

## Verslag 29 september 2015

### Lerend netwerk #9: interne communicatie & interne community building, incl. verandercommunicatie

*Aanwezig: Mieke De Meester, Sarah Erauw, Linda Van Weyenbergh, Kim De Paepe, Kim Barbé, Hilde Pattijn, Anja Parthoens, Ignace Decanq, Patrick Vandenberghe en Marijke Vrijders (verslaggevers).*

*Verontschuldigd: Frank Cocquyt, Irina De Landstheer, Carmen De Rudder, Sofie Feytons, Katrien Souffriau, Tine Vandermeersch, Liesbeth Wyseur.*

#### Wat is een lerend netwerk ook alweer?

Op 11 juni 2015 werden enkele lerende netwerken opgericht bij de Vlaamse overheid, rond een aantal communicatiethema's. Zie: <http://toecomst.com/2015/06/11/2015-06-11-oprichting-kennisnetwerken/> met daar ook [het verslag](#) (pdf van 144 kB).

[De definitie van en voorwaarden voor een lerend netwerk](#) leerden we van Carine Drijkoningen & Pascal Van Loo (pdf van 212 kB).

Elke bijeenkomst krijgt een verslag, en elk verslag wordt online gezet op [www.toecomst.com](http://www.toecomst.com); dit is het verslag van de eerste bijeenkomst van het lerend netwerk #9 rond interne communicatie & interne community building, incl. verandercommunicatie ...

#### Dit willen we doen

De vragenronde "waarom ben je hier en wat hoop je hier uit te halen" leverde deze lijst op:

- bijleren over interne communicatie & veranderingscommunicatie
- ideeën uitwisselen, horen hoe het bij anderen verloopt, het warme water niet telkens opnieuw uitvinden
- volgens de kwaliteitsmonitoring van het communicatiebeleid is interne communicatie een belangrijk verbeterpunt. Hoe verbeteren we dat punt dan ook effectief?
- gedragenheid creëren voor de nieuwe waarden en strategische doelstellingen in onze organisatie
- betrokkenheid creëren na een fusie en een lange periode van reorganisatie
- hoe mensen warm maken om mee te werken rond bv. nieuwe processen ?
- hoe een cultuur die vast zit loskrijgen ?
- hoe de bal rollend houden? Hoe op koers blijven? Hoe het vuur brandend houden?

- hoe het bolwerken als éénmansdienst om zowel recht te doen aan interne als aan externe communicatie? Beiden hebben voortdurend aandacht nodig
- hoe ertoe komen dat interne communicatie niet meer de zorg is van de communicatieverantwoordelijke alleen?
- voor- en nadelen van werken met communicatie-ambassadeurs, -aanspreekpunten
- samen een basisopleiding organiseren voor communicatie-ambassadeurs of aanspreekpunten?
- hoe methodischer te werk gaan, voorbij het buikgevoel? Zeker nu onze organisatie vier keer zo groot wordt
- hoe het management helpen om woorden als 'transparantie' ook echt waar te maken?
- op zoek naar instrumenten en methodes
- interne communicatie verbinden met doelstellingen rondom samenwerken, bedrijfscultuur
- accountability, bv. door kleine peilingen
- empowerment van de communicatiefunctie.

### **Hoe kun je Yammer inzetten (en waarom zou je)?**

Sommige collega's probeerden Yammer in te voeren in hun organisatie, maar dat bloedde dood. Biedt de komst van Office 365 een nieuwe kans? Yammer maakt nu immers deel uit van een pakket, één platform dat voor verschillende doelen gebruikt kan worden (bv. ook documentbeheer).

We zien een paar flinke drempels:

- Veel mensen zien het niet zitten om Yammer er nog eens bij te nemen ("we kunnen onze mailbox al niet bijhouden").
- De cultuur van openheid is er nog niet genoeg (bv. de directie vreest negatieve reacties op een open platform).
- Veel mensen zien het delen van informatie als iets "bovenop hun eigenlijke werk".
- In sommige organisaties staat men wél open voor dergelijke evoluties, maar de ene kiest dit platform en de andere een ander ...
- Mensen krijgen ook wel veel tegelijk over zich heen: Lync, OneNote, ...
- Hoe organiseer je Yammer het best? Opdelen in groepen? Riskeer je dan geen nieuwe silo's? Maar riskeer je zonder groepen geen information overload?

