



# Interne communicatie: van actie naar interactie

Gids voor de federale communicatoren

COMM Collection Nr 3  
Editie 2013

.be

'COMM Collection' is een reeks praktische gidsen bestemd voor alle federale communicatoren. Ze zijn het resultaat van de samenwerking van federale ambtenaren die actief zijn op het terrein van de communicatie.

De COMMnetKern, samengesteld uit de communicatieverantwoordelijken van de federale overheidsdiensten en voorgezeten door de FOD Personeel en Organisatie en de FOD Kanselarij van de Eerste Minister, heeft de inhoud gevalideerd en is verantwoordelijk voor de toepassing ervan.

Reeds verschenen:

- Nr. 1 Efficiënt gebruik van e-mail
- Nr. 2 Residence COMMtrainings (uitgeput)
- Nr. 3 Interne Communicatie: van actie naar interactie
- Nr. 4 Huisstijl van de Belgische federale overheid
- Nr. 5 Hoe en waarom een jaarverslag opmaken
- Nr. 6 De contactpunten van de federale overheid
- Nr. 7 Crisiscommunicatie - Voorzien en beheren
- Nr. 8 Visie en opdrachten externe communicatie
- Nr. 9 Een elektronische nieuwsbrief maken en verspreiden
- Nr. 10 Deontologische code van de federale communicatoren
- Nr. 11 Hoe en waarom een huisstijl ontwikkelen
- Nr. 12 Het communicatieplan van een project opstellen
- Nr. 13 Spreken voor een publiek
- Nr. 14 Duurzaam communiceren
- Nr. 15 Communicatieacties evalueren
- Nr. 16 Hoe en waarom een evenement organiseren
- Nr. 17 Naar een Balanced Scorecard voor Overheidscommunicatie
- Nr. 18 Het COMMnetKern Charter
- Nr. 19 Een strategisch communicatieplan voor een overheidsorganisatie uitwerken
- Nr. 20 Auteursrecht en intellectuele eigendom: vragen en antwoorden
- Nr. 21 Aanbevelingen bij het gebruik van sociale media
- Nr. 22 Hoe je intranet op Fedweb afstemmen
- Nr. 23 Omgaan met de pers
- Nr. 24 Employer branding en rekruteringscommunicatie

Goed om te weten

De elektronische versie van deze brochures is beschikbaar in pdf-formaat op [www.fedweb.belgium.be](http://www.fedweb.belgium.be)>Publicaties.



# Interne communicatie: van actie naar interactie

Gids voor de federale communicatoren

COMM Collection Nr 3  
Editie 2013



# Inhoud

<b>Inleiding</b> .....	<b>3</b>
<b>1. De federale visie op interne communicatie</b> .....	<b>5</b>
1.1. De doelstelling van interne communicatie.....	5
1.2. Hoe de communicatievisie concretiseren?.....	8
1.3. Een voorbeeld van toepassing in de FOD Economie.....	8
<b>2. De veranderende rol van de interne communicatie</b> .....	<b>11</b>
2.1. Verandering in maatschappij.....	11
2.2. Verandering bij de medewerkers .....	13
2.3. De veranderende rol van de communicatiespecialist.....	16
<b>3. Van actie naar interactie</b> .....	<b>17</b>
3.1. De federale overheid kiest voor actie én interactie.....	17
3.2. Van actie naar interactie in 4 fases.....	18
3.3. Nieuwe concepten in de interne communicatie.....	20
<b>Besluit</b> .....	<b>23</b>
<b>Bibliografie</b> .....	<b>24</b>

# Inleiding

De medewerkers zijn de belangrijkste ambassadeurs van en voor onze organisatie. Ze weten wat er binnen de organisatie leeft en waarmee de organisatie bezig is en kunnen bijgevolg als bevoorrechte getuigen communiceren met de buitenwereld. Managers, leidinggevend en medewerkers beseffen dat interne communicatie belangrijk is en hebben hier meer belangstelling voor. Communicatieprofessionals bij de federale overheid ervaren dat het betrekken van medewerkers een grote uitdaging is voor de organisatie.

De opkomst van web 2.0<sup>1</sup>, waar iedereen een stem krijgt en van zich kan laten horen, zorgde ervoor dat de communicatie in onze samenleving de afgelopen jaren sterk veranderde. Deze veranderingen worden stilaan ook voelbaar binnen de federale overheid. Met sociale media wordt elke medewerker een beetje woordvoerder van de organisatie, extern, maar zeker ook intern.

De interne communicatie staat op een keerpunt. Het management vraagt meer en meer ondersteuning van interne communicatie om hun beleid kracht bij te zetten en veranderingsprocessen 'communicatief' te coachen. Een nieuwe invalshoek dringt zich op: er is nood aan meer interactie.

## Wat mag je verwachten?

Met deze COMM Collection willen we benadrukken dat interne communicatie ondersteuning kan bieden bij de uitvoering én bij de voorbereiding van het federale overheidsbeleid. Federale communicatieprofessionals kunnen een proactieve rol spelen door een visie op interne communicatie te ontwikkelen voor hun overheidsdienst of -instelling.

Dit document is een reflectie op de visie en missie van interne communicatie binnen de federale overheid. Deze COMM Collection geeft alle communicatieprofessionals binnen de federale overheid een aantal aanbevelingen, richtlijnen en tips waarmee zij de interne communicatie binnen hun organisatie een impuls kunnen geven en mee aan de basis kunnen staan van een nieuwe communicatiecultuur binnen de federale overheid. We leggen via deze COMM Collection geen vaste regels en verplichtingen op, maar zetten bakens uit. Elke communicatieprofessional kan voor de eigen organisatie inschatten wat werkt en wat niet.

