

De bedrijfsjournalist in intern medialandschap 2.0



Nicole Damen
2095231

Opleiding Communicatie
Fontys Economische Hogeschool Tilburg
Afstudeerbegeleider: Martin Westbeek

Bedrijfsmentor: Jeroen Maters, directie
Maters & Hermesen Journalistiek
Herengracht 48, 2312 LE Leiden

Afstudeerperiode: januari 2010 – juni 2010

Voorwoord

Geen traditioneel corporate, marketing- of intern communicatieplan. Nee, ik had mijn blik laten vallen op Maters&Hermsen, een bureau voor bedrijfsjournalistiek, en een traditioneel communicatieplan zoals officieel een van de eisen is, zou ik daar niet kunnen schrijven. Net nu ik een organisatie had gevonden waarbij ik een onderzoek kon doen dat écht bij me paste, zou zo'n idiote eis roet in het eten gooien. Gelukkig bleek school welwillend: voor studenten die *'hun passie volgen en talent hebben'* maakte opleidingscoördinator Martin Westbeek graag een uitzondering.

Het schrijven van een scriptie heb ik ervaren als het doorkruisen van een doolhof. Je weet waar je begint en dat je bij de uitgang moet zien te komen, maar waar die is en hoe je daar moet komen, dat zal niemand je vertellen. Het ene moment denk je goed op weg te zijn, om een seconde later erachter te komen dat je op een doodlopend spoor zit. Mijn visie op het succes van dit onderzoek, varieerde dan ook van het plan om naar aanleiding van mijn onderzoek een boek te gaan schrijven, tot de vraag of ik überhaupt ooit zou gaan afstuderen. Maar naar mate zowel de tijd als mijn scriptie vorderde, werd de route naar de uitgang me steeds duidelijker. Zonder de volgende personen was ik zeker blijven dwalen.

Om te beginnen wil ik Jeroen bedanken. Hij hielp mij op zowel praktisch als inhoudelijk vlak op weg. Jeroen was ook degene die me opdroeg 'messen weg te leggen in mijn scriptie'. In een film is nooit secondelang een close-up van een mes op tafel te zien, als datzelfde mes later niet gebruikt wordt om een moord te plegen. Deze metafoor heeft me geholpen kritisch naar mijn scriptie te kijken: alles wat er in staat moet relevant zijn en logisch op elkaar volgen voor een goed verhaal.

Sowieso bleek Maters en Hermsen een ideale organisatie om een onderzoek als dit uit te voeren. Niet alleen dankzij de uitgebreide interne bibliotheek – met zowel personeelsbladen afkomstig uit het begin van de vorige eeuw, als de meest recente titels op het gebied van media, journalistiek en communicatie – maar vooral ook dankzij de open cultuur en de betrokkenheid van haar medewerkers. Deze laatste twee zorgden ervoor dat ik met al mijn vragen terecht kon bij de redacteuren, en dat zij er vaak graag uitgebreid antwoord op gaven. Vooral Sebastiaan van der Lubben wil ik bedanken, al waren het bij hem vooral zijn vragen aan mij die me verder hielpen. Vragen die mij op het moment van stellen compleet in verwarring konden brengen, maar uiteindelijk iets veel belangrijkers deden: me diep laten nadenken, waardoor ik uiteindelijk vaak zelf op het antwoord kwam.

De experts, Alexander Pleijter, Sak van den Boom, Suzanne de Bakker en Mark Hasperhoven, die ik mocht interviewen ben ik ook dankbaar. Dankzij hen ben ik ontzettend veel te weten gekomen over (bedrijfs)journalistiek, een vakgebied dat toen nog relatief nieuw voor me was.

Verder wil ik Peter Haan van KPN, Samuel Driessen en Jan van Veen van Océ en Ellen de Jong en Frans Hoevers van het ministerie van VROM ontzettend bedanken voor hun kostbare tijd en interessante verhalen. Het was mooi om deze mensen enthousiast te zien vertellen over hun vak. Dankzij hen is de theorie uit dit onderzoek aangevuld met drie inspirerende cases. Ook Tim Overdiek ben ik dankbaar omdat hij me liet zien hoe een organisatie als de NOS te werk gaat. Dit hielp me de theorie verder te onderbouwen.

Verder wil ik Martin Westbeek, mijn stagebegeleider, bedanken. De persoon die erop bleef hameren om de structuur in de gaten te houden. Ik heb namelijk gemerkt dat een scriptie schrijven over een onderwerp waar je enthousiast van wordt, ook een valkuil kan zijn. Door alles interessant te vinden wat je tijdens je zoektocht tegenkomt, is de kans groot dat je afdwaalt. Dat ik in dit vakgebied terecht ben gekomen, heb ik te danken aan Cora van Soerland, de studieloopbaanbegeleider van de opleiding. Zij raadde me aan om, als ik schrijven en communicatie zo interessant vond, eens te kijken in de wereld van bedrijfsjournalistiek.

Als ik nu terugkijk op mijn stage, besef ik me dat ik van te voren nooit had kunnen bedenken wat voor indrukwekkende ervaring dit zou worden. Er waren momenten dat mijn hoofd werkelijk overstroomde van de hoeveelheid nieuwe informatie die ik gelezen had, of me verteld was. Als ware spons zoog ik alles op, om vervolgens later, onderweg op de fiets of in de trein, te merken dat er stukjes in elkaar begonnen te vallen. Deze scriptie heb ik met veel enthousiasme geschreven, en ik hoop dan ook dat het lezen van deze scriptie mijn enthousiasme op u overbrengt.

Nicole Damen
Leiden, juni 2010

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd bij Maters&Hermsen Journalistiek in Leiden. Aanleiding voor het onderzoek is het toenemende gebruik van online media voor interne communicatie. Het personeelsblad was lange tijd de hoofdactiviteit van de bedrijfsjournalist maar dit medium krijgt er sterke concurrentie bij door de nieuwe media. Dit leidde tot de probleemstelling van dit onderzoek:

Welke rol is weggelegd voor de bedrijfsjournalist binnen interne communicatie in een online tijdperk?

Het antwoord hierop wordt gegeven op basis van een literatuurstudie, internetresearch, expertinterviews en drie cases van het ministerie van VROM, Océ en KPN. Dit heeft geleid tot de volgende conclusies.

Iets nieuws onder de zon

Op uitvoerend niveau is inhoudelijk voor de bedrijfsjournalist niet veel veranderd. Er zijn verschillende media bijgekomen, maar ook bij het vullen van deze media is een journalistieke aanpak gewenst. Deze aanpak zorgt er namelijk voor dat uitingen voldoen aan wensen en behoeften van zowel medewerkers als management. Dankzij de vijf v's: het vaststellen, verzamelen, valideren, veredelen en verspreiden, zijn uitingen relevant, representatief, juist en zijn ze prikkelend en herkenbaar vormgegeven. Door online media zijn er wel meer verschijningsvormen waardoor hij zijn praktische vaardigheden zal moeten ontwikkelen. Hij moet nu ook bijvoorbeeld intranet, e-zines, filmpjes en online radio/tv van content kunnen voorzien.

Een stapje hoger

Naast de veranderingen op uitvoerend niveau, is er op tactisch niveau een rol voor de bedrijfsjournalist bijgekomen. Doordat het interne medialandschap is complexer geworden, wordt onderlinge afstemming tussen alle media alleen maar belangrijker. Op tactisch niveau is de denkwijze hetzelfde, wel moet de bedrijfsjournalist zijn kennis uitbreiden op het gebied van crossmedia. Van elk medium moet hij weten waar het geschikt voor is. Op basis daarvan moet hij een mediamix kunnen samenstellen waarin de kracht van elk individueel medium de andere media aanvult, waardoor de mix het communicatie-effect maximaliseert. Dit betekent niet dat alle boodschappen crossmediaal moeten worden ingezet: afhankelijk van de doelstelling kan één medium voldoende zijn.

Nieuwe concurrentie

Er is nog meer veranderd: online media bieden medewerkers de mogelijkheid zich te uiten, zowel op het gebied van werkgerelateerde zaken als privé. Dit brengt een nieuwe vorm van communicatie met zich mee, die sterk verschilt van ten opzichte van print: ongeregisseerde communicatie.

Ongeregisseerde communicatie komt tot stand dankzij social media; niet alleen de afdeling communicatie of het management bepaalt wat er gepubliceerd wordt, op social media doen alle medewerkers dat. De organisaties uit de cases zetten social media in om de efficiency van de organisatie te vergroten. Social media zorgen ervoor dat medewerkers elkaar weten te vinden, buiten de structuren van de organisatie om. Dit bevordert het delen van kennis en het uitwisselen van ideeën. Zoals Peter Haan van KPN ook stelt; social media helpen voorkomen dat hetzelfde wiel op verschillende plaatsen wordt uitgevonden. Uit de cases is ook gebleken dat medewerkers toe moeten zijn aan het gebruik van social media. Er moet een bepaalde mate van openheid zijn, of anders moet een cultuurverandering al opgang zijn gebracht.

