

Naar een sociale interne communicatie strategie

Ilse van Ravenstein
Praktisch stappenplan



Waarom een stappenplan voor een sociale interne communicatiestrategie?

- Organisaties worden ‘gemaakt’ door mensen. Daarmee zijn mensen ook meteen het belangrijkste en meest impactvolle ‘communicatiemiddel’ in een organisatie. En dan vooral de persoonlijke interactie tussen mensen en de betekenisgeving die daar ontstaat. Alle medewerkers spelen een rol in de interne communicatie. Ze zijn ‘spelers’ in interne communicatie.
- Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen maken het die spelers mogelijk om elkaar nog sneller te vinden en te verbinden. Interne sociale netwerken worden zichtbaarder en sneller door de inzet van sociale media.
- Organisaties zijn hierdoor geneigd om veel aandacht te besteden aan die sociale media, waardoor ze sterk focussen op een tool én het brede organisatieperspectief uit het oog dreigen te verliezen. Een sociale mediastrategie is vaak het resultaat.
- Beter is het om uit te gaan van sociale netwerken en de mens als communicator centraal te stellen en zo toe te werken naar een sociale interne communicatiestrategie.

In 5 stappen naar een sociale interne communicatiestrategie

Dit stappenplan biedt handvatten om de eerste stappen te zetten richting een sociale interne communicatiestrategie waarbinnen:

- iedere medewerker communicator of ‘speler’ in communicatie is (zowel formeel als informeel).
- de organisatie de basis vormt waarbinnen mensen verbinden en netwerken.
- de organisatie ook verbonden is met de buitenwereld.
- sociale netwerken een prominente plaats krijgen.
- sociale netwerken bijdragen aan persoonlijke en organisatiedoelstellingen én passen bij de organisatie.
- de rol van de IC-professional verandert van transporteren van boodschappen naar doelgroepen, naar ondersteunen van de spelers in hun communicatierol en – behoefte. Door te inspireren, het bieden van infrastructuur en te adviseren op gebied van tools en skills (zie ook de 5 stappen).

Stappenplan sociale interne communicatiestrategie

1. Herprogrammeer

2. Analyseer

3. Inspireer

4. Bied infrastructuur en ondersteun

5. Monitor, agendeer en stimuleer



Stap 1: Herprogrammeer



Stap 1: Herprogrammeer

- Kijk op een andere manier naar je organisatie
- Denk in termen van mensen (en niet in doelgroepen).
- Denk in termen van (sociale) netwerken (en niet sociale media).
- Kijk over de grenzen van de organisatie heen.
- Stop de interne communicatie expertvisie: kijk naar de brede organisatiecontext.
- Sluit coalities met ICT, HRM, Corporate Communicatie en (top) management.

Product:

Gebruik denkraam om een korte visie te formuleren op de eigen organisatie.





Stap 1: denkraam voor herprogrammeren

Bekijk jezelf als speler • In de maatschappij. • In de organisatie. • Hoe actief ben je in sociale netwerken? • Wat levert het je op? Persoonlijk en zakelijk.	Denk in termen van mensen • Ga er van uit dat ieder individu in je organisatie speler in communicatie is. • Die ‘speler’ kan boodschappen publiceren, meningen uiten, • en reageren op meningen van anderen.	Denken in sociale netwerken • Niet alleen online netwerken! • Herken je ze? Verdiep je eens in deze netwerken. • Wat leveren ze op? • Denk in formele en informele informatiestromen. Hoe lopen ze en welke functie hebben ze?
Kijk over organisatiegrenzen heen Interactie met buitenwereld via sociale media maar ook netwerken die van oudsher bestaan zoals kennisnetwerken, beroepsverenigingen en brancheorganisaties.	Stop expert-visie op Interne Communicatie • Geen geïsoleerde discipline met vooral een eigen communicatieverantwoordelijkheid • maar een ondersteuner van uitwisseling en verbindingen tussen spelers in de organisatie.	Breed organisatieperspectief • Aansluiting op primaire processen over afdelingsgrenzen heen. • Sluit coalitie met HR, IT, Corporate Communicatie, Sales en (Top) management.