---

<sup>1</sup> Web 2.0 is de term die gebruikt wordt om de ontwikkeling van het internet naar een interactief medium te duiden. De gebruiker gaat niet louter informatie opzoeken, maar zelf toevoegen. Internetgoeroe Tim O'Reilly bedacht de term en situeert deze verandering omstreeks 2001 (vb. Facebook, Twitter, YouTube,...).



Deze COMM Collection is het resultaat van de samenwerking van enkele communicatieprofessionals uit verschillende federale overheidsdiensten. Het project kadert in de doelstelling van de FOD Personeel en Organisatie en de Kanselarij van de Eerste Minister om een gemeenschappelijke en coherente visie en communicatie-instrumenten te ontwikkelen, die ter beschikking van alle overheidsdiensten staan.

### **Aan deze brochure werkten mee:**

Arlin Bagdat	FOD Personeel en Organisatie
Jasmin Collier	FOD Personeel en Organisatie
Chantal De Pauw	FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie
Sara Jane Deputter	FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie
Kristien Fostier	FOD Economie, K.M.O., Middenstand en Energie
Catherine Lombard	FOD Kanselarij van de Eerste Minister
Pascale Megal	FOD Volksgezondheid
Isabelle Meulemans	FOD Kanselarij van de Eerste Minister
Nele Rombauts	FOD Financiën
Kristof Salens	Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening
Julien Schreiber	FOD Sociale Zekerheid

Met dank aan:

Annick Vanhove, consultant, voor haar constructieve opmerkingen, gewaardeerde adviezen en nazicht van de teksten.

# 1. De federale visie op interne communicatie

## 1.1. De doelstelling van interne communicatie

### “Samen bouwen aan transparantie, betrokkenheid en dialoog”

- Interne communicatie (IC) betreft en informeert medewerkers op authentieke wijze, tijdig, herkenbaar en geloofwaardig en dit via de verschillende interactieve kanalen die de federale overheid ter beschikking heeft.
- Interne communicatie stimuleert nieuwe ideeën, verbetert de samenwerking en laat verandering sneller tot stand komen.
- Interne communicatie is actief in een klimaat van luisterbereidheid, vertrouwen en creativiteit, met een constante zorg voor objectiviteit

Op deze manier draagt interne communicatie bij tot de goede werking van de organisatie.

### Onze visie steunt op enkele basisbeginselen:

#### 1. IC is partner van het beleid

Een organisatie gebruikt interne communicatie vaak om beleid te communiceren eens een beleidsbeslissing genomen is. De interne communicatie heeft als doel de medewerkers te sensibiliseren en informatie uit te wisselen. De communicatieprofessional speelt hierbij de rol van facilitator en maakt gebruik van de juiste kanalen in functie van zijn boodschap en doelgroep. Wil de federale overheid echter dat haar beleid door haar personeel wordt gedragen, dan is het aangewezen om vroeger in het beleidsproces te starten met interne communicatie. Alleen zo wordt interne communicatie een echte partner van het beleid.

#### 2. IC is meer dan het creëren van communicatiemiddelen

De laatste jaren besteden heel wat organisaties veel aandacht aan de creatie van nieuwe communicatiemiddelen. Ze verbeteren de kwaliteit van hun communicatiemiddelen en streven naar een optimale mediamix van schriftelijke en digitale media. Daarbij wordt soms uit het oog verloren dat medewerkers de interne communicatie vooral beoordelen naar

alle vormen van mondelinge (mis)communicatie die ze in de organisatie ervaren. Om dialoog, draagvlak en betrokkenheid te creëren in de federale overheid zetten communicatieprofessionals best in op de drie pijlers van interne communicatie: de mediamix, lijncommunicatie en informele communicatie. Interactie tussen medewerkers faciliteren is een centrale bekommernis.

Lijncommunicatie (communicatie tussen topmanagement, middenkader en medewerker) vormt de ruggengraat van de formele communicatie. Hierbij mag het middenmanagement zeker niet vergeten worden. Het middenkader is een belangrijke schakel tussen topmanagement en medewerkers. Ze brengen het door het management opgelegde beleid over naar de medewerkers en motiveren hen om volgens dit beleid hun taken uit te voeren. Anderzijds luisteren zij naar hun medewerkers en geven zij deze feedback door aan het topmanagement. Het middenmanagement staat dicht bij zijn medewerkers en kan op die manier vlot informatie doorgeven, de verandering kaderen, de impact meten, enz.

**Concreet:**

De FOD Financiën heeft een specifieke nieuwsbrief ontwikkeld voor het middenmanagement zodat zij informatie krijgen specifiek aan hun rol aangepast.

Succesvolle interne communicatie maakt gebruik van de drie pijlers die werken als communicerende vaten.

Media	Lijncommunicatie	Informele communicatie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeelsbladen</li> <li>• Nieuwsbrieven</li> <li>• Intranet</li> <li>• Sociale media (Yammer, IBM Connection, Sametime, ...)</li> <li>• samenwerkingsplatform</li> <li>• valven</li> <li>• affiches</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkoverleg</li> <li>• Vergaderingen</li> <li>• Persoonlijke contacten</li> <li>• Management by walking around</li> <li>• Informatiesessies</li> <li>• Focusgroepen</li> <li>• ....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wandelgangen</li> <li>• Informele bijeenkomsten</li> <li>• Teambuildings</li> <li>• Cosycorners</li> <li>• Sportdagen</li> <li>• Culturele activiteiten</li> <li>• ....</li> </ul>



### **3. Interactie is een element van organisatievisie en niet alleen van interne communicatie**

Als je kiest voor communicatie die de interactie in je organisatie ondersteunt en aanmoedigt, kies je ervoor heel je organisatie communicatiever te maken. Je kiest voor dialoog en constructieve discussie die betrokkenheid en draagvlak creëert in je organisatie. Deze keuze voor een interactieve interne communicatie heeft tot gevolg dat zowel manager als medewerker verantwoordelijk zijn voor interne communicatie. Communicatieprofessionals ondersteunen deze organisatievisie door managers de juiste middelen aan te reiken en advies te geven over de wijze waarop medewerkers een concrete inbreng kunnen hebben in het beleidsproces. Hiervoor is het belangrijk dat interne communicatie vroeg in het beleidsproces betrokken wordt.