Concullega's

Een bedrijfsjournalist kan ook bij ongeregisseerde communicatie een rol spelen. Dat medewerkers nu de mogelijkheid hebben om zich te uiten, verandert hen namelijk niet van het ene op het andere moment in journalisten. Dat hoeft ook niet, maar hen helpen bij het gebruik ervan kan wel. Dat werd ook gedaan bij Océ en KPN. Zij maakten gebruik van ambassadeurs die het goede voorbeelden gaven. Verder maakten workshops medewerkers wegwijs in de media. Om strategische onderwerpen onder de aandacht te brengen stimuleren de afdelingen Communicatie medewerkers hierover te schrijven. Uit de cases bleek dat slechts een kleine groep actief content plaatst op social media.

Extra informatiebron

De nieuwe media zorgen voor een extra informatiebron voor de bedrijfsjournalist. Hij kan uitingen op social media peilen om te kijken wat er leeft in de organisatie. Dit wordt echter nog weinig gedaan door de organisaties uit de cases. Ook worden social media nog niet gebruikt om als bedrijfsjournalist (of vanuit afdeling Communicatie) de conversatie aan te gaan. Daarvoor zijn de organisaties ze nog te veel aan het ontdekken, maar voor de toekomst sluiten zij het gebruik van de media als informatiebron niet uit.

Uit deze conclusies zijn de volgende aanbevelingen gekomen:

- *De diensten/producten die M&H levert, uitbreiden (strategisch)*
- *Het uitbrengen van crossmedia-advies (tactisch)*
- *Alle media, zowel online als offline, van content kunnen voorzien (operationeel)*

Voor ongeregisseerde communicatie, algemeen (operationeel)

- *Een bedrijfsjournalist gebruik laten maken van social media als informatiebron*
- *Een bedrijfsjournalist een nieuwsaccount laten vullen*
- *Workshops aanbieden*

Voor ongeregisseerde communicatie, bij ambitieuze communicatiedoelstellingen (operationeel)

- *Een bedrijfsjournalist inzetten als stimulator*
- *Een bedrijfsjournalist inzetten als mediator*

Aanbevelingen voor klanten van M&H (strategisch)

- *Het crossmediale denken vastleggen in de strategie*
- *Bij ambitieuze doelstellingen gebruik maken van een crossmediaredactie van bedrijfsjournalisten*
- *Overwegen om social media in te zetten voor de interne communicatie*

Inhoudsopgave

1	INLEIDING.....	8
1.1	DE ORGANISATIE	8
1.2	PROBLEEMSITUATIE	8
1.3	ONDERZOEKSDOELSTELLING.....	9
1.4	PROBLEEMSTELLING EN DEELVRAGEN.....	9
1.4.1	<i>Probleemstelling.....</i>	<i>9</i>
1.4.2	<i>Deelvragen.....</i>	<i>9</i>
1.5	BELANGRIJKE BEGRIPPEN	9
2	ONDERZOEKSOPZET.....	11
2.1	DESKRESEARCH	11
2.2	EXPERTINTERVIEWS.....	11
2.3	CASESTUDIES	11
3	BEDRIJFSJOURNALISTIEK.....	13
3.1	WAT IS BEDRIJFSJOURNALISTIEK?	13
3.1.1	<i>Goede bedrijfsjournalistiek.....</i>	<i>14</i>
3.2	DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE BEDRIJFSJOURNALIST.....	15
3.3	HISTORIE VAN DE BEDRIJFSJOURNALISTIEK	18
3.3.1	<i>In den beginne.....</i>	<i>18</i>
3.3.2	<i>Professionalisering.....</i>	<i>19</i>
3.4	PAPIER EN BEELDSCHERM	21
3.5	PRINT EN DIGITAAL: HOE BIJ M&H.....	21
4	MEDIALANDSCHAP 2.0.....	23
4.1	WEB 2.0.....	24
4.1.1	<i>Social Media</i>	<i>24</i>
4.1.2	<i>User Generated Content</i>	<i>26</i>
4.2	ONLINE INTERNE MEDIA	26
4.2.1	<i>Intranet.....</i>	<i>26</i>
4.2.2	<i>Blogs</i>	<i>28</i>
4.2.3	<i>Micro-blogging.....</i>	<i>28</i>
4.2.4	<i>E-zines.....</i>	<i>28</i>
4.3	OFFLINE INTERNE MEDIA.....	29
4.4	CONCLUSIE.....	29
5	DE BEDRIJFSJOURNALIST IN HET NIEUWE MEDIALANDSCHAP.....	31
5.1	CROSSMEDIALITEIT	32
5.2	CROSSMEDIALITEIT EN HET VIJF V-MODEL	33
5.3	ONGEREGISSEERDE COMMUNICATIE.....	34
5.4	ONGEREGISSEERDE COMMUNICATIE EN HET VIJF V-MODEL.....	34
5.5	VOORLOPIGE EINDCONCLUSIE	35
6	DE PRAKTIJK.....	38

6.1	VROM.....	38
6.1.1	<i>Interne media</i>	38
6.1.2	<i>Communicatiewisie</i>	38
6.2	OCÉ.....	39
6.2.1	<i>Interne media</i>	39
6.2.2	<i>Communicatiewisie</i>	39
6.2.3	<i>Regie</i>	40
6.3	KPN.....	40
6.3.1	<i>Interne media</i>	40
6.3.2	<i>Connect</i>	40
6.3.3	<i>Communicatiewisie</i>	41
6.3.4	<i>Regie</i>	41
6.4	CONCLUSIE.....	41
7	THEORIE VS. PRAKTIJK.....	43
7.1	CROSSMEDIALITEIT.....	43
7.1.1	VROM.....	43
7.1.2	OCé.....	43
7.1.3	KPN.....	43
7.2	ONGEREGISSEERDE COMMUNICATIE.....	44
7.2.1	VROM.....	44
7.2.2	OCé.....	44
7.2.3	KPN.....	44
7.3	CONCLUSIE.....	45
8	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	47
8.1	CONCLUSIES.....	47
8.2	AANBEVELINGEN.....	49
8.2.1	<i>Strategisch niveau</i>	49
8.2.2	<i>Tactisch niveau</i>	49
8.2.3	<i>Operationeel niveau</i>	49
8.2.4	<i>Strategisch advies aan klanten van M&H</i>	50
8.3	OVERIGE AANBEVELINGEN.....	51
9	LITERATUURLIJST.....	52
BIJLAGE I	ORGANOGRAM MATERS & HERMSEN.....	54
BIJLAGE II	BELANGRIJKSTE PUNTEN UIT DE INTERVIEWS MET ALEXANDER PLEIJTER, SAK VAN DEN BOOM EN SUZANNE DE BAKKER.....	55
BIJLAGE III	DE MEDIARICHNESS THEORY.....	59
BIJLAGE IV	CASE: HET MINISTERIE VAN VROM.....	60
BIJLAGE V	CASE: OCÉ.....	66
BIJLAGE VI	CASE: KPN.....	81

1 Inleiding

1.1 De organisatie

Maters&Hermsen Journalistiek is opgericht in 1993 en heeft met zo'n veertig eigen journalisten de grootste bedrijfsjournalistieke redactie van Nederland. Ze werkt aan zo'n vijftig interne en externe kranten, magazines, websites en e-zines voor opdrachtgevers uit overheid en bedrijfsleven. Naast het hoofdkantoor in Leiden, zijn er kleinere vestigingen in Zwolle, Den Bosch en Amsterdam. De website www.bedrijfsjournalistiek.nl wordt ook gemaakt door redacteuren van Maters & Hermsen Journalistiek.

Maters&Hermsen ziet bedrijfsjournalistieke media als een krachtig interventiemiddel. Bij het realiseren van haar media staat de doelgroep centraal en is strategische koers van haar opdrachtgevers het uitgangspunt. Op die manier kunnen klanten profiteren van de beweging die Maters&Hermsen in gang heeft gezet.

M&H levert:

Producten: tijdschriften, kranten, e-zines, weblogs, nieuwsbrieven, bedrijfstelevisie, bedrijfsradio, crossmediaplatforms, jaarmagazines en andere bedrijfsjournalistieke media voor interne en externe doelgroepen;

Diensten: redactie, eindredactie, fotografie, beeldredactie, art direction, vormgeving, bladmanagement, advisering, crossmediaontwikkeling, conceptontwikkeling, bladformules, restyling, kwaliteitschecks, lezersonderzoek, open inschrijving cursussen, incompany workshops en trainingen, masterclasses;

Markten: Bedrijfsleven in de breedste zin van het woord, overheid, semi-overheid en non-profit.

Het organogram van Maters&Hermsen is te vinden in de bijlage.

1.2 Probleemsituatie

Met de opkomst van internet komen er steeds meer digitale media, en steeds meer mensen maken er gebruik van. Verschillende boeken bespreken de gevolgen van nieuwe media voor de journalist of hoe organisaties nieuwe media effectief in kunnen zetten voor marketing- en/of corporate communicatie. Maar de combinatie bedrijfsjournalisten, nieuwe media en interne communicatie is nog niet onderzocht. Wel is bekend dat het voortbestaan van het papieren personeelsblad onder druk staat, door strenge bezuinigingen en digitale (en vaak goedkoper geachte) alternatieven. Dit is een landelijke trend en ook Maters&Hermsen merkt dit aan de terugloop van het aantal bladen dat zij produceert.

