

Intern online communiceren: naar slimmer werken

Huib Koeleman

In dit boek is al veel geschreven over online communicatie met bewoners en bedrijven, vaak vanuit de optiek van de gemeente als zender. Maar door de komst van sociale media is het ook voor medewerkers veel gemakkelijker om kennis te vergaren. Externe blogs en sociale media zijn voor hen een belangrijke bron van informatie. Hoe kunnen gemeenten deze bronnen gebruiken om intern slimmer te werken door online te communiceren?

Impact online media op medewerkers

Medewerkers worden steeds proactiever en kritischer, ze hebben behoefte aan snelle informatiebeveiliging en wachten niet meer tot informatie wordt gegeven, maar gaan zelf op zoek. Vooral jonge medewerkers zijn deskundig in de omgang met online media. Tijdens hun studie vonden ze samenvattingen en studieboeken op internet, nu zijn dat hele beleidsdocumenten. En ze weten welke thema's actueel zijn door discussiegroepen te volgen, bijvoorbeeld op LinkedIn.

Sociale media zorgen voor snelle communicatie, en vervagen de grenzen tussen overheden en hun samenwerkingspartners. Reden voor veel gemeenten om de eigen mediamix te vernieuwen, zodat deze beter aan de nieuwe eisen voldoet. Het intranet wordt interactief, er komen wiki's en ambulante medewerkers krijgen iPads uitgereikt om op locatie te kunnen werken.

Drie op de tien Vlaamse ambtenaren Twittert of Facebookt op het werk

“Surft u op het werk naar sociale netwerksites?” Dat vroeg personeelsblad ‘13’ voor de Vlaamse overheid aan haar lezers. 70% van hen gaf aan nooit op het werk naar Facebook, Netlog, Twitter of LinkedIn te surfen. Slechts een klein deel van de lezers gebruikt sociale netwerksites op het werk uitsluitend voor zijn job, bijvoorbeeld om nieuwe vakkennis op te doen. 25% gebruikt het ook wel eens privé. Men beschouwt Facebook bijna altijd als iets uit de privésfeer, terwijl men LinkedIn bijna uitsluitend professioneel gebruikt. Twitter zweeft een beetje tussen beide in.

Bron: 13, personeelsblad voor de Vlaamse overheid nr 32

Een volgende stap: nog slimmer samenwerken

Met de komst van (interne) sociale media kunnen organisaties zich ontwikkelen tot netwerkorganisaties waarbinnen je slim kunt samenwerken. Daarnaast wordt werken dynamischer, onder andere doordat we plaats- en tijdonafhankelijk kunnen functioneren. Was werk vroeger iets van negen tot vijf en een vaste plek, nu is het

mogelijk om vanuit huis of een andere locatie te werken, en om dat 's avonds of zelfs 's nachts te doen.

We werken niet alleen meer op een fysieke plek, maar ook binnen de virtuele digitale omgeving. Vanuit al die verschillende ruimten kunnen we gebruikmaken van databases en informatie met collega's en vakgenoten uitwisselen. Dit vraagt om andere omgangsvormen en afspraken:

- Meer afstemming met andere specialisten.
- Samenwerken met de juiste mensen, ongeacht de afdeling waar zij vandaan komen.
- Meer behoefte aan teamwerk.
- Meer behoefte aan identificatie met een groter geheel.

Het Nieuwe Werken kan het oude 'piramide-denken' doorbreken. Het maakt niet uit waar, wanneer en met wie je werkt: door netwerken komt alles samen. De kern van Het Nieuwe Slimme Werken is niet techniek, een andere kantoorinrichting of de mogelijkheid tot webmail. Dat zijn randvoorwaarden die bij vrijwel elke organisatie te regelen zijn. De crux van Het Nieuwe Werken zit in de werknormen die medewerkers hanteren en de sociale druk in de organisatie. Het gaat om drie B's: 'Bricks', 'Bytes', en vooral 'Behaviour'. Ander gedrag van managers en collega's, dus. Verschillende mensen op verschillende plekken leveren een bijdrage en er zijn minder barrières om mee te doen. Managers die vroeger door anciënniteit de leidende groep waren, krijgen nu concurrentie uit verschillende plekken in de organisatie. Ook het verschil tussen werk en privé vervaagt verder.

Welk gedrag en welke nieuwe cultuur werken voor nieuwe organisaties? De radicale 2.0-aanhangers vinden dat het tijd is om organisaties opnieuw uit te vinden. Medewerkers kunnen allemaal blijven, maar de verouderde structuren en systemen moeten vervallen. Nieuwe denkers krijgen voorrang op de gevestigde orde. En de organisatie kan geheel virtueel zijn: iedereen werkt vanaf de plaats waar hij of zij wil werken. Contacten verlopen via sociale media.

