

De structuur van omgevingscommunicatie

— Hoe kies je het juiste organisatiemodel?

Omgevingscommunicatie kan zijn werk goed doen als het op de juiste plaats zit in het projectorganigram. Zit dat scheef, dan trekt zelfs de beste communicatieadviseur dat niet recht. Wat er dan gebeurt? Communicatie is te laat op de hoogte en sterke medewerkers verliezen hun motivatie. Je zal dus moeten lobbyen voor de juiste plaats in het projectorganigram. Er zijn vier modellen waar je omgevingscommunicatie kan plaatsen. En welke je kiest, is afhankelijk van de fase van je project en hoe je opdrachtgever is gestructureerd.

Stap 1 In welke fase zit je omgevingsproject?

Geen twee projecten zijn hetzelfde. Maar je kan je project wel telkens plotten op twee assen die steeds terugkomen bij elk project. De eerste vraag: zit het project nog in een planfase of stappen we voluit de uitvoeringsfase in? Wie in beide projecten al heeft gewerkt, weet dat er naar snelheid, afstemming en middeleninzet best een groot verschil is.

Stap 2 Eén of meerdere opdrachtgevers?

Op de tweede as kijk je naar het eigenaarschap van het project. Is er één duidelijke opdrachtgever of is er een gedeeld opdrachtgeverschap met verschillende overheden en aannemers? Je herkent meteen het verschil in complexiteit, zowel intern als extern. Dit is uiteraard evolutief. Je start misschien in de planfase met meerdere overheden, maar bij de uitvoering komt alles bij één aannemer terecht.

Stap 3 De vier organisatiemodellen.

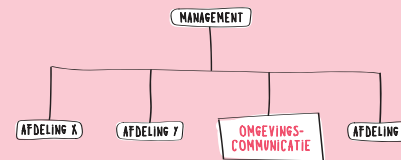
Heb je jouw project geplot op de twee assen, dan kom je terecht bij een van de vier organisatiemodellen. Er is geen hiërarchie. Ze zijn alle vier het beste voor de specifieke situatie waarin jouw omgevingsproject zich bevindt.



Dit strategisch model werd gedownload uit het boek 'Laat ons zeggen dat het (opnieuw) shit wordt' van Bart Derison.

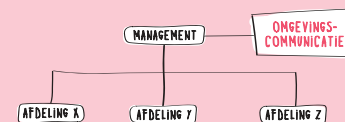
• Het afdelingsmodel

Wordt je project aangestuurd door één duidelijke opdrachtgever en zit je in de planfase, dan bestaat de oefening eruit om gelijkwaardigheid te creëren met de andere projectdisciplines. COM is dan een afdeling net zoals vergunningen, financiën, milieu, techniek, en noem maar op. Niet meer, maar zeker ook niet minder. Maar als je project een bedrijf zou zijn, dan ben je een autonome afdeling naast de andere. En niet onder een van de andere. In een planfase lijken crisissen nog ver weg en verschuift communicatie al eens naar de achtergrond. Maar ook dan kan te late, onvolledige of onjuiste communicatie de reputatie van je project schaden.



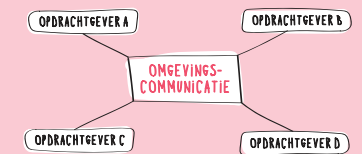
• Het stafmodel

Ga je van plan- naar uitvoeringsfase dan stijgt de hartslag van het project. Alles gaat sneller, problemen worden groter en kritiek wordt scherper. Als de COM-afdeling wil blijven volgen, moet ze dicht bij het besliscentrum van de opdrachtgever aanleunen. Niet voor niets zit communicatie in een bedrijf vaak in een staffunctie, dicht bij het management en hoger dan de afdelingen. De COM-manager volgt alle managementmeetings en kan direct terugkoppelen naar zijn communicatieteam. Het is de enige plaats om tegengas te geven wanneer de belangen van communicatie en de omgeving in het geding zijn.