Het personeelsblad was altijd de hoofdactiviteit van de bedrijfsjournalist bij interne communicatie. Maar nu het personeelsblad er sterke concurrentie bij krijgt door online media, moet onderzocht worden wat de bedrijfsjournalist voor die nieuwe media kan betekenen. De toekomstige rol van de bedrijfsjournalist is vaag. Sak van den Boom beschreef in de cahier 'Bedrijfsjournalistiek 2.0'¹ al over het steeds breder wordende takenpakket van de bedrijfsjournalist. Maar dit was in 2008 en sindsdien is er weer veel

¹Bedrijfsjournalistiek 2.0. Boom, S. van den (2008).

veranderd. Intranet heeft zich verder ontwikkeld en social media zijn een big issue geworden. Maters&Hermsen heeft nu behoefte aan het antwoord op de vraag: Wat is de toekomst voor de bedrijfsjournalist in een snel veranderend medialandschap?

1.3 Onderzoeksdoelstelling

Maters&Hermsen inzicht geven in het huidige interne medialandschap.

Inzicht verschaffen in de mogelijke rollen van de bedrijfsjournalist in dit huidige interne medialandschap.

1.4 Probleemstelling en deelvragen

1.4.1 Probleemstelling

Welke rol is weggelegd voor de bedrijfsjournalist binnen interne communicatie in een online tijdperk?

1.4.2 Deelvragen

- 1) Wat is bedrijfsjournalistiek?**
 - Wat is bedrijfsjournalistiek?
 - Wat is de plaats van een journalist binnen interne communicatie?
 - Historie van de bedrijfsjournalistiek
 - Huidige branche
- 2) Hoe ziet het online tijdperk eruit?**
 - Huidige medialandschap
 - Online interne media
 - Offline interne media
- 3) Welke rol is weggelegd voor de bedrijfsjournalist in een online tijdperk in theorie?**
- 4) Hoe wordt deze rol van de bedrijfsjournalist ingevuld in de praktijk?**

1.5 Belangrijke begrippen

Bedrijfsjournalistiek:

Bedrijfsjournalistiek bevindt zich op het punt waar twee andere vakgebieden samenkomen: journalistiek en communicatie. De journalistieke aanpak in het realiseren van communicatiemiddelen zorgt voor representatieve, en daarmee geloofwaardige uitingen. Op die manier draagt bedrijfsjournalistiek bij aan het halen van de doelstellingen van de organisatie.

Bedrijfsjournalistieke media zijn onder te verdelen in interne en externe media. Een personeelsblad of een directiebulletin zijn voorbeelden van interne media. Bij externe media valt te denken aan sponsored magazines, bladen voor oa. zakenrelaties, klanten, leden en donateurs. Bedrijfsjournalistiek wordt verder besproken in H3.

Interne communicatie

Interne communicatie heeft een smeer-, bind- en procesfunctie. De smeerfunctie is met name gericht op informatiedoorstroming, dit bevordert de doelgerichtheid van activiteiten en zorgt ervoor dat niet alleen persoonlijke doelen worden gehaald, maar die van het geheel. De bindfunctie zorgt voor het wij-gevoel, de neuzen in dezelfde richting te krijgen. Verder kan interne communicatie de onderlinge samenwerking verbeteren en communicatieprocessen faciliteren.

Gedrukte media

Gedrukte media, ook wel print genoemd, zijn papieren media: zoals kranten, tijdschriften en flyers. Een nadeel van gedrukte media is dat ze statisch zijn, niet meer te veranderen en dus enkel actueel bij verschijnen. Aan de andere kant is het feit dat ze fysiek tastbaar zijn een voordeel. Hierdoor zijn ze op ieder moment van de dag en overal te lezen. Er wordt gebruik gemaakt van hoogwaardig beeldmateriaal, in een hoge resolutie.

Online media:

Online media verschijnen op internet en hebben verschillende verschijningsvormen. Dit kunnen e-zines zijn, filmpjes, online radio/tv en digitale nieuwsbrieven. Deze bestaan uit tekst, beeld, audio, audiovisuele toepassingen of uit een combinatie hiervan. Online media zijn eenvoudig te verspreiden en te updaten. Tegenwoordig worden de media veel gebruikt voor interactie tussen gebruikers onderling. Daar is meer over te lezen bij Web 2.0.

Web 2.0

De wereld waarin de ontwikkelingen in online media zich afspelen is het web 2.0, ook wel het nieuwe internet genoemd. Over web 1.0 wordt niet direct gesproken maar zou als voorganger van 2.0 het statische web genoemd kunnen worden, waarbij alleen eenrichtingsverkeer bestaat. Web 2.0 is het web dat consumenten gebruiken om te delen: van foto's en video's tot ervaringen, ideeën en interesses. Sociale interactie staat centraal en ook de consument zelf produceert.

2 Onderzoeksopzet

2.1 Deskresearch

Om te onderzoeken wat de gevolgen zijn van de komst van online media voor de bedrijfsjournalist wordt eerst de wereld van bedrijfsjournalistiek in kaart gebracht. Op basis van een literatuurstudie en internetresearch maak ik een beschrijving van wat (goede) bedrijfsjournalistiek is, de ontwikkeling die bedrijfsjournalistiek heeft doorgemaakt in de loop der jaren en de huidige situatie. Ook voor de beschrijving van het huidige (interne) medialandschap worden literatuur en internet als informatiebron gebruikt. De deskresearch wordt aangevuld met expertinterviews.

2.2 Expertinterviews

Met de expertinterviews wil ik de visie van de verschillende experts op het effect van online media voor bedrijfsjournalistiek te weten komen:

- Suzanne de Bakker, onderzoeker en docent op het gebied van customer media, bedrijfsjournalistiek en interne communicatie;
- Sak van den Boom, oprichter customermedia.nl;
- Mark Hasperhoven, docent Marketing en Communicatie en coördinator minor Bedrijfsjournalistiek aan Fontys Hogeschool voor Journalistiek;
- Alexander Pleijter, specialist op het gebied van veranderingen die plaats vinden in de journalistiek door de komst van nieuwe media;
- Jeroen Maters, directeur Maters&Hermsen Journalistiek.

Naast deze interviews hebben er verschillende gesprekken plaatsgevonden met redacteuren van Maters&Hermsen en Tim Overdiek, adjunct-hoofdredacteur NOS-nieuws, NOS-journaal. Informatie afkomstig uit de interviews en deze gesprekken is direct verwerkt in de resultaten ter aanvulling van de deskresearch. Een samenvatting van de interviews met Suzanne de Bakker, Sak van den Boom en Alexander Pleijter is terug te vinden in de bijlagen. Uitspraken van bovenstaande experts die in deze scriptie terugkomen, zijn direct afkomstig uit de interviews.

Op basis van deze resultaten wordt een voorlopige eindconclusie vastgesteld. Deze wordt getoetst aan de hand van de casestudies.

2.3 Casestudies

In de casestudies worden drie organisaties geanalyseerd: het ministerie van VROM, Océ en KPN. Met de informatie die is opgedaan uit de deskresearch en de interviews wordt in de voorlopige eindconclusie de mogelijke toekomstige bezigheden van de bedrijfsjournalist vastgesteld. Dit wordt vervolgens gekoppeld aan de praktijk. Hoe verhoudt de praktijk zich ten opzichte van de eerder vastgestelde theorie? Wat doen organisaties hetzelfde, en wat juist verschillend? De cases geven inzicht in de werkbaarheid van de theoretische modellen, en in de actuele stand van zaken met betrekking op de ontwikkeling van

bedrijfsjournalistiek in een nieuw medialandschap. De deskresearch, de interviews en de casestudies vormen de basis van de eindconclusies en aanbevelingen voor Maters&Hermsen.

3 Bedrijfsjournalistiek

Bedrijfsjournalistiek houdt zich bezig met het ontwikkelen en produceren van zowel interne als externe bedrijfsmedia. Omdat dit onderzoek zich alleen richt op interne communicatie, worden externe media buiten beschouwing gelaten.

3.1 Wat is bedrijfsjournalistiek?

Zoals in de inleiding al gesteld werd, bevindt bedrijfsjournalistiek zich op het punt waar twee andere vakgebieden samenkomen: journalistiek en interne communicatie.

Het handboek *Interne communicatie*² geeft de volgende definitie voor interne communicatie:

“Interne communicatie dient bij te dragen aan de coördinatie van het primaire proces, en aan een klimaat waarin medewerkers betrokken, loyaal en gemotiveerd naar gezamenlijke doelen streven.”

De manier waarop de interne communicatie wordt ingericht, is afhankelijk van een aantal situationele factoren. Dit zijn onder meer: doelstellingen, strategie, organisatievorm, personeel, cultuur en managementstijl van de organisatie. Op basis van de organisatiestrategie en de doelstellingen, wordt er ook een strategie opgesteld voor de interne communicatie. Hierna kan daar invulling aan gegeven worden. Daarbij wordt een afgestemde mediamix ontwikkeld waarbij elk medium zijn eigen doelen heeft. Bedrijfsjournalisten schrijven voor de middelen die onder de parallelle communicatie vallen, waarbij alle (of grote groepen) personeelsleden worden bereikt. Hoofdstuk 5 gaat dieper in deze mediamix.