Twaalf karakteristieken voor intern online werk

1. Alle ideeën zijn gelijkwaardig.
2. Je bijdrage is belangrijker dan je cv.
3. Hiërarchie is het resultaat van een proces.
4. Managers ondersteunen.
5. Taken kies je zelf.

6. Teams zijn zelfsturend.
7. Budget en capaciteit worden aangetrokken en niet door anderen toebedeeld.
8. Macht komt uit het delen van informatie.
9. Meninge worden gedeeld.
10. Gebruikers kunnen hun veto uitspreken.
11. Intrinsiek belonen werkt het beste.
12. Klokkenluiders en hackers zijn helden.

Bron: Gary Hamel, Wall Street Journal management 2.0 blog, 24 maart 2009

Er zijn nog geen gemeenten die al deze regels hanteren, maar voor een deel zijn ze er al wel terug te vinden. Ze geven in elk geval goed aan welke kant het op kan met de interne online communicatie.

ICT-ondersteuning

Om via computernetwerken en smartphones vanaf verschillende plekken te kunnen werken, is goede ICT-ondersteuning nodig. De afhankelijkheid van een vaste werkplek kan alleen kleiner worden als de informatie via netwerk en mobiele telefonie overal beschikbaar is.

Welke technieken spelen een rol bij de verandering van communicatie, samenwerking, participatie, gezag en 'community building'? De nieuwe generatie wil niet meer alle wijzigingen in de informatie horen, maar krijgt liever alleen de highlights. Nieuwe systemen die hen aanspreken zijn feeds, tags, blogs, chats, Twitter/Yammer, podcasts en dergelijke. Technieken die het mogelijk maken om discussies te voeren tussen R&D-afdelingen van een organisatie en klantgroepen. En daarnaast een simpel systeem om alle informatie te kunnen taggen. En liefst ook een methode om de informatie en de collega's die die informatie aanleveren, te kunnen waarderen.

Yammer

Het bekendste interne sociale netwerk is Yammer, dat mensen, dialogen, inhoud en data op één plek bij elkaar brengt. Met Yammer houd je contact met medeambtenaren, vind je gemakkelijk informatie en werk je beter samen in teams (ook met teamleden van buiten de organisatie). Een extra voordeel van Yammer is de toegankelijkheid vanaf smartphones en tablets.

Nu Yammer onderdeel is van Microsoft, is een logische verdeling van taken tussen de verschillende pakketten ontstaan. Yammer neemt de mail-, chat- en

netwerkfuncties voor zijn rekening. Met Lync is het mogelijk te bellen (inclusief conference calls), Sharepoint biedt ruimte voor overzichtelijke documentenopslag en –beheer. In combinatie met Yammer is het mogelijk groepen aan te maken voor organisatieonderdelen (continu) en voor projecten (tijdelijk), maar ook voor groepen die buiten de grenzen van de organisatie kennis willen delen over een bepaald thema, zoals bewonersparticipatie. Op intranet kun je als medewerker je persoonlijke zaken regelen, zoals eHRM, en praktische, zoals een ruimte reserveren of vakantiedagen vastleggen.

Om kennis en mensen op die verschillende plekken makkelijk te kunnen vinden, is het belangrijk dat zoekmethoden goed werken. Dus niet via een zoekboom die is opgesteld door ICT, maar via Google-achtige systemen op basis van associaties en ‘tag clouds’. De zoeker is leidend in de ontwikkeling van de zoekstructuur, niet de houder van de informatie. Kunnen taggen, stemmen en informatie waarderen speelt een belangrijke rol; activiteiten die alle gebruikers kunnen uitvoeren. En alle medewerkers binnen de organisatie kunnen de simpele nieuwe systemen gebruiken, mits ze de tijd krijgen om deze te leren kennen. En natuurlijk moet de organisatie ook waarderen dat zij kennis delen en beoordelen.

Anders leidinggeven

Online werken vergt een andere stijl van leidinggeven. De leidinggevende is niet de hogere in rang die vanaf de top van de piramide zegt hoe het moet. Hij kan (en mag) niet meer direct aansturen hoe zaken worden verricht, al was het maar omdat hij zijn medewerkers niet meer direct kan zien. Wel gaat het om output-sturing, ondersteunen en faciliteren. Voor output-sturing is het van groot belang dat je als leidinggevende goed kunt (helpen) formuleren welke output je verwacht en binnen welke termijn. Macht is niet meer afhankelijk van de positie in de piramide, maar van de waardering die collega’s hebben voor je bijdrage. Beslissingen worden genomen aan de hand van peer-review. Als leidinggevende zul je dus moeten omgaan met mensen:

- Die hun werk en tijd zelf indelen.
- Die hun werk overal kunnen verrichten.
- Dat het liefste doen op hun eigen manier, gebruikmakend van elders beschikbare kennis.
- Die ongevoelig zijn voor hiërarchie.