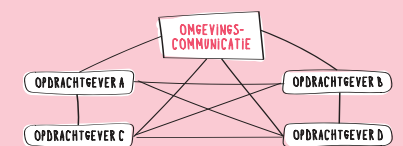
• Het centrummodel

Omgevingsprojecten zijn vaak zo complex dat meerdere overheden, studiebureaus en aannemers aanschuiven om de klus te klaren. In de planfase ben je dan met je COM-afdeling op de eerste plaats bezig met intern afstemmen en coördineren. Zorg dat je bij elke opdrachtgever een duidelijk en gemandateerd COM-aanspreekpunt hebt. Het is in deze fase van het project belangrijk om alle kikkers in de kruiwagen te houden en te voorkomen dat communicatie vanuit de verschillende partners elkaar tegensprekt.

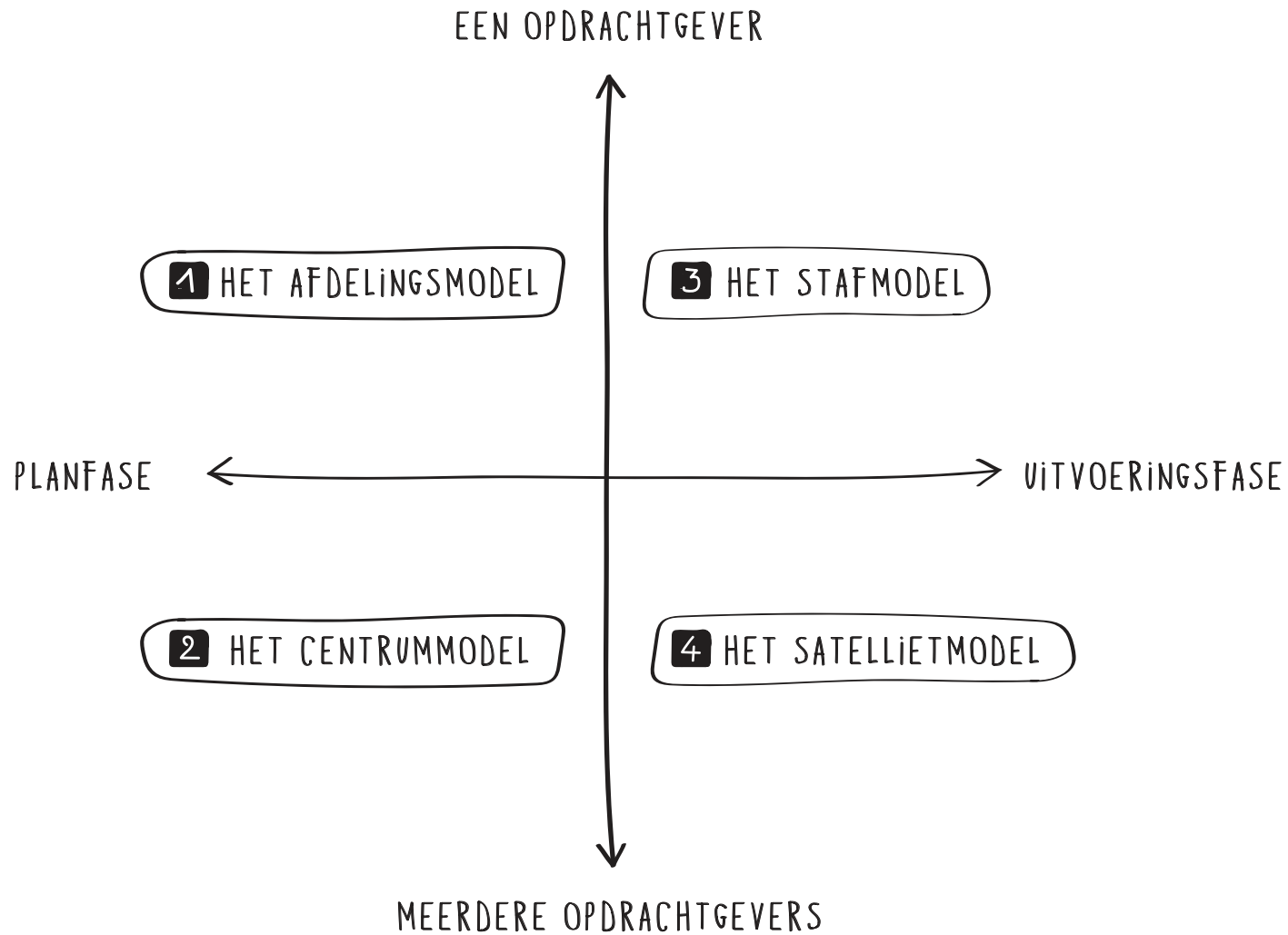


• Het satellietmodel

Het kan nog complexer, en vaak zien je projecten er ook zo uit. In een netwerkstructuur met meerdere opdrachtgevers kom je er niet meer met overvloedig coördineren en geduldig afstemmen. Je wil een vorm van gecontroleerde autonomie om één duidelijke strategie uit te zetten en snel te reageren. Dat vraagt vertrouwen van de opdrachtgevers in de centrale COM-afdeling. En als het goed is, ben je daar al van in de planfase mee bezig. Door je expertise te tonen en vooral door de gezamenlijke projectdoelstelling te laten primeren boven het belang van één opdrachtgever. COM is hier de betrouwbare satelliet die in een gecontroleerde baan rond de opdrachtgevers cirkelt.