### **4. Interne communicatie is teamwerk**

Veel organisaties worstelen met de vraag in welke directie of afdeling ze interne communicatie moeten plaatsen. Het antwoord is eenvoudig. Interne communicatie hoort op een niveau waar ze een echte partner voor het beleid kan zijn. Bij sommige overheidsdiensten is dit op het niveau van de voorzitter, bij de dienst communicatie, ... bij anderen kan dit zijn op het niveau van de stafdienst P&O,...

Hoe dan ook hangt het slagen van de interne communicatie af van een goede wisselwerking tussen de verschillende ondersteunende diensten. Zowel (interne en externe) communicatie, P&O, kennismanagement, budgettaire ondersteuning en ICT-support spelen een belangrijke rol en zijn complementair. Hoe beter de verstandhouding tussen de verschillende partijen, hoe groter de kans op succes.

### **5. Eerst intern dan extern communiceren**

Medewerkers bij de communicatie betrekken houdt ook in dat zij op de hoogte zijn van wat extern gecommuniceerd wordt. Voorafgaand of ten minste gelijktijdig aan de externe communicatie van belangrijke onderwerpen, worden die ook intern gecommuniceerd (via het meest geëigende kanaal: e-mail, intranet, interne nieuwsbrief, personeelsblad, ...).

## 1.2. Hoe de communicatievisie concretiseren?

Het vertalen van deze communicatievisie naar strategische doelstellingen hangt af van overheidsdienst tot overheidsdienst (verschillende cultuur, verschillend beleid,...). Deze doelstellingen kunnen zijn:

- ontwikkelen van een communicatiecultuur en identiteit van de organisatie;
- bevorderen van communicatie in alle richtingen (top-down, bottom-up, horizontaal);
- responsabiliseren van alle medewerkers m.b.t. hun rol in communicatie;
- maximaal toegankelijk maken van informatie binnen de organisatie;
- opbouwen van een communicatienetwerk binnen de organisatie;
- proactief ondersteunende communicatiemiddelen ontwikkelen en evalueren.

## 1.3. Een voorbeeld van toepassing in de FOD Economie

De FOD Economie heeft in 2012 een nieuw communicatieplan opgemaakt en stelde dit voor aan zijn voorzitter. Chantal De Pauw, woordvoerder en verantwoordelijke communicatie vertaalde deze nieuwe visie 'Van actie naar interactie' in 3 strategische doelstellingen voor de interne communicatie.

1. Interne communicatie als hefboom voor de ontwikkeling van een bedrijfscultuur: informatie maximaal toegankelijk maken op een begrijpelijke manier en via diverse middelen.
2. Bevorderen van een interactieve communicatie in drie richtingen (top-down, bottom-up en transversaal) en een onderlinge kennisdeling: interactie en samenwerking staan centraal.
3. Proactief communiceren: ontwikkelen, implementeren en evalueren van de communicatie tot de uitbouw van een betere bedrijfscultuur en de identiteit van de FOD Economie.

Aan elke van deze strategische doelstellingen worden dan operationele doelstellingen gekoppeld.

Strategische doelstelling	Operationele doelstellingen
<p>1. Interne communicatie als hefboom voor de ontwikkeling van een bedrijfscultuur: informatie maximaal toegankelijk maken op een begrijpelijke manier en via diverse middelen.</p>	Begrijpelijke taal, aangepast aan de doelgroep
	Identificeren en gebruiken van vernieuwende communicatiemiddelen: sociale media, web2.0, ...
	Eerst intern communiceren, dan extern
	Coachen van leidinggevend en medewerkers
	Samenwerking tussen de 4 stafdiensten
	Opzetten van teambuildingsactiviteiten voor de hele FOD of onderdelen ervan

Strategische doelstelling	Operationele doelstellingen
<p>2. Bevorderen van een interactieve communicatie in drie richtingen en een onderlinge kennisdeling: interactie en samenwerking staan centraal.</p>	Stimuleren van een continue communicatie zoals het bekendmaken van successen of communiceren in periodes van weinig of slecht nieuws
	Sensibiliseren van de managers: in interactie gaan met de personeelsleden via teams en in "one to one"
	Empowerment communicatiecorrespondent
	Samenwerken en het uitwisselen van kennis en informatie stimuleren
	Vereenvoudigen van procedures; creativiteit en samenwerking centraal stellen
	Informer en betrekken van de medewerkers bij missie, strategische doelstellingen, projecten,... van de FOD



Strategische doelstelling	Operationele doelstellingen
3. Proactief communiceren: ontwikkelen, implementeren en evalueren van de communicatie tot de uitbouw van een betere bedrijfscultuur en de identiteit van de FOD Economie.	Informeel communicatie stimuleren
	Aanreiken van middelen en initiatieven om de bottom-up en de horizontale communicatie te stimuleren
	Interne communicatiekanalen en -producten continu evalueren en verbeteren
	Ontwikkelen en evalueren van methodologieën
	Coördineren en evalueren van communicatieacties
	Permanent aandachtspunt: logo en huisstijl

## 2. De veranderende rol van de interne communicatie

De rol van interne communicatie verandert onder invloed van veranderingen in onze samenleving. Een decennium terug werd interne communicatie overal gezien als een managementinstrument waarmee de federale overheid medewerkers top-down informeerde over beleidsbeslissingen. Nu experimenteren verschillende federale overheidsdiensten met interne communicatie als hefboom voor organisatieontwikkeling en cultuurverandering.