Een journalist, of hij nu schrijft voor een bedrijfsmedium of een publiek medium, streeft naar het uitdragen van de kernwaarden van zijn beroep, zoals Mark Deuze beschrijft in zijn boek ‘Wat is journalistiek?’³.

1. Journalisten zijn dienstverleners aan het publiek (als waakhonden van de openbare orde en de publieke zaak);
2. Journalisten zijn onpartijdig, neutraal, objectief, eerlijk en (daardoor) geloofwaardig;
3. Journalisten moeten in hun werk autonoom, vrij en onafhankelijk zijn;
4. Journalisten werken op basis van actualiteit, urgentie en (dus) snelheid;
5. Journalisten werken op basis van ethiek, validiteit en legitimiteit.

Een journalistieke manier van werken kan bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Maar in plaats van dienstverlenend aan het publiek, is de bedrijfsjournalist dienstverlenend aan zowel de organisatie als haar medewerkers. Dit levert een spanningsveld op. Wat het management kwijt wil aan haar medewerkers, sluit namelijk niet automatisch aan op hun informatiebehoefte. Daardoor is een journalistieke aanpak extra belangrijk: met het kiezen van een effectieve invalshoek kun je de boodschap van het management zo verpakken, dat het voor de medewerkers toch relevant en (dus) interessant is om te lezen. Daarnaast zorgt de bedrijfsjournalist voor binding van de medewerkers met de organisatie. De

² *Het beste uit Handboek Interne Communicatie*, onder redactie van Otto Scholten (2000).

³ *Wat is journalistiek?*, Mark Deuze (2004).

representatieve (en dus ook waar nodig kritische) manier van schrijven wordt de communicatie een stuk geloofwaardiger. Dit zorgt voor vertrouwen van de medewerkers in hun management, en daarmee voor een wij-gevoel in de organisatie. Daarom moet de bedrijfsjournalist ook communicatieprofessional zijn. Zoals Van den Boom stelt, weet een bedrijfsjournalist wat het is om met loyaliteitsjournalistiek bezig te zijn. De journalistiek bij bedrijfscommunicatie is dienstbaar, ten behoeve van de organisatie. Hoe de bedrijfsjournalist deze functie vervult, wordt behandeld in 3.2.

3.1.1 Goede bedrijfsjournalistiek

Bedrijfsjournalistiek is een veel besproken term. Er zit een tegenstrijdigheid in de kernwaarden van de journalist, en de functie van de bedrijfsjournalist: bijdrage leveren aan het halen van de organisatiedoelstellingen. Journalisten die schrijven voor publieksmedia doen bedrijfsjournalistiek vaak af als een mooi woord voor marketing of vinden het, als onderdeel van communicatie, simpelweg voorlichting. Toch is het de taak van de bedrijfsjournalist om kritisch te zijn, de verschillende kanten van zaken te belichten. Hierdoor worden de gerealiseerde middelen een weerspiegeling van de ideeën, meningen en ervaringen die er in een organisatie zijn. Betteke van Ruler heeft de journalistieke kernwaarden van Deuze zoals hierboven beschreven, omgevormd naar voorwaarden waar goede bedrijfsjournalistiek aan moet voldoen:

1. Dienstverlenend aan de organisationele publieke zaak; houdt in dat de bedrijfsjournalistiek gericht is op continuïteit en de ontwikkeling van de organisatie, en de mensen in en om die organisatie. Het komt er op neer dat de bedrijfsjournalist moet weten wat de strategische keuzes zijn, wat mensen in en om de organisatie beweegt, waar zij mee bezig zijn en wat zij belangrijk vinden, hoe hun betrokkenheid ligt, en hoe deze bevorderd kan worden, wat dissidente opvattingen over het reilen en zeilen van de organisatie zijn en in hoeverre deze worden ingegeven door persoonlijke belangen dan wel door de organisationele publieke zaak.

2. Autonoom in hoe en waarover te berichten; een goede bedrijfsjournalist moet ook - in bepaalde mate - autonoom kunnen handelen. Gezien de eerste voorwaarde is er altijd het beleidskader waar de journalist rekening mee moet houden, daarbinnen moet hij echter vrij zijn in het nemen van beslissingen.

3. Pluriform in de berichtgeving; met pluriforme berichtgeving treedt de bedrijfsjournalist op als bemiddelaar in verschillende standpunten, op die manier kan hij een realistisch beeld scheppen van wat er speelt in een organisatie.

4. Actueel in de berichtgeving; is belangrijk maar is een moeilijk punt op het gebied van timing. Berichtgeving moet actueel zijn, maar afhankelijk van bijvoorbeeld de fase waarin besluitvorming waarin een kwestie zit, kan het zijn dat het onderwerp nog moet wachten tot een volgende publicatie.

5. Ethisch in haar handelen; de laatste voorwaarde is in dit geval niet zozeer te beschrijven als een selectie in wat goed is of wat fout, de term framing komt hier wel om de hoek kijken. De manier waarop een onderwerp beschreven wordt, in de breedste zin, gekeken naar aspecten van een onderwerp, presentatie en prominentie, cognitieve attributies (details en verbanden die benadrukt worden) en

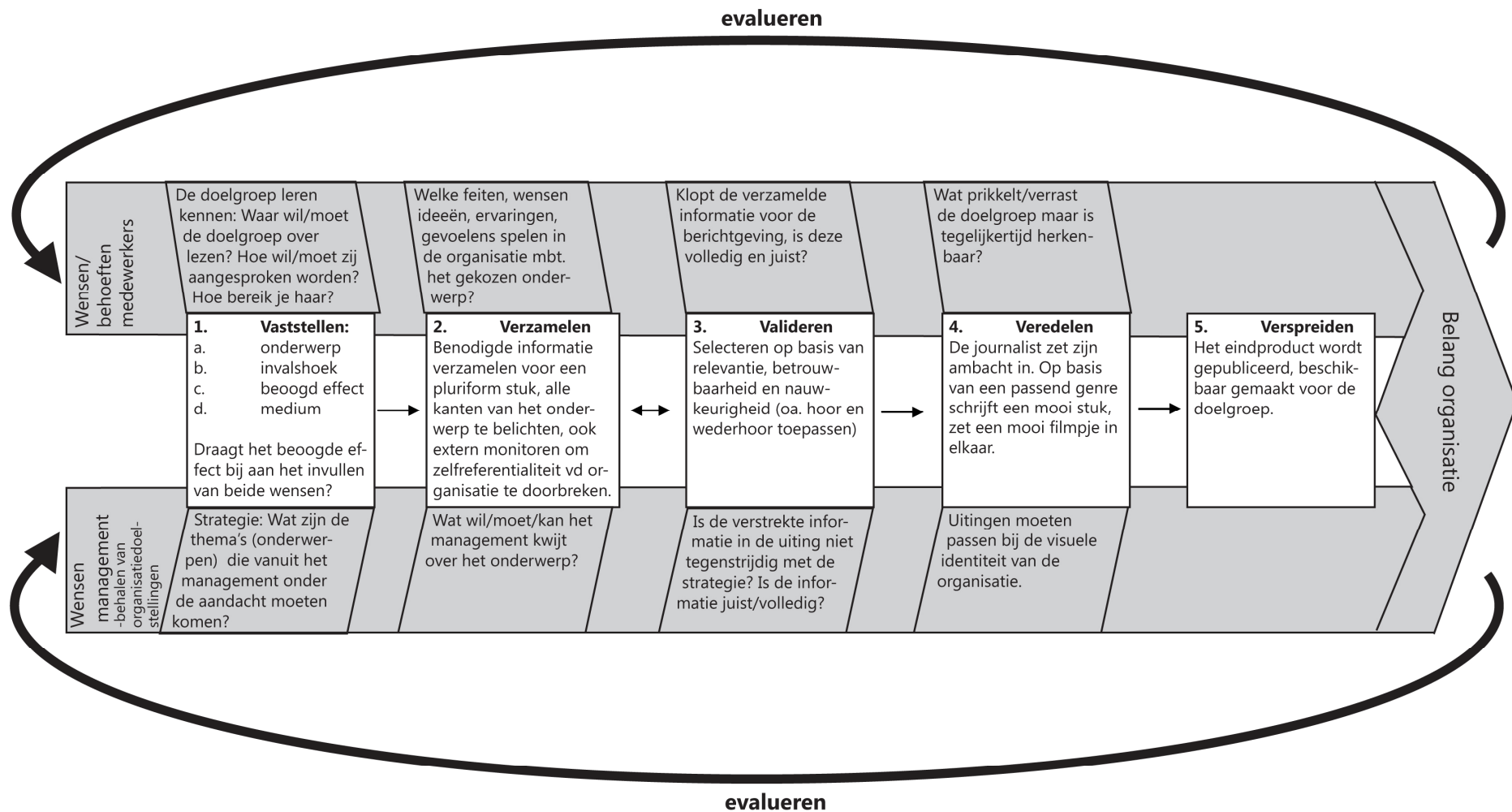
affectieve attributies (toonsetting in de berichtgeving). De bedrijfsjournalist draagt hierdoor de verantwoordelijkheid voor de mening van het personeel over het onderwerp, en daarmee ook voor haar mening over de organisatie.