Stap 1: Herprogrammeer jezelf: leestips

- 'IC in 3D, interne communicatie in een breed organisatie perspectief' van Ilzse van Ravenstein en Guus Kok (verschijnt in september 2011).
- 'Iedereen' van Clay Shirky
- 'Connect!' en 'Iedereen CEO' van Menno Lanting
- The hidden power of social networks van Rob Cross en Andrew Parker
- <http://www.netjmc.com> : het blog van Jane McConnell, intranet strateeg geeft inzicht in de digitale werkplek

Stap 2: Analyseer





Stap 2. Analyseer

Sociale netwerken en sociale media mogen voor een organisatie nooit een doel op zich zijn. Ze moeten passen bij de organisatiekenmerken, ambities en uitdagingen.

Om hier een goed oordeel over te kunnen vellen wordt er een analyse gedaan van:

- Organisatiekenmerken
- Organisatie uitdagingen en ambities
- Wensen en ambities van spelers
- Technische (on)mogelijkheden
- Bestaande initiatieven op gebied van sociale netwerken en sociale media

Bijvoorbeeld in de vorm van een sociale interne communicatie audit.

Product: Beeld van de organisatie afgezet tegen potentie en bijdrage sociale netwerken en sociale media. Vertalen naar Business Case (zie stap 3) of terugkerende Social Media Monitor (zie stap 5).



Stap 2: Denkraam voor analyse van je organisatie

Organisatiekenmerken ▪ DNA: persoonlijkheid van je organisatie. ▪ Cultuur: betrokkenheid, openheid, veiligheid. ▪ Organisatieconcept: organisatiestructuur, rollen & verantwoordelijkheden, samenwerkingsprocessen. ▪ Context/omgeving: interactie, monitoring en terugkoppeling binnen organisatie.	Organisatie uitdagingen en ambities ▪ Uitdagingen: kennisuitwisseling, organisatieverandering, kostenbesparing, innovatie. ▪ Ambities: strategie, business doelstellingen.	Spelers ▪ Profiel: leeftijdsopbouw (generatie Y), opleidingsniveau. ▪ Persoonlijke drijfveren: motivatie om bij te dragen aan sociale netwerken: eigen kennis delen en verrijken, personal branding, 'Ergens bij willen horen', autonomie
Technische (on) mogelijkheden ▪ Infrastructuur: netwerk, iedereen toegang tot zelfde omgeving, Single Sign On, toegang tot werkplek (pc, mobiel of thuis). ▪ Gebruik: %-age medewerkers online, ▪ e-mailgebruik, documentsharing.	Bestaande initiatieven ▪ Sociale netwerken: ook offline, georganiseerde groepen, los van organisatiestructuur, hoe wordt output benut of verwerkt?, rol management, monitoring, lessons learned. ▪ Sociale media: beschikbare sociale tools, experimenten, zijn ze vrij toegankelijk voor iedereen?, gebruiksgegevens tools.	



Stap 2: Sociale IC Audit diagnose tool– voorbeelden van vragen

Organisatiekenmerken Wat is de cultuur in de organisatie? Hoe werkt de hiërarchie? Wat is de leiderschapsstijl? Hoe ziet de besturing van de organisatie eruit? En de organisatiestructuur en samenwerkingsprocessen?	Organisatie uitdagingen en ambities Wat zijn de doelen/uitdagingen van de organisatie? Hoe wordt omgegaan met kennis uit de organisatie? Worden sociale media al ingezet om kostenbesparingen te realiseren? Wordt kennis uit netwerken omgezet in concrete ambities als innovatie??	Spelers Wat is de samenstelling van de organisatie qua leeftijd en opleidingsniveau? Werken er veel jonge mensen? Denk aan de verschillende generaties. Welke sociale netwerken zijn populair? Hoe wordt omgegaan met gedragsregels? Zijn er interne gedragsregels? Wat zijn drijfveren van mensen?
Technische (on) mogelijkheden Hoe ziet de technische infrastructuur van de organisatie er uit? Welke percentage van de medewerkers heeft toegang tot computer en eventueel een zakelijk netwerk en/of intranet? Hoe heeft men toegang? Werkplek, handheld, gezamenlijke pc? Hoeveel e-mails worden er gemiddeld per persoon per dag verstuurd? Krijgen medewerkers tijd en gelegenheid om hun sociale netwerken te onderhouden? Worden online sociale netwerken voor medewerkers afgesloten?	Bestaande initiatieven Zijn er nu al sociale netwerken die bijdragen aan de organisatiedoelen en/of het primaire proces van de organisatie? Let op: het hoeft niet online te zijn! Welke georganiseerde groepen bestaan er binnen de organisatie? Maken ze al gebruik van sociale media? Zo ja, welke? In hoeverre zijn bestaande initiatieven al gestructureerd/geformaliseerd? Zijn deze initiatieven bekend bij het management? Ondersteunt het management deze initiatieven? Wat gaat er goed en wat gaat er niet goed bij de verschillende initiatieven? Welke sociale tools worden binnen de organisatie ingezet? Wat zijn lessons learned? Worden ze gemonitored?	