Hoe kwam deze verandering tot stand en hoe ga je ermee om?

### 2.1. Verandering in maatschappij

De maatschappij verandert en evolueert. Je ziet deze veranderingen erg sterk in de nieuwe, snelle ontwikkelingen in de elektronische communicatie. We zijn van een web 1.0 naar een web 2.0 omgeving geëvolueerd. Dit heeft ervoor gezorgd dat consumenten, en dus ook de burger, meer en meer een stem krijgen en van zichzelf kunnen laten horen. Marshall McLuhan<sup>2</sup> kondigde ooit aan dat de media een soort van global village<sup>3</sup> zouden creëren. En met de opkomst van web 2.0 technieken heeft hij wellicht gelijk gekregen. Web 2.0 is op zeer korte tijd uitgegroeid tot een fenomeen, dat een grote reikwijdte en impact kent. Het medialandschap werd echter serieus door elkaar geschud met de opkomst van de sociale netwerken en user-generated content (bv. Wikipedia, blog en andere participatieplatforms...) De consument creëert content die volgens Van Dijk & Nieborg ontstaan is vanuit de idee van de Wikinomics en We-think: inhoud wordt gecreëerd door een grote anonieme groep, die zijn informatieve, expressie- en communicatiebehoeften definiëert. Hierdoor ontstond massacreatie. De consument, de burger heeft een stem gekregen en die stem kan niet langer genegeerd worden. De wereld wordt geleid door een nieuwe generatie webgebruikers, de consument is geëvolueerd naar een contentleverancier en bedrijven spelen hier meer en meer op in.

---

<sup>2</sup> Marshall McLuhan: was een Canadees wetenschapper in de mediastudies en grondlegger van het concept "global village". McLuhan verwierf bekendheid in de jaren zestig met boeken als "Understanding Media: The Extensions of Man" en "The Medium is the Massage: An Inventory of Effects". Hij beweerde dat de media een verlenging zijn van de menselijke zintuigen die zowel het individu als de maatschappij in een eigen overtuigende manier beïnvloeden.

<sup>3</sup> Global Village: beschrijft de trend waarin massamedia meer en meer de tijds- en plaatsbarrières van de menselijke communicatie wegneemt, waardoor mensen op een mondiale schaal kunnen communiceren. De wereld is zogezegd in een dorp veranderd. Veel mensen zien het internet als de daadwerkelijke voltrekking van de global village.

We zijn van een web 1.0 naar een web 2.0 en nu web 3.0-omgeving geëvolueerd.

Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0
Push model	Pull model	Web 3.0: behelst de trend waarbij internet-toepassingen meer op elkaar zijn afgestemd, kunnen samengaan of geïntegreerd kunnen worden. Web 3.0 wordt beschouwd als de derde fase in de ontwikkeling van het internet.
Relatief statische systemen (ik heb iets voor jou)	Iedereen kan overal content toevoegen	
Interactie maar binnen een groep	Interactie met de hele community/wereld	
Office stijl	Wiki stijl, alles is editable	
Lezen	Schrijven	

Web 2.0 gaat dus om een nieuwe manier van denken, een nieuwe manier van het benaderen van en het omgaan met informatie. Kennis delen, in interactie gaan, iedereen in staat stellen op laagdrempelige manier online inhoud te creëren, te publiceren, te verbinden en te delen met anderen. Deze web 2.0 toepassingen staan in de eerste plaats model voor een nieuwe manier van denken vanuit de eindgebruiker en hebben een belangrijke culturele verschuiving gerealiseerd.

Web 2.0 staat voor de ontwikkeling naar een communicatiemedium dat radicaal gebruikersgeoriënteerd en gedecentraliseerd is en collectief vorm krijgt. Een omgeving waarin elke participant niet enkel luistert, maar ook zijn stem kan laten horen. Sociale media zijn de technologie die dit mogelijk maken. Via sociale media worden het delen van kennis, inspraak en samenwerken belangrijk en wordt efficiënt werken vergemakkelijkt.

Bovendien wordt door de economische crisis aan federale overheidsorganisaties gevraagd om een duurzaam beleid te voeren: “meer te doen met minder”. Anderzijds wensen medewerkers over meer ‘qualitytime’ te beschikken en minder tijd te investeren in transport. Ze zijn misschien minder beschikbaar voor «traditionele» activiteiten van interne communicatie (teambuilding, enz.) en staan meer open voor web 2.0-middelen die deel uitmaken van hun dagelijks werkmilieu (telewerk, satellietwerk, ...).

Nieuwe ontwikkelingen:

- nood aan kennismanagement: meer kennisarbeid en vermindering van de louter uitvoerende taken;
- vergrijzing: uitstroom oudere werknemers en geen vervanging impliceert de noodzaak tot efficiënter en effectiever werken;

- het nieuwe werken stelt nieuwe eisen aan leidinggevendenden, medewerkers én communicatie;
- de communicatieve prikkels: ontvangers zoeken zelf informatie en selecteren snel welke informatie interessant is of niet.

Ondanks alle nieuwe technologische middelen blijft de persoonlijke communicatie onontbeerlijk om betrokkenheid te creëren. Probeer dus waar het kan persoonlijke communicatie te gebruiken!

## 2.2. Verandering bij de medewerkers

Interne communicatie is een hefboom voor organisatieontwikkeling. Zonder je medewerkers, heb je geen organisatie. Ze maken mee je organisatie, want alle doelen die een organisatie voorop stelt, moeten door je mensen gerealiseerd worden. Je medewerkers kunnen je organisatie dan ook maken of kraken.


Je medewerkers voelen zich pas betrokken als ze weten wat er leeft aan de top, zodat ze de beslissingen mee kunnen dragen en uitvoeren en ze zich kunnen plaatsen binnen de organisatie. Langs de andere kant moet de top ook weten wat er leeft bij de medewerkers. Zo kan die rekening houden met hun noden en performanter werken. Medewerkers zijn een belangrijk kapitaal voor federale overheidsdiensten en hierin moeten we dan ook (durven) investeren.