Waarom loont het de moeite om door te zetten en Yammer in te voeren?

Terwijl mail een gesloten systeem is, is Yammer een open systeem. Je deelt informatie die voor verschillende collega's nuttig kan zijn, toont waar je mee bezig bent, creëert kansen

voor collega's om in te pikken, aan te sluiten. De conversaties kunnen ook *bottom up* gewijs leerrijk zijn voor managers to see, en zo voort. Het hoeft niet "bovenop" te zijn, het is juist de bedoeling om het aantal mails drastisch te verminderen.

Naast het "delen" is ook het "duiden" belangrijk: bv. *waarom* is dit een interessante studie voor onze organisatie? En tenslotte het "doen": wat willen we ermee? Welke actie nemen we? Yammer is vergelijkbaar met Facebook, maar het gebruik zit hopelijk minder in de *leisure* sfeer en meer in de professionele. Je moet het zo ook meer *neerzetten*.

Tegelijk is Yammer een veilige leerschool voor experts in de organisatie, die zo leren om met hun expertise naar buiten te komen. Het is immers de bedoeling dat zij zélf ook extern communiceren, gecoacht door de communicatieverantwoordelijken.

Hoe pak je het aan?

- Als er helemaal nog geen cultuur van openheid is, moet je daar eerst aan werken. In een huis van wantrouwen heeft Yammer geen kans. Dan kan je beter beginnen met "delen duiden doen" mondeling toe te passen (uitleg CEO, meteen daarna doorpraten in teams: "wat betekent dat voor ons?", feedback geven, ...)
- Niet wachten tot iedereen mee is, maar beginnen met wie het wel ziet zitten ("coalition of the willing"). Die mensen coachen. De meerwaarde zichtbaar maken voor anderen zodat meer en meer mensen aansluiten.
- Als er genoeg kritische massa is, een aantal afspraken maken in de organisatie. Bijvoorbeeld: verslagen van vergaderingen, presentaties van studiesessies, geboorteberichten, ... komen *altijd* op Yammer (en worden niet meer gemaild).
- Technische drempels wegwerken. Desnoods met een paar collega's de bureaus langsgaan, de instellingen goed zetten, even tonen hoe het werkt. Flankeren.
- Yammer is heel eenvoudig in het gebruik en heeft een goede zoekmachine, maar is anderzijds niet heel eenvoudig wat betreft de indeling & het beheer van kanalen en groepen. Je kan kleine groepen maken voor teams die samenwerken rond thema's (waarin dus enkel die kleinere groep geïnteresseerd is), maar anderzijds wil je niet te veel verschillende kanalen of groepen hebben om allemaal apart te gaan volgen. Het is dus zaak vooraf goed na te denken en niet te snel indelingen te maken die je later moet herroepen. Dan loop je bv. het risico berichten te verliezen, want je kunt de posts niet saven of exporteren.

Voor meer uitleg, zie <http://kb.vonet.be/yammer> en de pdf als bijlage. En in verband met "delen duiden doen", "de cascade is dood" en "middelencommunicatie werkt niet" (Erik Reijnders), zie <http://communicatie.vlaanderen.be/nlapps/docs/default.asp?id=1042> !

**Ervaringen met het werken met communicatie-ambassadeurs, communicatie-aanspreekpunten, ...**

Communicatie-ambassadeurs of -aanspreekpunten zijn de "antennes" binnen een organisatie die mee nadenken over de (interne) communicatie en die binnen hun omgeving kijken naar de noden, wat er leeft, als klankbordgroep dienen.

De ervaringen verschillen. In de ene organisatie (geografisch verspreid) zijn deze mensen aangeduid, ze hebben zelf niet voor die rol gekozen en hebben weinig affiniteit met communicatie. Ze leveren wel - op vraag - informatie voor de interne en externe nieuwsbrief, maar proactief doorgeven wat er leeft op de werkvloer doen ze niet. In een andere organisatie (ook geografisch verspreid) zijn het vrijwilligers, geworven via e-mail, de interne nieuwsbrief, een mondeling rondvraag ... Ze komen bv. om de drie maanden samen in Brussel. Dat werkt ; er komen veel ideeën uit. Het doel is vooral om aan een cultuuromslag te werken.