Deze vijf voorwaarden lijken op het eerste gezicht erg vanzelfsprekend. Maar wanneer we kijken naar de historie van de bedrijfsjournalistiek (zie 3.3) is te zien dat dat lange tijd niet zo is geweest. Er werd bij lange na niet aan deze voorwaarden voldaan.

3.2 De toegevoegde waarde van de bedrijfsjournalist

Om de toegevoegde waarde van een bedrijfsjournalist in kaart te brengen heb ik een model ontwikkeld. Dit model is geïnspireerd door de kenniswaardeketen van Weggeman⁴ en is inhoudelijk gebaseerd op literatuurs⁵, gesprekken met journalisten van Maters & Hermsen en de expertinterviews. Het model geeft de werkzaamheden van de bedrijfsjournalist weer. Deze werkzaamheden bestaan uit de vijf v's: vaststellen, verzamelen, valideren, veredelen en verspreiden. Deze stappen leiden tot een publicatie, in de breedste zin van het woord. Dit kan onder andere gaan om een artikel (zowel voor print als digitaal), een video, een radio-uitzending, of een blog.

Bij het doorlopen van elk van deze stappen houdt hij de wensen van het management en die van zijn doelgroep, de medewerkers, in de gaten. Het management heeft een strategie bepaald, en om die koers te kunnen varen, en de daarbij vastgestelde organisatiedoelstellingen te halen, moet daar omheen gecommuniceerd worden. De kunst is dat je informatie zo presenteert aan je publiek, dat ze het daadwerkelijk gaat lezen. Het lezen is een vrijwillige bezigheid. En men gaat pas lezen als onderwerpen relevant zijn, de informatie betrouwbaar is en informatie op een aantrekkelijke manier wordt gebracht. Beleidsonderwerpen zijn bijvoorbeeld interessanter wanneer ze verteld worden vanuit een persoonlijke invalshoek. Pas wanneer aan beide wensen wordt voldaan, dragen de inspanningen van de bedrijfsjournalist bij aan het belang van de gehele organisatie.



Figuur 1. Het vijf v-model: de toegevoegde waarde van de bedrijfsjournalist

Bij stap 1 gaat de journalist zijn onderwerpen *vaststellen*. Hij kijkt hier naar de in de strategie vastgelegde thema's, dus waar het management het over wil hebben, en naar de interesses van de doelgroep. Ook bepaalt hij zijn invalshoek; de leidende gedachte van waaruit de auteur over een onderwerp schrijft⁴. Dit doet hij door het onderwerp op verschillende manieren te benaderen: vooruit kijken, achteruit kijken, in- of juist uit te zoomen. Maar ook van binnen naar buiten, buiten naar binnen, het management of een medewerker aan het woord laten of een wedstrijd uitschrijven. Met het maken van deze keuze houdt de bedrijfsjournalist rekening met het beoogde effect: wil hij slechts informeren, een houding ten opzichte van het onderwerp veranderen, of zelfs gedrag beïnvloeden? Ook moet het medium passen bij de boodschap die hij wil overbrengen. In hoofdstuk 6 wordt dieper ingegaan op deze doelstellingen en de keuze voor een type medium.

Op basis van wat de bedrijfsjournalist bij 1. heeft vastgesteld, gaat hij verder met stap 2: het *verzamelen* van informatie. Goede bedrijfsjournalistiek is pluriform in de berichtgeving, dus het onderwerp moet van meerdere kanten belicht worden. De bedrijfsjournalist kijkt naar wat er leeft in de organisatie met betrekking tot het onderwerp en wat het management er over kwijt wil of kan. De bedrijfsjournalist kan ook extern informatie winnen, om het onderwerp in een bredere context te plaatsen. Op die manier kan de zelfreferentialiteit⁵ van de organisatie doorbroken worden.

De derde stap is *valideren*. De bedrijfsjournalist gaat de verzamelde informatie selecteren op basis van relevantie. Hij schat in of de doelgroep hierop zit te wachten, en of de informatie niet tegenstrijdig is met de vastgestelde strategie. Verder checkt hij of de informatie juist is en volledig. Hij maakt een inschatting hoe betrouwbaar en geloofwaardig een informatiebron is. De betrokkenheid (eventueel: de partijdigheid) van een contactpersoon beïnvloedt dit.⁶ Daarom moet er bevestiging worden gezocht bij andere bronnen: hij verzamelt nieuwe/aanvullende informatie.

Vervolgens gaat de bedrijfsjournalist de informatie *veredelen*. Hij kiest een passend genre (afhankelijk van het medium) bij het onderwerp en de invalshoek; bijvoorbeeld een reportage, column, achtergrondartikel, interview of een quiz. Dit houdt in dat hij een leesbare, aantrekkelijke tekst schrijft en aanvult met een prikkelend beeld dat het onderwerp dekt. Of dat hij zijn filmpje tot een mooi geheel monteert. Tekst en beeld moeten zo vormgegeven worden dat de uiting enerzijds herkenbaar is maar anderzijds ook prikkelt/verrast. Voor het management is het van belang dat uitingen gelezen, dan wel bekeken worden, en dat ze passen bij de visuele identiteit van de organisatie. De journalist zet zijn ambacht in. Het *verspreiden*, de vijfde stap, is alleen nog een operationele handeling.

De laatste stap is *evalueren*. Dit wordt gedaan op basis van proces en product, en ook hier moet rekening gehouden worden met beide partijen, beiden moeten tevreden zijn. Was bijvoorbeeld alle juiste informatie op het juiste moment bij de juiste personen maar missen medewerkers informatie over collega's? Dan kan

⁴ *Basisboek Journalistiek*, Nico Kussendrager en Dick van der Lugt (2005)

⁵ Zelfreferentialiteit verwijst naar de eigenschap van mensen en organisaties om de omgeving te bezien vanuit een volstrekt eigen idee over wat belangrijk is en wat niet (Van Mens-Verhulst, 1992). Daardoor zien we bepaalde dingen en blijven andere dingen onzichtbaar. Uit: *Een gesprek zonder einde: over strategische communicatie in een voortdurend veranderende omgeving*. Noelle Aarts (2009).

⁶ *Basisboek Journalistiek*, Nico Kussendrager en Dick van der Lugt (2005).

het management concluderen dat het proces goed is verlopen, maar de medewerkers zijn minder tevreden. Evalueren is belangrijk om erachter te komen wat de inspanningen de organisatie hebben opgeleverd.

De geïnterviewde experts konden zich vinden in het model maar zij maakten wel een belangrijke kanttekening. In het model zijn de werkzaamheden weergegeven als een lineair proces; na de ene stap doorlopen te hebben, komt de volgende. De praktijk is uiteraard niet zo statisch. Zeker dankzij interactieve media (zie H4) staat de volgorde van deze stappen niet vast. De bedrijfsjournalist kan bijvoorbeeld al vroeg iets publiceren om input te vragen, maar dat is dan nog niet het eindproduct. Ondanks dat brengt het model goed in kaart waar de bedrijfsjournalist zich mee bezig houdt, hoe het communicatie en journalistiek verenigt.

3.3 Historie van de bedrijfsjournalistiek

3.3.1 In den beginne

Bedrijfsjournalistiek bestond al jaren voor het eerste boek erover werd geschreven. Om wat zinnigs over het begin van de bedrijfsjournalistiek te schrijven, moet dus ook input gehaald worden uit de eerste bedrijfsbladen van die tijd. Het eerste blad ter wereld, de Fabrieksode van de Gist- en Spiritusfabriek in Delft, werd uitgegeven in 1882⁷. Directeur J.C. van Marken is initiatiefnemer, en schrijft in de eerste uitgave het volgende:

*“Geen scheidsmuur, maar juist een band tusschen de werklieden en den directeur, vormen de opvolgende rangen van meesters en beampten, een geleidende keten, waardoor de geest en de denkbeelden van den directeur zich moeten voortplanten in het groote geheel, en waardoor omgekeerd de wenschen en de geest van het personeel zich een weg kunnen banen tot den directeur. De Fabrieksode heeft ten doel aan te vullen wat in de werking van die keten ontbreekt.. ... Hij zal gewijd zijn aan en ter bevordering van ons aller veelzijdige gemeenschappelijke belangen.”*⁸

Dit is een opvallend moderne opvatting voor een personeelsblad en Van Marken is hierin zijn tijd ver vooruit. Wanneer hij in 1905 overlijdt, hanteert zijn opvolger een andere opvatting. De toon is zakelijker en de afstand tussen directie en medewerkers lijkt weer groter te worden.⁹ Deze afstandelijke manier van werken lijkt eerder de norm te zijn, zo getuigt ook het volgende voorbeeld.

De Bij en Korf (de bijen zijn de werkers, de korf is ons aller samenvatting; de zaak¹⁰) verschijnt voor het eerst in 1933. Het personeelsblad van de Bijenkorf, of in die tijd nog ‘orgaan’ genoemd, begint zijn eerste editie met een inleiding van de directie. Deze inleiding, en ook het eerste woord van de redactie vertelt letterlijk het doel van het orgaan: *het gevoel van saamhoorigheid bij allen te versterken*.