Medewerkers zijn meer dan ooit belangrijke ambassadeurs voor je overheidsdienst. Je kan ze inzetten als “publiciteitsmakers” voor de organisatie. Het is belangrijk dat ze over je organisatie willen praten, zo mogelijk in positieve zin.

Het is een uitdaging voor interne communicatie om een reële bijdrage te leveren aan werknemerstevredenheid.

Het nieuwe werken beïnvloedt de manier waarop medewerkers hun taken uitvoeren en communiceren. Voor diegenen die tijds- en plaatsonafhankelijk werken, verzwakt de band met de organisatie beetje bij beetje. Hoe kunnen ze gemotiveerd en betrokken blijven?

Medewerkers zijn niet langer passieve ontvangers, maar actieve communicatiegebruikers die zelf informatie zoeken en met elkaar in dialoog willen gaan. Door de nieuwe digitale kanalen zijn medewerkers ook zenders van informatie.



Bij de federale overheid werkt een mix aan medewerkers. In vergelijking met tien jaar geleden is hier een verandering zichtbaar. Meer hoger opgeleiden, een mix aan babyboom-, X-, Y- generaties, ..., en personeelsleden met verschillende culturele achtergrond werken samen. Ze groeiden op met uiteenlopende communicatiemediën, zoeken en verwerken informatie op een andere manier. Zo hechten de huidige medewerkers - de generatie C (connected) - vooral belang aan het voortdurend in contact staan met hun onlinenetwerk. Een goede samenwerking en communicatie opbouwen tussen deze medewerkers is de uitdaging voor de leidinggevenden!

Ten slotte: door de veranderingen in de maatschappij en bij de medewerkers staat de federale overheid, net zoals zo vele organisaties en bedrijven, voor de uitdaging om beleid, strategie en veranderingen meer en meer tot stand te laten komen in samenspraak met het middenkader en de medewerkers. Om dat te kunnen realiseren, moet ook de rol van de leidinggevenden veranderen. Zij moeten samen met medewerkers onderwerpen bespreken en duiden en samen betekenis geven aan de informatie. Communicatieprofessionals kunnen hen hierbij ondersteunen.

Maak van je medewerkers je ambassadeurs. Zo doen ze het bij de FOD Kancelarij van de Eerste Minister.

### **Bij de FOD Kancelarij van de Eerste Minister zijn we allemaal VIP's!**

Fotoshoot in de Wetstraat 16, wie zouden de vooraanstaande figuren zijn? Een minister of staatssecretaris misschien? Niets ervan. Ditmaal staan wij in de schijnwerpers!

### **Onze experts in de bloemetjes**

Onlangs kwam er een fotograaf langs om kiekjes van onze teams en collega's te maken. Bedoeling van de operatie: de foto's gebruiken om onze 'employer branding' te versterken. De Kancelarij van de Eerste Minister is een centrum van juridische, logistieke en communicatie-expertise dat de Eerste Minister en zijn regering ondersteunt. Om onze knowhow en opdrachten naar voor te brengen, stellen we onze experts en projecten in het licht. De kracht van de Kancelarij van de Eerste Minister is in de eerste plaats zijn menselijk kapitaal.



## Onze ambassadeurs op LinkedIn

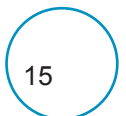
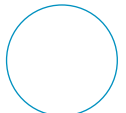
De eerste bestemming van de foto's is ons loopbaanprofiel op LinkedIn. De gezichten van onze teams belichamen er zowel onze projecten als ons 'top employer' potentieel. Voor de lancering van onze aanmelding op LinkedIn werden onze collega's uitgenodigd voor een klein intern evenement. Na een korte voorstelling van LinkedIn, hielden experts 2 workshops voor onze collega's om hen duidelijk te maken hoe ze actief kunnen optreden als ambassadeur. Resultaat: professionele profielen, steeds actievere leden in de groepen en een steeds grotere naamsbekendheid van de Kanselarij van de Eerste Minister.

## Onze teams, onze meerwaarde

De volgende bestemmingen van de foto's zijn onze nieuwe website, ons activiteitenrapport en de ontwikkeling van ons intranet. Wordt vervolgd...

Ook de rol van de leidinggevende verandert: samen met medewerkers gaat hij duiden, betekenis geven aan de informatie, samen onderwerpen bespreken en gezamenlijk zoeken naar oplossingen.

De opkomst van het "nieuwe werken" (bv. thuis- en satellietwerk) vereist een andere aanpak van interne communicatie. De uitdaging bestaat er in om medewerkers die niet langer elke dag op kantoor werken, toch betrokken te houden bij de organisatie. Dit kan onder meer door videoconferenties, chatfuncties, enz. Het is belangrijk dat de medewerker zich niet afgesloten voelt van zijn werkomgeving. Het organiseren van informele momenten waar het hele team aanwezig is, kan die teamgeest versterken.



## 2.3. De veranderende rol van de communicatiespecialist

Veel organisaties, overheid of niet, staan voor de uitdaging om beleid, strategie en veranderingen meer en meer tot stand te laten komen in samspraak met middenkader en medewerkers (bottom-up communicatie). Dit betekent dat ook de rol van de communicatiespecialist verandert. Waar vroeger de nadruk lag op het informeren van je medewerkers, en je dus de correcte communicatiemiddelen moest inschakelen, word je als communicatiespecialist nu meer en meer ingeschakeld om complexe situaties van communicatieadvies te voorzien. Hierbij moet je vooral rekening houden met het feit dat je medewerkers een groep vormen met een eigen mening en wereldbeeld. Het gaat niet meer alleen over communiceren, maar ook over anders communiceren. Het traditionele eenrichtingsverkeer (top-down-beleid) komt niet langer overeen met de leef- en werkwijzen van je medewerkers. De communicatiespecialist krijgt een ondersteunende rol.