Stap 3: Inspireer



Stap 3: Inspireer

Inspireer anderen, vul je advies aan met:

- Kracht van sociale netwerken → aan de hand van eigen voorbeelden
- Potentie voor/bijdrage aan de eigen organisatie → business case
- Risico van niks doen
- Impact op de eigen organisatie → betekenis verhoudingen en manieren van samenwerken



Stap 3: Inspiratieraam



Kracht van sociale netwerken Voorbeelden: • Ideeën genereren via Yammer en ze kanaliseren • CEO die open en transparant communiceert leidt tot hogere medewerkerstevredenheid • ‘Risico van het niets doen’ leidt tot ‘power of groups’ in veranderingstraject.	Impact op de organisatie Verhoudingen veranderen voor leidinggevenden en medewerkers: • Verantwoordelijkheid geven/nemen (tijd en communicatie) • Vertrouwen, kunnen loslaten • Vrijheid/zelfstandigheid • Samenwerken/delen Competentieprofiel leidinggevenden: openheid, transparantie, authenticiteit, aandacht geven in plaats van vragen, ondersteunend.
Potentie/ bijdrage voor organisatie • Uitdagingen en ambities • Return-on-Investment • Engagement Bouw businesscase met eigen voorbeelden en sociale IC audit.	Experimenteer • Wees niet bang voor experimenten • Wees wel bewust van: • onomkeerbaarheid: een keer invoeren • je bent vaak niet in ‘the driver seat’



Stap 3: Inspireer: Business case bouwen obv sociale IC audit

Elementen Business Case	Beschrijf:
Voorbeelden uit eigen organisatie	• Successen • Lessons learned • Niet alleen online
Geld Return-on-Investment	• Bespaarpotentieel, productiviteit • Hoe mensen elkaar vinden • Hoe informatie te vinden • Email reductie, versiebeheer • Samenwerken, innovatie • Planning, overzicht
Uitdagingen en ambities	• Behouden mensen, aantrekken nieuwe mensen • Sneller reageren op signalen • Leiders zichtbaar en toegankelijk • Innovatiekracht, ideeën • Kennismanagement • Dubbel werk en foutenstel verkleinen • Samenwerking vergemakkelijken en versnellen
Engagement	• Engagementbijdrage • Bevordering productiviteit, KPI-cijfers

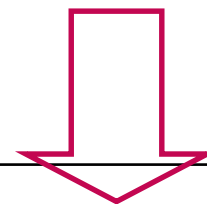
Input uit
Sociale IC Audit

Stap 4: Biedt infrastructuur en ondersteun



Stap 4: Biedt infrastructuur en ondersteun

Tools • Ondersteunen sociale netwerken. • Keuze maken tussen tools. • Netwerkplek: integratie taakondersteuning, samenwerken en interactie. • Multidisciplinaire aansturing • Als onderdeel van set aan formele en informele middelen.	Skills • Harde skills: hoe werkt de tool? • Softe skills: netwerkskills, netwerkbewustzijn, nieuwe leiderschapsstijlen. • Onderdeel van introductie en beoordeling
Structuur • Integreren in communicatiestructuur. • Onderdeel van de netwerkplek, werkplek waar taak, samenwerking en interactie zijn geïntegreerd. • Multidisciplinaire aansturing	Governance • Skills vormen de basis • Onderdeel van code-of-conduct • Wegwijzer • Onderdeel introductie en beoordeling