Deze eerste editie, en ook die van het jaar erop, wijst op een andere interpretatie van ‘redactie’ dan wij anno 2010 hanteren. Een blad was toen nog een samenstelling van losse berichten; ingestuurde brieven en

⁷ J.C. van Marken, uit het Fabrieksleven Delft 1869-1905.

⁸ *De Fabrieksode*, J.C. van Marken (juni 1882).

⁹ *Bladen maken: Periodieken in de bedrijfscommunicatie* Mariët Herlé (2008).

¹⁰ *Bij en Korf*, januari 1933

artikelen, nieuwsberichten en mededelingen. De artikelen hebben vaak een secretaris als afzender. Nieuwsberichten en mededelingen zijn afkomstig van de directie, of het hoofd van een afdeling. Dat maakt dat doel en inhoud van het blad niet in elkaars verlengde liggen.

Conclusie:

Bij personeelsbladen werd lange tijd niet uitgegaan van een gemeenschappelijk belang. De wensen van directie stonden voorop. De directie en andere leidinggevendenden bepaalden grotendeels de inhoud en ruimte voor kritiek was er niet. De gecensureerde, topdown georiënteerde inhoud verschilt sterk van de toon in bladen van nu. De inhoud van de bladen is grotendeels informatief. Er werd niet nagedacht over hoe welke invalshoek gekozen moet worden om de lezer te boeien, of welke informatie hij wel of niet nodig heeft, dan wel boeiend vindt. Doordat de bladen vaak bestonden uit een verzameling van losse berichten, vormden de bladen geen samenhangend geheel. Dat samenhang niet alleen belangrijk is in een blad, is te zien in subparagraaf 3.3.3.

Over het algemeen lijkt het erop, dat in het begin van de bedrijfsjournalistiek men wel doorhad dat een gezamenlijk blad voor binding kon zorgen binnen een bedrijf, maar nog niet hoe dat gedaan moest worden. Bladen met een moderne opvatting, waar ook rekening wordt gehouden met de wensen en behoeften van de medewerkers, waren een uitzondering. De vraag is uiteraard wel of dit in die tijd dezelfde wensen en behoeften waren als medewerkers nu hebben.

3.3.2 Professionalisering

Professionalisering van de bedrijfsjournalistiek begint in 1968 met de oprichting van de VBN, de Vereniging van Bedrijfsjournalisten in Nederland. Toch verschijnt pas eind jaren '70 het eerste boek over bedrijfsjournalistiek. In het “Handboek voor de Nederlandse bedrijfsjournalistiek” beschrijft Reesink (1979) het personeelsblad als een ‘tenminste maandelijks, maar liever frequenter verschijnend blad, liefst verzonden naar het huisadres van alle actieve en gepensioneerde personeelsleden’. Deze doelgroep moet zich kunnen vinden in de inhoud van het blad, deze wordt samen met de vorm, bepaald op basis van de redactieformule. In het boek wordt ook al gesproken over het eeuwige dilemma van de bedrijfsjournalist. Hij geniet niet dezelfde onbeperkte journalistieke vrijheid als andere journalisten, het product dat hij voortbrengt moet ten goede komen aan het bedrijf. Aan de andere kant: een te intensieve bemoeienis van de directie heeft een nadelig effect op het eindproduct. Met strenge censuur op gegevens, of het weglaten van sociaal gewenste maar vervelende informatie verliest een blad haar geloofwaardigheid en het ontkracht de functie van het blad als informatiebron. Het boek is vooruitstrevend, en op bepaalde punten zelfs nu nog actueel.

Dat er voor het eerst een handboek werd geschreven, wil niet zeggen dat dit onmiddellijk de bijbel onder bedrijfsjournalisten werd. De praktijk was nog niet klaar voor de theorie of ware professionalisering. Dit is dan ook geleidelijk aan gegaan. Dat blijkt ook uit de ontwikkeling die de Pantograaf¹¹, het personeelsblad van NedTrain RB Haarlem heeft doorgemaakt. Het blad verschijnt voor het eerst in 1960 en in het eerste nummer – toen nog titelloos – wordt een beroep op al het personeel in het algemeen, en op het leidinggevend personeel in het bijzonder, om kopij aan te leveren voor het blad. Ook dit is een directe belemmering in het behalen van het doel van het blad: interesse in elkaars wel en wee vergroten. De eerste

¹¹ 40 jaar Pantograaf, (2000).

jaren is de Pantograaf dan ook vooral gericht op wat directie en leidinggevendenden kwijt willen, en niet op wat het personeel wil lezen. Afdelingshoofden schrijven vanuit hun belevingswereld, er is geen ruimte voor een weerwoord van personeel of kritiek op bedrijfsleiding. Pas in het begin van de jaren '80 komt hier een opening voor in de vorm van een rubriek, maar het personeel blijft wat terughoudend in het aanleveren van (kritische) kopij. Het duurt nog twee jaar voor dit verbetert. Tegen die tijd bestaat het blad al 25 jaar. Hoe traag het kan gaan, bewijst ook de Fabrieksode uit de vorige paragraaf. Het doel van het blad volgens Van Marken – het bijdragen aan het gemeenschappelijke belang – hetzij mede door zijn overlijden, pas gehaald in 2000. In dat jaar verscheen voor het eerst inhoudelijk kritiek op het gevoerde beleid en sowieso ideeën en meningen van medewerkers in algemene zin.

Ten tijde van de oprichting van de VBN, werd bedrijfsjournalistiek werd nog gezien als onderdeel van interne voorlichting¹². Dit is een reactie geweest op de groei van het aantal bedrijfsmedia. Het eerste personeelsblad kwam zoals gesteld uit in 1882, maar pas na de Tweede Wereldoorlog nam het aantal flink toe. Begin jaren '70 zouden er zo'n 650 personeelsbladen zijn¹³. Volgens het laatste onderzoek uit 2006¹⁴, bestaan er in Nederland 6.000 interne bedrijfsmedia.

Het bezoek van Ann Wylie aan Nederland, eind 1999, heeft veel veranderd in het doen naar onderzoek van het effect van bladen. Naar aanleiding van een boek dat Wylie schreef in 1997, werd ze uitgenodigd door Zantinge & Bolluijt Communicatie. In dit boek 'Planning Powerfull Publications'¹⁵ draait alles om het meten van het effect van bedrijfsbladen, uitgedrukt in winst. Omdat nu het effect van bedrijfsbladen een stuk concreter werd, werden ze steeds meer gezien als investering in plaats van een kostenpost. De effectiviteit van bladen werd hierdoor steeds belangrijker en hier zijn sindsdien ook de doelstellingen en lezersonderzoeken vaak op aangepast.

Conclusie:

Een duidelijke periode van een professionaliseringfase is niet te geven, het verschil tussen theorie en werkelijke professionalisering in de praktijk is groot. De kennis over personeelsbladen is wel toegenomen: was er eerst enkel het idee dat een personeelsblad iets bij kan dragen aan binding met de organisatie, nu weet men ook hoe dat gedaan moet worden. Zo wordt er voor eerst gesproken in formules om van de bladen een leesbaar geheel te maken. Daarnaast kon het effect van de personeelsbladen voor het eerst gemeten in winst.

Afhankelijk van de plaats van communicatie in de organisatie, wordt de theorie over bedrijfsjournalistiek wel of niet in praktijk gebracht. Dit heeft tot gevolg dat niet alle bedrijfsmedia ook bedrijfsjournalistieke media zijn. Toch is uit de explosieve toename van het aantal interne media op te merken dat organisaties steeds meer het belang ervan inzien.

¹² Van Ruler & De Lange, (1993).

¹³ *Personeelsbladen, journalistiek tegen de verdrukking in*. Huib Bosland (1974).

¹⁴ *Bedrijfsjournalistiek in Nederland*. Suzanne de Bakker (2006).

¹⁵ *Planning powerfull publications*. Ann Wylie (1997).

3.4 Papier en beeldscherm

De ontwikkeling in bedrijfsjournalistiek was tot de komst van internet nooit extreem beïnvloed door nieuwe technologieën. Het eerste blad bestaat uit veel tekst, met hooguit hier en daar een tekening, en is langzaam maar zeker veranderd in de mooi vormgegeven bladen zoals wij ze nu kennen. Online media hebben meer impact. Ze zijn eenvoudiger te updaten, sneller, hebben uitgebreidere audiovisuele mogelijkheden dan print en ze bieden mogelijkheid tot interactie. Hierdoor veranderen de werkzaamheden van de bedrijfsjournalist. Sak van den Boom stelt dat de nieuwe bedrijfsjournalist een ware duizendpoot moet zijn. Je redt het simpelweg niet meer met een mooi stuk kunnen schrijven. Van den Boom ziet het breder worden van het ambacht van de bedrijfsjournalist in de praktische vaardigheden die hij moet uitbreiden. Hij moet alle beschikbare middelen kunnen vullen met de gewenste content. Hij moet weten hoe het internet werkt, daar bijvoorbeeld een filmpje voor kunnen maken en op een website zetten. Het laten zien van zijn toegevoegde waarde, het leveren van inhoudelijk goede content, blijft voorop staan. Of deze content voor een papieren blad, e-zine of een video is maakt niet uit: hiervoor geldt nog steeds dat de content aan de vijf voorwaarden voor goede bedrijfsjournalistiek moet voldoen.