Sensibiliseren van de managers is een nieuwe taak voor communicatieprofessionals.

Net zoals de maatschappij en de medewerkers veranderen, moet ook de interne communicatiespecialist bij de federale overheid deze evolutie opvolgen. De communicatiespecialist zit in het organigram vaak te ver verwijderd van de beleidsbeslissingen waardoor hij niet snel genoeg kan anticiperen. Dit is een valkuil in zijn taak om de communicatie te begeleiden en te beheersen.

Communicatieprofessionals werken vanuit actie- en interactie

### Hoe kun je de lijncommunicatie verbeteren?

- Middenmanagement ondersteunen met praktische ondersteunende tools (FAQ's?, presentaties, nota's,...)
- Je neemt als communicatiespecialist de rol op van procesontwerper, facilitator en communicatiecoach
- Oog hebben voor de kwaliteit van verslagen en rapportages
- Aandacht geven aan vergadercultuur binnen een organisatie (agenda opstellen, concrete timing, doelstelling,...)

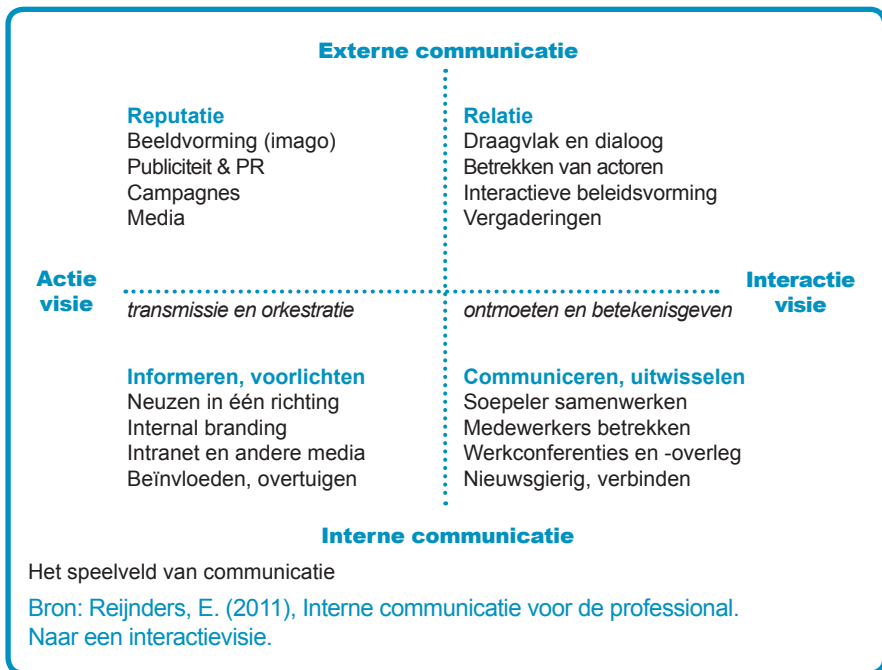
### 3. Van actie naar interactie

#### 3.1. De federale overheid kiest voor actie én interactie

De actievisie schuift de interne communicatie naar voor als managementinstrument. De communicatiespecialist deelt een bepaalde boodschap (vaak beslissingen van het management) mee aan collega's via gepaste communicatiekanalen. De klemtoon ligt op het ontwikkelen van de communicatiemiddelen om de informatieopdracht tot een goed einde te brengen.

De interactievisie legt het accent op interne communicatie als tweerichtingsverkeer waarbij dialoog en betekenis centraal staan. Basisovertuiging in deze visie is dat iedereen, en dus niet alleen de "officiële" communicatiespecialisten communicatieve competenties hebben. Iedereen draagt verantwoordelijkheid over de kwalitatieve inhoud van de communicatie. Communicatiespecialisten ondersteunen leidinggevenden en medewerkers om ervoor te zorgen dat de juiste informatie bij de juiste medewerkers op de juiste manier geraakt. In de interactievisie is samenwerking essentieel voor een goede interne communicatie.

Eric Reijnders plaatst actie - en interactievisie op een as om weer te geven welke invloed beide visies hebben op de interne en externe communicatie.



## De verschillen tussen beide visies op een rijtje:

Actievisie	Interactievisie
Informatie doorgeven	Betekenisgeven aan informatie
Mensgerichte communicatie	Communicatie tussen mensen
Medewerkers = doelgroep	Medewerker = organisatie
Medewerkers hebben weinig verstand van zaken	Medewerkers zijn een waardevolle bron van kennis en informatie
Boodschap zenden staat centraal	Ontmoeting tussen mensen staat centraal
Inzet van parallelle communicatiemiddelen (personeelsblad, intranet,...)	Inzet van teamoverleg, online discussieplatforms, trainingen, workshops,...
Informeel communicatie is verstorend	Informeel communicatie is cruciaal in betekenisgeving

Bron: Reijnders, E. (2011). *Interne communicatie voor de professional. Naar een interactievisie.*

Actie- en interactievisie kunnen geïntegreerd worden in een model. De actievisie is van belang om medewerkers te informeren over genomen beslissingen. Wil je medewerkers betrekken en tot actie laten overgaan, dan zet je best ook interactieve (overleg-) methoden in, naast de gebruikelijke schriftelijke of digitale communicatie. Dialoog en openstaan voor de mening van medewerkers is hierbij belangrijk.

## 3.2. Van actie naar interactie: een plan in 4 fases

### De 4 fases:

1. Ontwikkelen van interne media
2. Interne communicatie stroomlijnen en planmatig aanpakken

3. Betrekken van medewerkers bij het beleid
4. Lijnmanagers zelf verantwoordelijk maken voor hun interne communicatie


De overgang van actie naar interactie gaat niet van vandaag op morgen en elke overheidsdienst of -instelling doet dit op zijn eigen tempo. Alles is immers afhankelijk van cultuur en mentaliteit in de organisatie.

