathisch vermogen**: verplaatsen in de ander, luisteren wat hij/zij zegt en dat inzicht gebruiken in eigen acties
- **Acceptatie**: accepteren dat ontwikkeling geen lineair proces is, dat iedereen fouten kan maken waar hij/zij weer van leert
- **Leiderschap**: vanuit intrinsieke motivatie. Durf beslissingen te nemen, probeer gedrag te beïnvloeden, maak gebruik van onderzoek, communiceer en besteed aandacht aan relaties

Heeft het communicatieplan dan toch nog toekomst?

Dikke plannen met doelstellingen die volgens een lineaire planning worden uitgewerkt, zijn niet meer van deze tijd. Maar helemaal geen plan is evenmin een goede optie. Hoe heerlijk het ook klinkt om je communicatieplan in de sloot te gooien, als je helemaal niets hebt om vanuit te gaan of anderen in mee te nemen, schiet je je doel voorbij.

Uiteraard wil de (interne) opdrachtgever zicht hebben op wat je wilt bereiken, met welke communicatie-interventies, budget en planning. Het goed besargumenteren, opvolgen, interveniëren op wat er gebeurt, is onderdeel van je persoonlijke accountability.

Communicatie staat ook niet op zichzelf. Het draagt bij aan de organisatie-doelstellingen en is onlosmakelijk verbonden met andere disciplines, die dat ook doen.

Juist wanneer je de verantwoordelijkheid neemt voor het behalen van je communicatiedoelstellingen, kun je laten zien wat jouw verantwoordelijkheid is, waar dit anderen raakt en wat dit voor hen betekent. Wat voor plan je nodig hebt is weer afhankelijk van de context. Ben je bezig met een uitgewerkte strategische communicatieplanning waarin je laat zien hoe communicatie kan bijdragen aan de organisatie-doelstellingen, dan is een onderbouwde plan nuttig.

Maar beperk je daarin wel tot de kern. Het is niet voor niets dat een communicatieplan in de opleiding tot senior communicatieadviseur bij een opleidingsinstituut als SRM slechts 1500 woorden telt.

Zeker voor een complex project waarbij meerdere partijen zijn betrokken, kun je de scrummethode als werkwijze hanteren, waarbij je de Plan- en Do-fase combineert. De PDCA-cyclus blijft ook dan belangrijk, zodat je voldoende ruimte inbouwt voor monitoring en onderzoek, en daarmee je accountability.

Het is inspirerend om accountable te werken, omdat je sterker wordt in je keuzes en argumentatie. De hobbel die veel adviseurs denken te moeten nemen, is dat accountability gaat over cijfertjes. Maar als je je er verder in verdiept, zie je dat het je strategischer leert denken, dat je effectiever kunt samenwerken met andere disciplines omdat zij dezelfde taal spreken. •

'Omdat de accountabilitycyclus een cyclisch proces is, heb je continu aandacht voor verbetering'