Meer over de veranderingen in het medialandschap, en de gevolgen hiervan, is te vinden in paragraaf 5.3.

Een groeiend aantal media die organisaties tot hun beschikking hebben, zorgt niet automatisch voor een goed gebruik hiervan. Organisaties denken vaak vanuit middelen. Zij bedenken dat ze graag een blaadje willen, en gaan dan pas bepalen wat ze met dit blad willen bereiken. Suzanne de Bakker stelt het bepalen van doelstellingen veel eerder in het proces moet gebeuren. Het wordt steeds belangrijker om communicatie te integreren in de bedrijfsstrategie. Zeker bij een uitbreiding van het aantal middelen moet de communicatie op het hoogste niveau verankerd zijn, zo stelt Sak van den Boom. Alleen dan kan gekeken worden naar welke doelstellingen je wilt bereiken, wat daar de ideale mediamix voor is en hoe je deze media in moet vullen. Zoals men vroeger op zoek was naar een samenhang in een blad, moeten nu alle media op elkaar zijn afgestemd. Dit kan alleen wanneer de regie over deze media centraal zijn geregeld, zo stelt Jeroen Maters, directeur van Maters&Hermsen Journalistiek. Welke media dit zijn, en hoe die centrale regie eruit kan zien, is te vinden in paragraaf 4.2 t/m 4.4.

De opkomst van internet zorgt voor een hoop onrust in de journalistiek, en daarmee ook in de bedrijfsjournalistiek. Telkens wanneer een nieuw medium haar intrede doet, ontstaat de angst dat het nieuwe medium het oude zal vervangen. Sinds de opkomst van online media rijst de vraag: zal papier uiteindelijk gaan verdwijnen? Een uitgebreide omschrijving van de ontwikkelingen in het medialandschap vindt u in H4.

3.5 Print en digitaal: hoe bij M&H

Op online gebied doet Maters&Hermsen relatief weinig. Ongeveer 1% van de activiteiten in 2007 en 2008 zijn online gerelateerd. In 2009 en 2010 tot nu toe is dat gestegen tot enkele procenten hoger maar dit kwam met name door één grote opdracht waardoor het gemiddelde een stuk hoger uitkomt. Deze cijfers worden ook beïnvloed door het totaal aan activiteiten van Maters&Hermsen. Voor papieren media verzorgt zij namelijk ook vaak vormgeving en huurt daar fotografen voor in. Tot nu toe zijn de meeste uren die aan online worden besteed, gebruikt voor het leveren van content en minder voor conceptontwikkeling en advies.

Momenteel maakt Maters&Hermsen ook filmpjes voor het intranet van het ministerie van OCW. Daarnaast zijn er app's in ontwikkeling: applicaties voor je mobiele telefoon, waarmee je een fiets- of wandeltocht kunt doen door een havengebied en een architectuurroute door een middelgrote stad. Naast deze activiteiten voor opdrachtgevers maakt Maters&Hermsen het e-zine www.bedrijfsjournalistiek.nl. In 2009 verscheen dit e-zine nog zeven keer, inmiddels komt er maandelijks een editie uit.

4 Medialandschap 2.0

We hebben nu gezien wat bedrijfsjournalistiek is, en welke toegevoegde waarde de bedrijfsjournalist heeft binnen interne communicatie. Om er achter te komen in welke omgeving hij zijn werkzaamheden uit moet voeren, vertelt dit hoofdstuk hoe het huidige medialandschap eruit ziet. Het hoofdstuk begint met een algemene beschrijving, en zoomt vervolgens in op interne communicatie.

Zoals met de introductie van elk nieuw medium, heeft ook de komst van internet een hoop veranderingen teweeg gebracht in het medialandschap. Nieuwe media ontstaan dankzij nieuwe technieken. Maar dat techniek iets mogelijk maakt, betekent niet automatisch dat men ook weet waar het medium het meest geschikt voor is. De geschiedenis leert ons dat met het ontstaan van een nieuw medium, het allereerst de functies, genres en verschijningsvormen overneemt van bestaande media¹⁶. De eerste journaaluitzendingen, halverwege de jaren '50, leken sterk op gesproken kranten. De nieuwslezer las zo ongeveer de voorpagina van boven naar beneden voor. De krant had altijd meer status gehad, ook omdat de waarheid traditioneel gezien altijd gedrukt was en was daarom informatiebron van wat er op televisie verscheen. Ook de genres werden gekopieerd van wat er in de printcultuur heerste. Nieuws werd het journaal, advertenties werden reclame, achtergrond werd een documentaire, en een vervolgverhaal werd een sitcom of serie.¹⁷ Daarna kreeg de televisie zijn eigen functie, de kracht van het medium was ontdekt.

Zo is dat ook gegaan met internet. Toen in 1995 de eerste kranten ook online nieuws brachten, werd gevreesd dat dit het einde betekende voor print. Maar deze digitale dagbladen verschilden nog weinig van de papieren versie, zo vertelt Alexander Pleijter. De manier waarop journalisten te werk gingen was nog erg traditioneel. Nu zijn nieuwssites zo ingericht dat je makkelijk door kunt klikken naar andere artikelen en in een oogopslag updates kunt zien. De eerste digitale magazines waren ook niets anders dan het papieren magazine op je beeldscherm. De mogelijkheid om eenvoudig naar andere pagina's in het e-zine door te klikken of naar websites daarbuiten is er, en natuurlijk de mogelijkheid om filmpjes erin te verwerken. Daarnaast is online sneller, een digitaal blad of enkel bericht is sneller gepubliceerd en verspreid, en lezers kunnen eenvoudig reageren. Langzaam maar zeker is ook de kracht van internet ontdekt voor bladen, ten opzichte van papier. Met Twitter (zie ook 4.2.3) gebeurde hetzelfde, dit was oorspronkelijk bedoeld als vervangende sms-dienst, maar heeft inmiddels voornamelijk een nieuwsfunctie.

Het algemene grote voordeel van print is weer de mogelijkheid tot diepgaande achtergrondverhalen. Mensen lezen nu eenmaal niet graag lange teksten van een beeldscherm.¹⁸ Internet heeft ook ons mediagebruik veranderd. Met een toenemend aantal media-uitingen hebben we steeds meer te kiezen waar we onze tijd aan besteden. Ondanks dat is het gemiddeld aantal uren wat we aan media besteden al tijden niet veranderd. De verdeling van de verschillende media is veranderd, maar al 30 jaar besteden we gemiddeld 18 uur per week aan het volgen van media¹⁹.

¹⁶ Carolyn Marvin, When old technologies were new, Thinking about electric communication in the late nineteenth century (1988).

¹⁷ *Journalistieke cultuur in Nederland*, onder redactie van Jo Bardoel, Chris Vos, Frank van Vree en Huub Wijfjes (2002).

¹⁸ *Schrijven voor het beeldscherm*, Willem Hendriks (1999).

¹⁹ Uit het laatste TBO (Tijdsbestedingsonderzoek) uitgevoerd in opdracht van het CPB (2006).

In het verleden is al gebleken dat de kenmerken van ‘de almacht van de media-theorie’²⁰ niet in elke situatie opgaan. Met de komst van internet is deze theorie, waarbij het enkel draait om een actieve rol voor de zender (het zenden van de boodschap) en de ontvanger een passieve rol heeft, nog eens extra onderuit gehaald. Ontvangers bepalen zelf wat zij lezen en bekijken, en wanneer. Dankzij internet kunnen zij ook veel makkelijker zelf zenden; die rol is niet meer alleen weggelegd voor zenderbazen en uitgeverijen.

4.1 Web 2.0

De term web 2.0 is bedacht door Tim O’reilly in 2005 en staat voor een nieuwe fase in de ontwikkelingen rond internet. Over web 1.0 wordt niet direct gesproken maar zou als voorganger van 2.0 het statische web genoemd kunnen worden, waarbij alleen eenrichtingsverkeer bestaat. De enige rol die voor de gebruiker was weggelegd, was lezen. Web 2.0 daarentegen staat voor interactie. Er kan eenvoudig worden gereageerd op nieuwsberichten, filmpjes en foto’s. Ook kun je als gebruiker zelf content plaatsen (zie 4.1.2). Volgens de wetten van web 2.0 telt niet het aanbod maar de vraag, bepaalt niet de uitgever maar de mediaconsument wat hij ziet, leest en beluistert, en is het niet de machine die zo slim is maar het netwerk van gebruikers²¹.

Daarnaast is het mogelijk om de inhoud van een site af te stemmen op het gedrag van de bezoeker. Om iemands persoonlijke voorkeuren te bepalen worden klikgedrag en gebruikte zoektermen geregistreerd. Op basis hiervan wordt bepaald wat de gebruiker te zien krijgt. Dit kan een voordeel zijn, hij wordt niet meer lastig gevallen met informatie waar hij geen interesse in heeft, aan de andere kant wordt hij wellicht ook minder verrast.