Federale overheidsdiensten en -instellingen die hun interne communicatie uitbouwen, starten met het ontwikkelen van interne media waarmee ze informatie kunnen doorgeven aan medewerkers. Zodra deze middelen kwalitatief op punt staan, komt er ruimte vrij om de interne communicatie te stroomlijnen en planmatiger aan te pakken. Als communicatieprofessional waak je erover dat iedereen in de organisatie zich houdt aan de communicatieplannen en communicatierichtlijnen die binnen de organisatie gelden. Daarna ligt de focus vaak op het betrekken van medewerkers bij het beleid. Dat is het moment waarop communicatieprofessionals actie- en interactie combineren. In een laatste fase zijn lijnmanagers zelf verantwoordelijk voor hun interne communicatie. Als communicatiespecialist vervul je nu de rol van coach

Waar in de eerste fases de communicatieprofessional vooral gezien wordt als een “middenmaker”, wordt hij bij de interactievisie meer en meer gezien als communicatieadviseur die steeds vroeger in het proces ingeschakeld wordt.

## De veranderende rol van de communicatieprofessional in functie van de etappes

Actievisie	Interactievisie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacteur schriftelijke communicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesontwerper van interactieve beleids- en veranderingsprocessen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacteur digitale communicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitator van groepen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media-adviseur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach van leidinggevenden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectmedewerker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expert in het creëren van een klimaat van dialoog</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen van communicatiemiddelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpt anderen om beter te communiceren</li> </ul>



Zeg niet dat je vanuit een interactievisie werkt, maar laat het zien. Voer gesprekken en organiseer workshops waarin je leidinggevendenden laat zien hoe zij op hun beurt met medewerkers in contact kunnen geraken. Reik hen nieuwe communicatiemiddelen aan en houdt hen op de hoogte van nieuwe communicatietechnologieën.

### 3.3. Nieuwe concepten in de interne communicatie

De maatschappij en de rol van de communicatieprofessional verandert, maar tevens de manier waarop we onze medewerkers kunnen bereiken kan anders. We reiken hier enkele nieuwe concepten aan.

- Yammer ([www.yammer.com](http://www.yammer.com)): een online sociale netwerksite waarbij je in de eigen organisatie een netwerk ontwikkelt. Enkel medewerkers die zich identificeren met hun werkmail, kunnen gebruik maken van dit netwerk.

Goede praktijk: onder meer DG COMM-KM van de FOD P&O en de FOD Sociale Zekerheid werken reeds met deze tool.

Andere gelijkaardige tools zijn ondermeer: IBMConnections, Sametime,...

- Een vip-dag

De bestuursovereenkomst en het strategisch communicatieplan van de FOD P&O behelzen een aantal doelstellingen die de samenwerking tussen de diensten van de FOD ten goede moeten komen. De tevredenheidsenquête van 2011 wees op het feit dat de personeelsleden er behoefte aan hebben hun collega's en hun activiteiten beter te leren kennen. Hoe kon dit op een speelse en interessante wijze bewerkstelligd worden?

Op basis van het concept 'Un Jour avec...' kwamen de **'Vip in een dienst'-dagen** tot stand. De per loting uitgekozen vip-medewerkers loten op hun beurt de dienst die hen voor een ontdekkingsdag ontvangt. Een verrassend neveneffect hiervan is dat ook het gastteam gevaloriseerd wordt door het rond een gemeenschappelijk project te mobiliseren en door het zich te laten afvragen waarin zijn rol in de organisatie precies bestaat en met welke taken het te maken krijgt.

- Strategisch communicatieplan

#### Waarom? Zomer 2009

- het item 'interne communicatie' behaalde toen een zeer slechte score op de tevredenheidsenquête van het personeel. De eerste bestuurs-overeenkomst van de FOD P&O werd in december 2009 ondertekend. Een van de doelstellingen vermeldde de nood aan 'strategische communicatie'. Er bestond echter geen strategisch communicatieplan. De interne communicatieacties volgden geen 'rode draad' en gaven de indruk een loutere ophoping van lukrake acties te zijn.
- De communicatietools waren achterhaald en er diende een strategische reflectie gevoerd te worden om hen te doen evolueren met hun tijd en om beter te beantwoorden aan de behoeften van het personeel.
- Probleem van samenhangingsgevoel, van identiteitsdefinitie: elke dienst ontwikkelde zijn eigen communicatie (logos, templates, ...) en de P&O-identiteit 'verwaterde'.

#### Hoe? Herfst 2010


- In antwoord op deze vaststellingen, besloot de FOD P&O een interne communicatie audit uit te voeren en een strategisch communicatieplan te ontwikkelen op basis van de methodologie die in COMM Collection Nr. 19 'Een strategisch communicatieplan voor een overheidsorganisatie uitwerken' wordt beschreven.

#### Wat? Zomer 2011

- Het Directiecomité keurde het strategische communicatieplan, dat rond 4 pijlers georganiseerd is, goed:
- Versterken van de identiteit en van het gevoel van saamhorigheid
- Stimuleren en versterken van de samenwerking tussen diensten
- Steunen op de diensthoofden als essentiële drijfveer voor interne communicatie
- Optimaliseren van de communicatiekanalen en -tools

Alle ondernomen acties hebben als gemeenschappelijk kenmerk de interactiviteit en betrekking van de doelgroepen (debat met het management, peilingen, brainstormingsgroepen, 'klachten- en complimentenmuur', ...).