Bij nog een andere organisatie is er een gemotiveerd netwerk communicatie dat nu vier keer per jaar samenkomt. Het werd er gestart in het kader van een reorganisatie. Iedere afdeling werd gevraagd om iemand af te vaardigen. De eerste sessies werden begeleid door een externe facilitator, met succes. Er is een visie en meerjarenplan voor interne en externe communicatie uit voortgekomen. Op basis van SWOT-analyses zijn er doelstellingen vastgelegd, onder andere het opbouwen en delen van expertise. De groep geeft adviezen aan de directieraad. Er zijn profielen opgemaakt voor aanspreekpunten interne en externe communicatie.

Bij nog een andere entiteit werkt men enkel met aanspreekpunten voor externe communicatie. Voor interne communicatie rekent men tot nu toe vooral op de leidinggevenden. Tot nu toe doen ze dat zonder coaching, met wisselend succes. Ook in andere organisaties is dat de wens: leidinggevenden met aandacht voor interne communicatie, die open communiceren. Dat lukt niet overal. In sommige organisaties vraagt het management dat de communicatieverantwoordelijke hen op die verantwoordelijkheid aanspreekt, in andere zit de communicatieverantwoordelijke gewrongen tussen "die van boven" en "die van de vloer", twee verschillende werelden die botsen.

### **Over het management inspireren en over peilingen, bevestigingen, metingen**

Hoe kunnen wij de managers inspireren? Bijvoorbeeld met een interne peiling om de temperatuur te meten (bij wijze van *reality check*), of een meer diepgaande bevestiging om de nood op de vloer te kennen. Dat wordt al 's vaker ernstig genomen dan de conclusies van een werkgroep. Je kan ook kleine bevestigingen organiseren als *quick win*, of aansluiten bij een grotere behoeftenanalyse. Met methodische nulmetingen kan je ook argumenten wegnemen als "het zijn enkel de klagers die we horen". Regelmatig korte vragen stellen is daarbij efficiënter dan een éénmalige lange bevestiging - het houdt het warm. Soms blijkt uit

een externe bevraging zoals een klantentevredenheidsonderzoek dat er intern iets niet goed zit en kan je bijvoorbeeld intern met focusgroepen aan de slag om te kijken hoe dat kan veranderen.

Om te vermijden dat de communicatieverantwoordelijke de vergaarbak van klachten allerhande wordt, moet die zich proactief opstellen en bv. op zoek gaan naar de *mission statements* en doelstellingen van de organisatie, en daar de vraag bij stellen: gaan we daar wel consequent mee om, doén we er genoeg mee? Bv. door te zeggen "ok we willen dus een transparante organisatie zijn, *how do we walk the talk ?*" Ambities worden vaak heel lineair aangepakt: abstract formuleren als doelstelling en vervolgens de geijkte processen doorlopen, afvinkend wat de bijhorende procedurele stappen zijn, afvinkend of de bijhorende documenten en agenderingen zijn gebeurd, waarbij de horizon steeds verschuift en er tunnelvisie of zelfs aliënatie kan ontstaan. Maar je kunt het ook omdraaien en achteruitplannend te werk gaan, vanuit een gemeenschappelijke droom die kan geleefd worden, vanuit die utopische situatie achteruit gaan werken. Bv. door te pomen "vanaf 2020 zijn we dät soort organisatie, dat staat in onze missiedocumenten, dus hoe werken we daar nu naar toe en wat betekent dat voor iedereen? Wat zijn dan de doorbraken die we nodig hebben, en vervolgens pas wat wordt het programma jaar per jaar dan?" Waardoor alles beter gekaderd is.

Soms kun je ook beginnen met de getuigenissen van enkele mensen en daar acties uit doen ontstaan. Bv. na een aantal burnouts in een afdeling was er een gesprek onder de mensen die terugkwamen, en zij presenteerden hun conclusies dan aan het management. Vervolgens werden er vier thema's uitgepikt waarrond brainstormen werden gehouden met het oog op verdere ingrepen (bv. creatie van een "woonkamer" én van een stiltelokaal) of acties (bv. werken aan minder administratieve rompslomp).