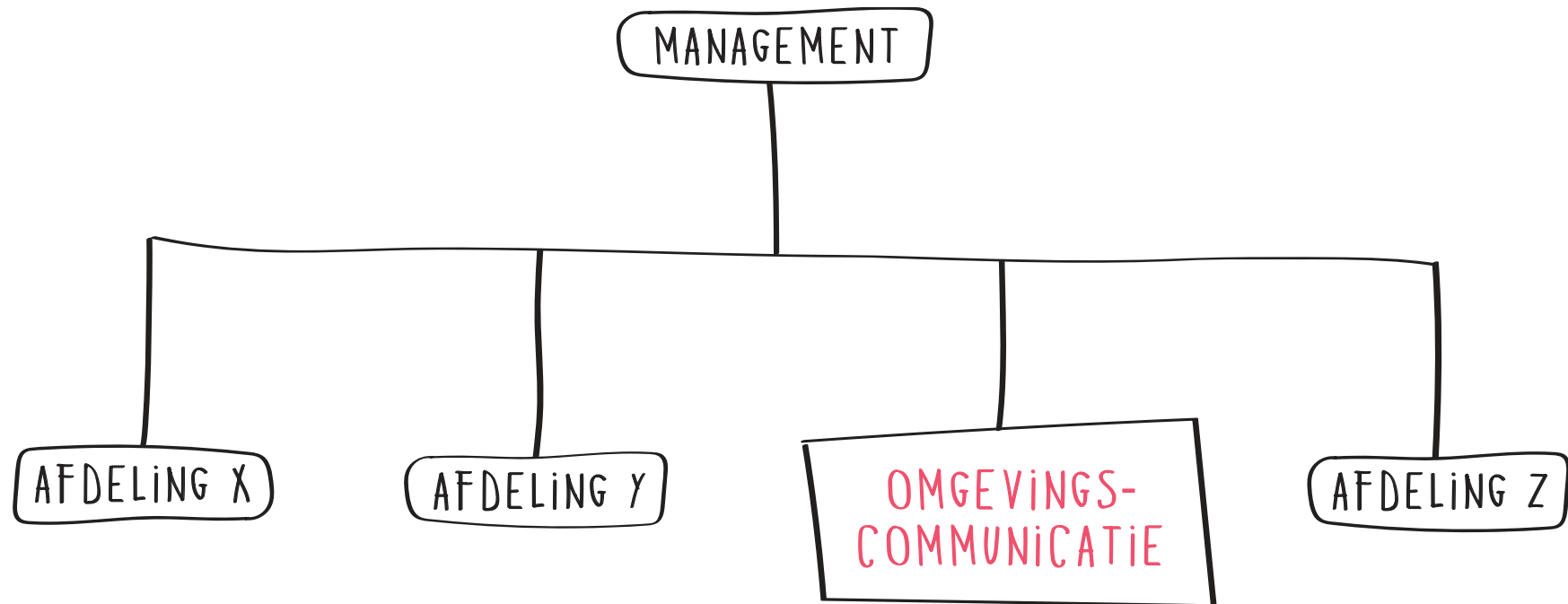


Stap 1 Plaats je project in het juiste kwadrant



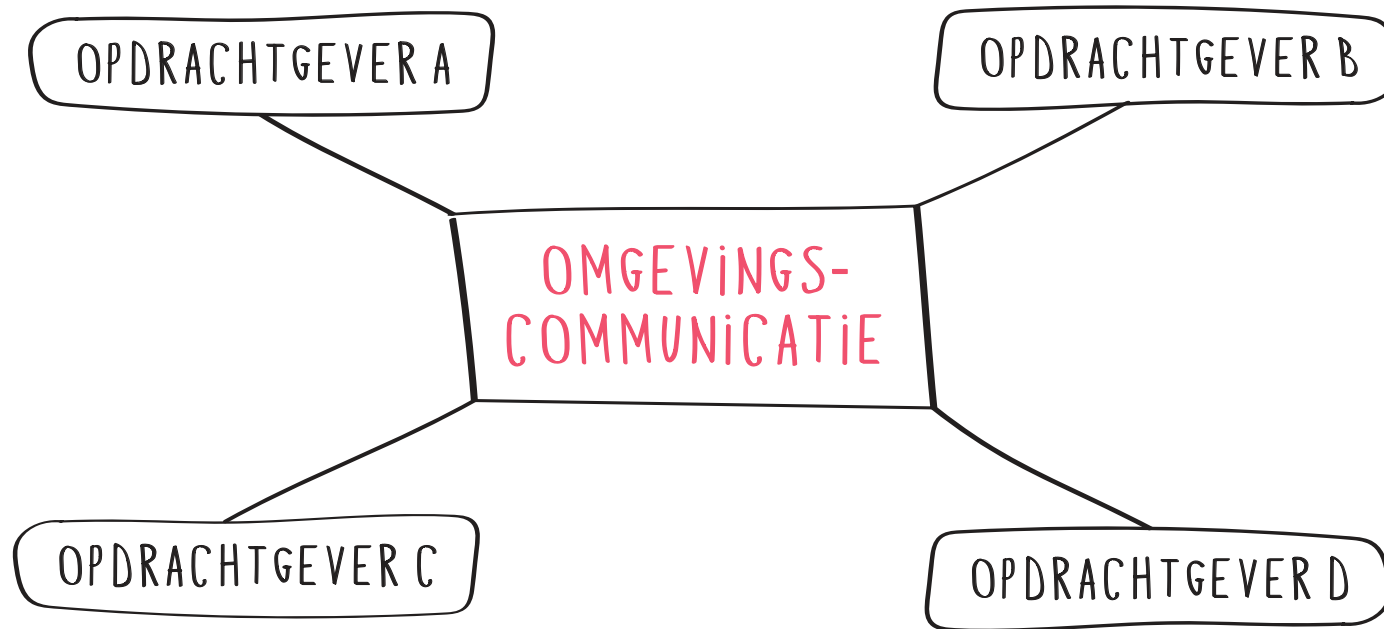
Stap 2 Kies het juiste model