Een jaarlijks evenementenprogramma versterkt de samenhang en stelt de medewerkers in staat elkaar beter te leren kennen: vip-dagen (een dag in een andere dienst vertoeven), middag van de ontdekkingen (mini-open-deurdagen van een dienst), personeelsfeest, ... ..



Interne formele en informele netwerken treden op als tussenpersoon: Connect51 communicatienetwerk, Reflex team (barometer van tevredenheid), concertation COMM-KM overleg (netwerk van de drie communicatiecellen van de FOD), transversale werkgroepen, cel Duurzame Ontwikkeling, platform welzijn, netwerken die op initiatief van personeelsleden werden opgestart (zangkoor, fotografielessen, rommelmarkt, zumba, aikido, ...).

Resultaat? De vergelijking van de resultaten van de tevredenheidsenquête van juni 2009 en oktober 2011 onthult een aanzienlijke evolutie van de tevredenheid betreffende de diverse punten met betrekking tot interne communicatie.

- Sociale teambuilding: organisatie van evenementen of activiteiten voor het goede doel. Dit bevordert niet enkel de groepsgeest, maar je zet je als organisatie ook onmiddellijk maatschappelijk in.
  - Goede praktijk: FOD Financiën organiseerde een vrijwilligersdag waarbij de medewerkers op zaterdagvoormiddag rolstoelen poetsten in revalidatiecentra over het hele land.
- “consumerboards”:
  - Goede praktijk: het OFO organiseert focusgroepen met het personeel om zo mee het beleid uit te stippelen. Voor de verhuis heeft het OFO twaalf focusgroepen (de apostelen) van medewerkers opgericht waarin ze hun vragen en bedenkingen kunnen delen. Eerder werden voor het nieuwe logo focusgroepen gecreëerd. Hoe kun je medewerkers meer betrekken? De FOD Financiën werkt meer en meer met een poll op het intranet. Ze doet dit over HR-gerelateerde onderwerpen om zo de mening van het personeel te vragen.
- Betrekken van de medewerkers
  - Goede praktijk: de FOD Financiën werkt meer en meer met peilingen op zijn intranet. Hij gebruikt die methode voor onderwerpen over human resources om de mening van zijn personeel te kennen.
- Storytelling: informatie naar medewerkers is vaak emotioneel. Daardoor is het soms moeilijk om ze te enthousiasmeren voor een gemeenschappelijk initiatief. Het informeren door het vertellen van een authentiek en persoonlijk verhaal kan hierbij helpen.



- Goede praktijk: Zo werd aan de medewerkers van de FOD Economie verteld hoe de idee was ontstaan om een informatiecampagne te ontwikkelen om de consumenten de reflex aan te leren om de gas- en elektriciteitsprijzen regelmatig te vergelijken. Hun medewerking werd gevraagd om minimum 2 dagen hun dagelijkse opdracht niet uit te voeren maar in de Belgische gemeenten de burger aan te leren om een prijsimulator voor hun energieverbruik te hanteren.

Ook hier geldt echter, het is geen en / of verhaal, maar een en / en verhaal. De basis blijft ondanks al de veranderingen dezelfde: wie wil ik bereiken en met welke middelen doe ik dit het beste?

## Besluit

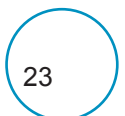
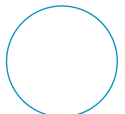
### Interne communicatie... een succes?

Het succes van interne communicatie hangt vaak af van de mogelijkheden die je krijgt van het management. Zowel de top als het middenmanagement moeten de interne communicatie mee ondersteunen als je als communicatiespecialist je doel wil bereiken. Het is dan ook belangrijk dat je deze twee doelgroepen zelf niet uit het oog verliest bij de communicatie. De rol van de medewerker wordt belangrijker, maar de steun van je management is een kritische factor om resultaat te boeken.

Bovendien moet je als communicatiespecialist een duidelijk beeld hebben van je interne doelgroepen. Dé ambtenaar bestaat niet en je moet dus blijven op zoek gaan naar de juiste middelen om je boodschap over te brengen (actievisie).

Interne communicatie is een opdracht voor iedereen en niet alleen voor de dienst communicatie (interactievisie).

Als federaal communicator kan de ondersteuning en begeleiding gevraagd worden van de directies-generaal Interne Communicatie en Kennismanagement van de FOD P&O en van het directoraat-generaal Kanselarij van de Eerste Minister.





## Bibliografie

Donjean, C (2006), La communication interne, Luik, 254 p.

Hinszen, P. (2010), Digitaal is het nieuwe normaal: de revolutie is begonnen. Tiel: Lannoo, 192 p.

Lenisch, JP. (2009), La communication dans l'entreprise, 127 p.

Reijnders, E. (2011), Interne Communicatie voor de professional. Naar een interactievisie, 316 p.

Van Belleghem, S. (2012), De conversation company. Croydon: CPI Group, 252 p.

Van Dijck, J. & Nieborg, D. (2009), Wikinomics and its discontents: a critical analysis of Web 2.0 business manifestos, *News Media & Society*, 11:855-874 .





FOD Kanselarij van de Eerste Minister  
Algemene Directie Externe Communicatie  
Wetstraat 16  
1000 Brussel  
Tel.: 02 501 02 11  
E-mail: [externecommunicatie@belgium.fgov.be](mailto:externecommunicatie@belgium.fgov.be)  
[www.belgium.be](http://www.belgium.be)

FOD Personeel en Organisatie  
Directoraat-generaal Interne Communicatie  
en Kennismanagement  
Wetstraat 51  
1040 Brussel  
Tel.: 02 790 58 00  
E-mail : [info@p-o.belgium.be](mailto:info@p-o.belgium.be)  
[www.p-o.belgium.be](http://www.p-o.belgium.be)



Verantwoordelijke uitgever: Jacky Leroy - Wetstraat 51 - 1040 Brussel  
Wettelijk depot: D/2013/7737/8  
Maart 2013