### **Pak het aan zoals managers dat gewend zijn: met indicatoren**

Het Departement Kanselarij en Bestuur organiseert jaarlijks een kwaliteitsmonitoring van het communicatiebeleid van de Vlaamse overheid als geheel. De indicatorenset (cf. het *balanced scorecard* model) is ook beschikbaar voor entiteiten die een gelijkaardige meting willen doen in hun eigen organisatie. Dat uit de conclusies ook actie volgt is natuurlijk wel belangrijk. Zie:

- <http://communicatie.vlaanderen.be/nlapps/docs/default.asp?id=1184>
- <http://communicatie.vlaanderen.be/nlapps/docs/default.asp?fid=202>
- <http://koepel.vonet.be/nlapps/docs/default.asp?fid=2577>

### **Varia & verdere lectuur**

We richten geen aparte Linkedingroep op maar gebruiken de [LinkedIn groep \*Communicatiemedewerkers bij de Vlaamse overheid\*](#) ... dat is een gesloten groep, enkel toegankelijk voor wie bij onze overheid werkt!

Een andere aanrader is [de LinkedIn groep van de Belgische Vereniging voor Interne Communicatie](#) (BVIC).

Qua veranderingen tot stand brengen verwees Patrick een paar keer naar [Caroline van Leenders' Tien tips voor slimme sturing](#) (Kantens: Nieuw Akademia 2009, ISBN 9789081055529, pdf van 3,8 MB) op [de website van het Nederlandse Competentiecentrum Transitiepraktijk & bijhorend kennisnetwerk voor systeeminnovaties en transities](#).

Hij schreef eerder al artikels in verband met interne en verandercommunicatie op [www.vlaanderen.be/communicatie](#) - bijvoorbeeld :

- [tips verandercommunicatie](#)
- [over vertrouwen en toewijding](#)
- [over hoe communicatieprofessionals hun collega's beleidsmakers kunnen helpen](#) (Marije van den Berg)
- een artikel met de inspirerende uitspraak "[soms kun je iets dedouaneren door een beeld vanaf 2022 te schetsen dat zo aantrekkelijk is dat de visie al veel sneller tot stand komt en het hele proces wordt versneld uit verlangen naar dat beeld](#)" (opnieuw Marije)
- [over de rol en vaardigheden](#) van de [communicatieprofessional](#) (2 artikels)
- [over de rol van interne communicatie in de organisatie & qua jobtevredenheid](#)
- [over interne communicatie en innovatieve werkcultuur](#)
- [trendonderzoek 2015 i.v.m. interne communicatie](#) (§3).
- Op de hoogte blijven wanneer zo'n teksten verschijnen? [Abonneer u hier op Communicatienieuws](#).

### **Volgende samenkomsten**

Donderdag 26 november 2015 om 14 uur bij de OVAM in Mechelen. Het vergaderverzoek werd verstuurd door Sofie Feytons op 15 juli (15.15 uur). Zij geeft dan een presentatie over interne communicatie in aanloop naar en over het strategisch plan van de OVAM.

Dinsdag 8 december 2015 om 9.30 uur in Brussel (plaats nog nader te bepalen). Het vergaderverzoek werd verstuurd door Patrick Vandenberghe op 29 september (12.24 uur). Mieke brengt verslag uit van haar bezoek aan de Quadriga conference internal communication in Berlijn van 29 en 30 oktober.

In november (datum en plaats nog te bepalen) organiseren Tine Vandermeersch en Patrick Hellemans van Toerisme Vlaanderen een sessie over hun gebruik van Office 365, Lync,

Sharepoint & Yammer. Ze nodigen de leden van deze groep mee uit. In afwachting kun je [hier de presentatie](#) (pdf van 4,9 MB) bekijken die ze op 2015-09-17 gaven op de [Dag van de Digitale Communicatie](#) van Kortom.

Eventueel kunnen we later ook eens luisteren naar hoe de VDAB de tools van Google gebruikt (zij sloten een ICT-contract af met Google).

We willen ook op een volgende bijeenkomst de kennis en ervaringen bij elkaar leggen over bevragingen (bv. Radek Sidorski, AgO).