Slaag- en faalfactoren bij de inzet van sociale media

Bij de inzet van sociale media spelen verschillende slaag- en faalfactoren een rol:

De juiste generatie

De personeelssamenstelling van een organisatie bepaalt voor een groot deel of nieuwe media slagen. Heel simpel: als medewerkers niet weten wat Twitter is en nog cd's kopen in de winkel, is de kans klein dat ze de nieuwe techniek omarmen. Anders gezegd: hoe jonger medewerkers zijn en hoe meer geïnteresseerd in gadgets en communities, hoe groter de kans dat nieuwe media aanslaan.

De juiste normen

Een andere succesfactor die hiermee samenhangt, is het heersende waarden- en normenstelsel op het terrein van communicatie. Veel gemeenten vinden het professioneel gebruik van sociale media geen echt werk. Dan wordt het moeilijk sociale media in te voeren. Daarnaast moeten gemeenten niet vies zijn van een experiment: zonder proeftuin geen nieuwe media.

De juiste fase van intranet

Hoe verder het intranet is ontwikkeld, hoe makkelijker het wordt om andere sociale media hierin toe te passen. Hoewel veel gemeenten een intranet hebben, kan de ontwikkelfase hiervan erg verschillen. Intranetten ontwikkelen zich 'werkenderwijs', in een wisselwerking tussen technologie en gebruikers: van een leuk extraatje naar een systeem dat geïntegreerd is in de werkroutine, tot een vorm die de werkwijze van de organisatie bepaalt. Intranet krijgt pas echt toegevoegde waarde in de innovatiefase, er vinden dan informatie- en communicatieprocessen plaats die zonder intranet niet mogelijk zijn. Vaak is er sprake van de introductie van 'groupwarefaciliteiten', zodat virtuele teams waarvan de leden zich op verschillende locaties bevinden, kunnen samenwerken. In deze fase wordt intranet ook gebruikt als discussieforum en voor kennismanagement.

Ten slotte

Het lastige en leuke van sociale media is dat moeilijk te voorspellen is welke zullen aanslaan en welke niet. Vijftien jaar terug ontkenen velen het nut van e-mail en nu kunnen we niet meer zonder. Aan de andere kant werden het videojournaal en 'second life' een hoge vlucht toegedicht, en horen we daar nu niets meer van. Toch zullen we steeds moeten kijken wat er past en waar het aan bijdraagt. Want als alle gemeenten nieuwe media gaan inzetten om modern te lijken, dan slaan we de plank zeker mis. Een verbreding van het media-aanbod leidt niet altijd tot beter geïnformeerde medewerkers.

Een nieuwe gemeente, die:

- Uitgaat van de wil van de mens.
- De eigen energie van mensen aan bod laat komen.
- Eventuele blokkades wegneemt.

In termen van communicatie betekent het:

- Niet tegen maar met de medewerker.
- Van berichten naar dialoog.
- Van verhalen naar transparantie.
- Luisteren en participeren.
- Delen van kennis.

Voor de afdeling communicatie:

- Netwerken bevorderen.
- Controle op durven geven.
- De dialoog aangaan.
- En begrijpen dat overtuigen niet meer werkt.

Over Huib

Huib is oprichter van Huib Koeleman Verandercommunicatie in Amsterdam. Als consultant coacht hij management- en veranderteams bij veranderingsprocessen. Ook begeleidt hij communicatieafdelingen bij het ontwikkelen van communicatiestrategieën. Huib heeft diverse boeken en blogs op mijn naam staan en verzorgt regelmatig workshops en lezingen over de onderwerpen veranderen, communicatie en, de laatste jaren, sociale media.



Hiervoor was hij partner/oprichter van Wit Communicatieadviseurs, directeur bij Euro RSCG Bikker Corporate Communicatie in Rotterdam, partner bij Twynstra Gudde Management Consultants te Amersfoort en Hoofd In en Externe Betrekkingen bij Uitzendbureau Start. Zijn eerste aandachtsveld is verandercommunicatie, maar hij houdt zich ook bezig met de vraag "hoe kunnen we als organisatie beter communiceren (lieft in dialoog)?"

@huibkoeleman

www.huibkoeleman.nl