HET AFDELINGSMODEL



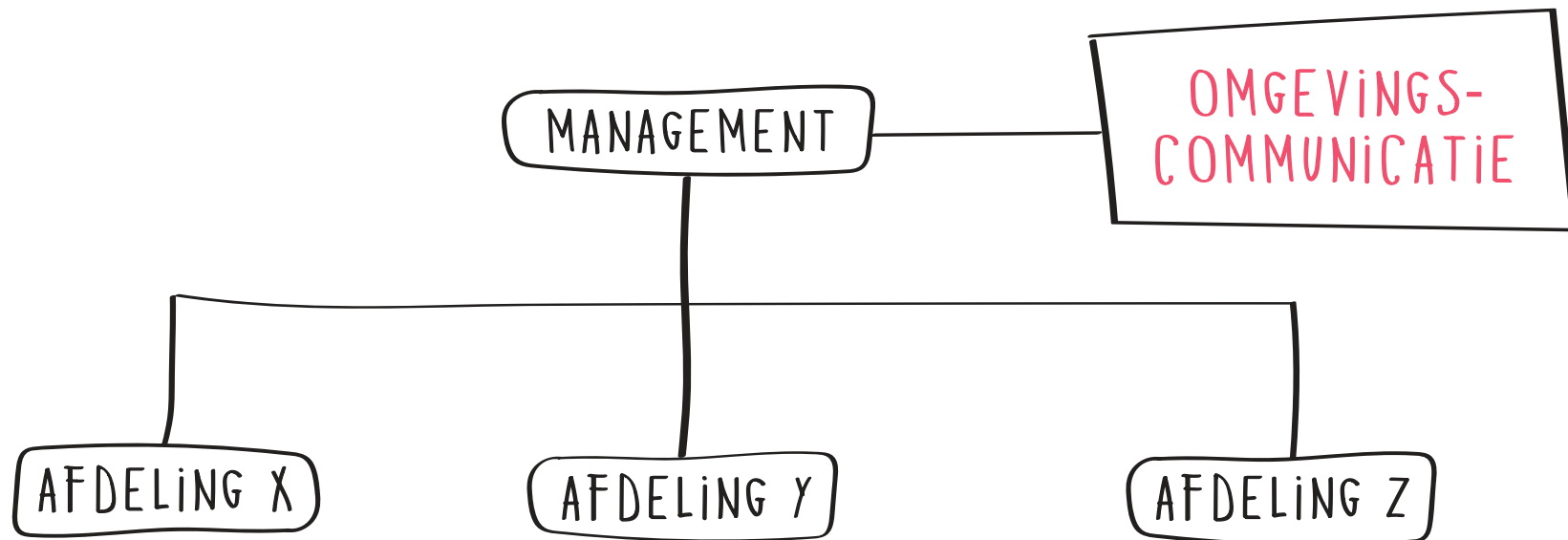
Stap 2 Kies het juiste model

HET CENTRUMMODEL



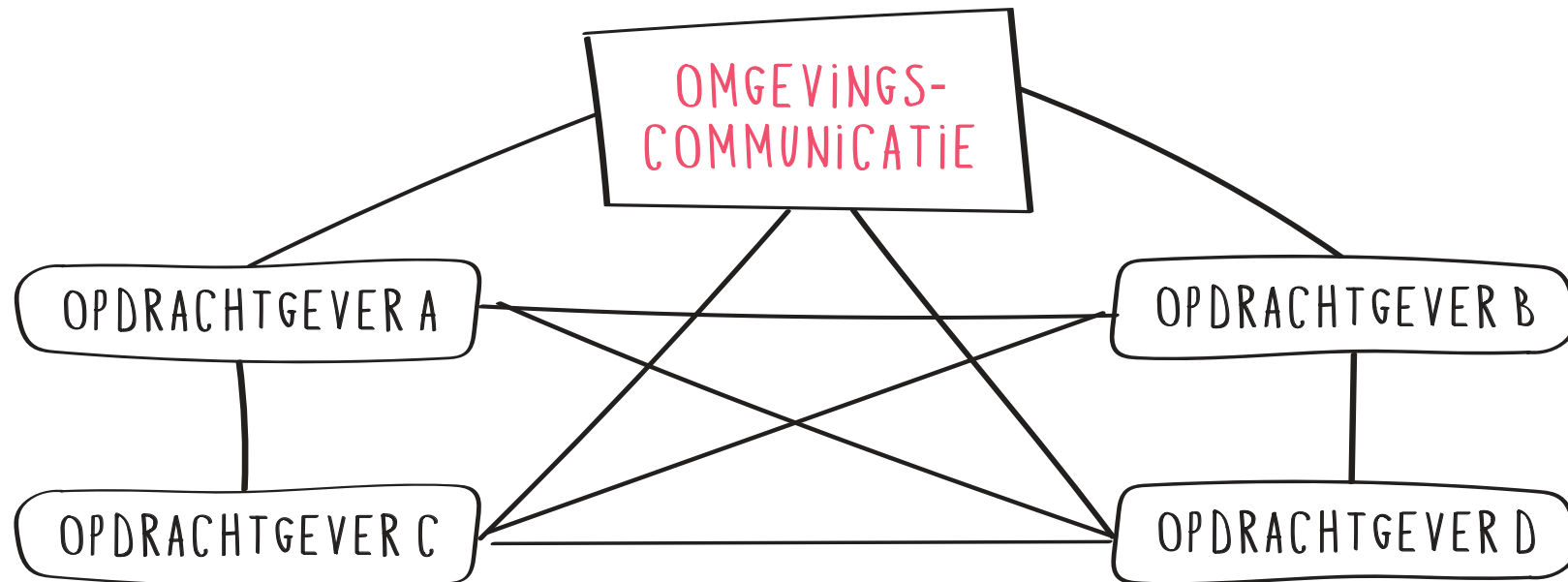
Stap 2 Kies het juiste model

HET STAFMODEL



Stap 2 Kies het juiste model

HET SATELLIETMODEL



Stap 3 Omschrijf hoe je omgevingscommunicatie binnen je organisatie inpast