Stap 5: monitor, rapporteer, agendeer en stimuleer





Stap 5: denkraam monitor, rapporteer, agendeer en stimuleer

Monitor • Monitoren van sociale netwerken op soort netwerken/thema en issues. • Gebruik van tools voor omgevingsanalyse (zoeken, sentiment analyse), statistieken. • Inrichten van interne webcare: wie monitort? Welke netwerken/thema's? Wie signaleert aan wie? Wie reageert? ⇒ IC-professional coördineert en initieert en kan monitoring ook beleggen inhoudelijk logische plek in organisatie.	Agendeer • Agenderen van onderwerpen die voortkomen uit sociale netwerken. • Beschreven in sociale communicatiestructuur en is een communicatieverantwoordelijkheid. • Rollen: • Agenderen: wie agendeert welk type issues en in welke vorm? • Reageren: wie reageert op welke issues? En op welke wijze? • Acteren: welke verdere acties nemen naar aanleiding van discussie? • Borgen van output uit netwerken
Rapporteer • Rapporteren op onderwerp (sociale netwerken, issues, thema's), gebruik van tools en opbrengsten (bijvoorbeeld reductie e-mail) • Vorm: maandelijkse rapportage of jaarlijkse Sociale Netwerk Monitor: terugkerend, obv sociale IC audit. • Doel: opbrengsten sociale netwerken zichtbaar maken. • Start zo snel mogelijk met rapportage.	Stimuleer • Sociale netwerken die bijdragen aan organisatiedoelstellingen. • Ondersteun van netwerken met tools, skills en aandacht.



Stap 5: Inrichten interne webcare

1. Vaststellen sociale netwerken
2. Vaststellen thema's: welke onderwerpen willen we in ieder geval monitoren?
3. Beleggen monitorrol:
 - Monitoren op specifieke onderwerpen is in principe belegd bij communicatieverantwoordelijke
 - Interne communicatie coördineert en initieert monitoren en agenderen
4. Rollen & Verantwoordelijkheden
 - Wie monitort welke sociale netwerken en thema's?
 - Naar wie signaleren (iedereen, management, directie)?
 - Wie reageert?
5. Vaststellen tools
 - Tools voor omgevingsanalyse
 - Statistieken
 - Zoektermen en -resultaten (doorzoeken dialogen)



Stap 5: Voorbeeld opzet rapportage sociale netwerken

Voorbeeld rapportage:

- Sociale media: gebruik per tool (in %)
- Sociale netwerken:
 - op onderwerp/ thema's in organisatie
 - welke zijn succesvol? Statistieken, bijdrage aan sociale netwerk (% van deelnemers is verantwoordelijk voor % van bijdrage, bijvoorbeeld 20/80)
- Issues:
 - top 10 listed
 - per issue sentiment (stoplicht)
- Opbrengsten:
 - voorbeeld: reductie e-mail gebruik, innovatie, betrokkenheid
 - wat gebeurt er met output van sociale netwerken?
- Weergeven in infographic

Opbouw advies voor een sociale interne communicatie strategie

Organisatie	Dit is onze organisatie: DNA, organisatieconcept, sturing, cultuur & ambities/strategie Is deze organisatie gebaat bij sociale netwerken en op welke wijze? Wat zijn de mogelijke opbrengsten?
Spelers	Wat zijn hun behoeften op gebied van sociale netwerken? Welke spelers maken dit mogelijk? Wie zijn cruciaal?
Infrastructuur	Op welke wijze gaan we sociale netwerken ondersteunen? Welke tools? Hoe help ik spelers? Denk aan training, coaching maar ook tools en middelen. Plaats in communicatiestructuur: adresseren van issues.
Thema's	Welke thema's kunnen we agenderen via sociale netwerken. Wat is de crossmediale aanpak?
Monitoren	Hoe gaan we sociale netwerken monitoren en rapporteren?
IC-functie	Hoe organiseren we ondersteunende IC-taken. Inrichten multidisciplinair overleg.
Implementatie	Op welke manier gaan we implementeren?
Budget	Wat is het budget?

De mens centraal



Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Involve:

Involve
Sophiaweg 89
6523 NH Nijmegen
T: 024 – 323 77 39
F: 024 – 323 89 35
E: info@involve.eu
W: www.involve.eu
Twitter: [@involve-ic](https://twitter.com/involve-ic)