4.1.1 Social Media

Inherent aan web 2.0 zijn social media. Opvallend is dat, ondanks de explosie die rond dit fenomeen heeft plaats gevonden, er nog steeds geen eenduidige definitie voor is. Zelfs in onderzoeken naar social media en boeken wordt de definitie van Wikipedia gebruikt. Social Embassy, onderdeel van Media Embassy, heeft wel een eigen definitie²²: “social media is een overkoepelende term voor internettoepassingen waarop men informatie kan plaatsen en delen en waarop interactie en dialoog kan ontstaan tussen de gebruikers van de social media. Organisaties kunnen social media gebruiken om op de plaatsen aanwezig te zijn waar de consument is, maar ook om daarbij de dialoog met de consument aan te gaan, bijvoorbeeld voor het ontvangen van feedback of als een uitbreiding van de customer service.” Over het effect van social media zegt Martijn Staal van TNO in het Handboek Communities – de kracht van sociale netwerken²³ het volgende: “*Door social media is de macht verschoven van organisaties en overheid naar consument en gebruik. Die bepaalt wat hij wil en krijgt. Organisaties moeten hier op inspelen.*” Hoe groot de impact van social

²⁰ De almacht van de media- theorie gaat uit van een beïnvloedingsproces dat lineair in één richting zou verlopen, namelijk van de zender naar de ontvanger, zonder interveniërende factoren die de boodschap zouden kunnen vertekenen. De ontvanger wordt geacht niet alleen in staat en bereid te zijn al deze boodschappen op te nemen, maar ook de inhoud van de boodschap passief en kritiekloos over te nemen. Uit: *Media en Publiek*, Connie de Boer en Swantje Brennecke (2005).

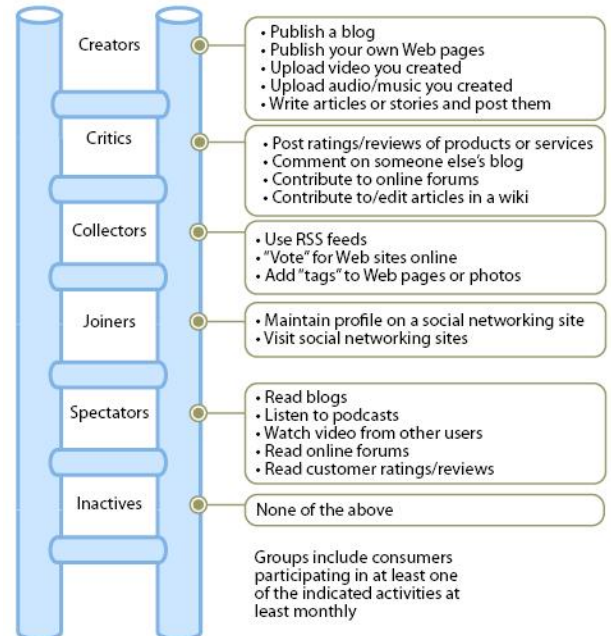
²¹ *PopUp, De botsing tussen oude en nieuwe media*. Henk Blanken & Mark Deuze (2007).

²² *Social Media Monitor editie 2*, door Social Embassy (2009).

²³ *Handboek Communities, de kracht van sociale netwerken*, Erwin Blom (2009).

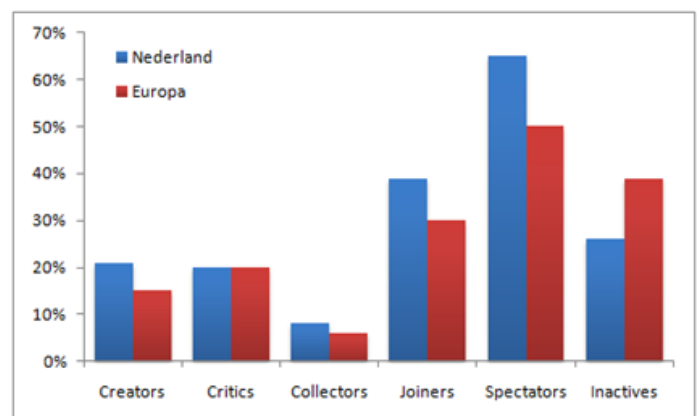
media is omschrijft Ernst-Jan Pfauth van de NRC-next treffend in datzelfde boek: “*Social media helpen patronen doorbreken. Door middel van social media kunnen burgers nieuwsverhalen onder de aandacht brengen zonder dat ze daar de traditionele media voor nodig hebben.*” Social media zijn er om in contact te komen met anderen, waarbij delen het sleutelwoord is, in de breedste zin van het woord. Gebruikers delen nieuws, kennis, foto’s en video’s maar ook gevoelens, ervaringen, ideeën en meningen.

Forrester Research, een Amerikaans beursgenoteerd onderzoeksbureau, ontwikkelde op basis van onderzoek de Social Technographics ladder, zie figuur 2. De ladder verdeelt de gebruikers in groepen, op basis van de mate van activiteit. Globaal genomen is de groep minder actief naar mate hij lager op de ladder staat. De verdeling van de groepen in Nederland is te zien in figuur 3. Opvallend is dat slechts 20% van de gebruikers verantwoordelijk is voor de content. 25% is helemaal niet actief. Dat betekent dat de overige 55% passieve gebruikers zijn: een aantal laat wel reacties achter, maar de grootste groep is ‘slechts’ toeschouwer. Het onderzoek richtte zich uitsluitend op het gebruik van externe social media, maar zoals later ook uit de cases zal blijken, is deze verdeling een goede indicatie voor de verdeling van de mate van activiteit intern.



Figuur 2. De Social Technographics Ladder

Gebruik van social media binnen organisaties is steeds vaker onderwerp van onderzoek, maar ook dan wordt met name het gebruik voor externe communicatie onderzocht. Daaruit blijkt vaak dat er vooral veel over gesproken wordt, maar dat organisaties vooral nog aan het ontdekken zijn waar de kansen liggen²⁴. Intern is er minder onderzocht. Corner-stone heeft onder interne communicatie managers een onderzoek gedaan naar het gebruik van social media²⁵. Hieruit blijkt onder andere dan nog niet 1 op de 3 organisaties momenteel gebruik maakt van social media, maar dat het management verwacht dat dit in de toekomst flink gaat toenemen.



Figuur 3. Verdeling van de groepen in Europa en Nederland

²⁴ Onder andere uit: *Social Media Monitor editie 2*, door Social Embassy, 2009.

²⁵ Onderzoek naar social media en interne communicatie, uitgevoerd door Corner-stone, marketing & sales programmes, maart 2010.

4.1.2 User Generated Content

Daarmee komen we bij de volgende term die web 2.0 met zich mee heeft gebracht; user generated content. UGC is een inhoudelijke bijdrage aan een online medium van de gebruiker zelf. De software die hoort bij het web 2.0 geeft de consument de mogelijkheid om zonder technische kennis content openbaar kunt maken, te publiceren. Ook hoeft je geen beheerder te zijn van de site. Voorbeelden van sites die enkel gebaseerd zijn op UGC zijn WikiPedia, YouTube en Hyves.

De meningen over het nut van UGC zijn sterk verdeeld. De content is een product van wat ook wel burgerjournalistiek genoemd wordt, waar met name de traditionele journalist niet erg enthousiast van wordt. De angst bestaat dat, dankzij de mogelijkheden van web 2.0, de burger zelf voor journalist gaat spelen. Toch blijkt dat in de praktijk mee te vallen, zo stelt Alexander Pleijter. Het zou namelijk inhouden dat alles door de burger gedaan moet worden. Van het zoeken naar nieuws, tot verifiëren tot schrijven en publiceren van de content. Aan de andere kant moet de journalist wel steeds meer op zoek naar zijn toegevoegde waarde. Want de lezer weet steeds meer, en weet het sneller.²⁶ UGC maakt ook dat alleen een artikel niet het eindproduct is. Reacties van lezers (zoals op blogs, zie 4.2.2) worden er een onderdeel van. Een blijk van waardering of juist het tegenovergestelde hiervan, zorgt voor iets extra's, een completer verhaal. Henk Blanken spreekt in zijn boek 'Mediamores' echter ook van de mediatrol. Een trol in de postmoderne zin van het woord, de trol van de digitale cultuur, is iemand die irritante boodschappen plaatst in online communities, met ogenschijnlijk geen ander doel dan dwars te zitten, discussies te verstoren, te katten en te mauwen, te grinnen en te bijten (Blanken, 2009). In hoeverre zo iemand bijdraagt aan een completer verhaal is uiteraard maar de vraag.

De nieuwe generatie internet heeft veel nieuwe begrippen met zich meegebracht die qua betekenis veel op elkaar lijken, maar waar vaak geen algemeen gehanteerde definitie voor bestaat. Naast UGC spreken we van prosumers (een samentrekking van producent en consument) en burgerjournalistiek, zoals ook in de alinea hierboven genoemd is. De term crowdsourcing bestaat pas sinds het web 2.0. Hij werd voor het eerst gebruikt door Jeff Howe in 2006 in het tijdschrift Wired Magazine. Het is een samentrekking van *crowd* (menigte) en *outsourcing* (uitbesteding). Hierbij maakt een onderneming gebruik van het publiek, de crowd, bij het bedenken van een nieuw product. Wanneer er gesproken wordt over 'open innovatie' of 'cocreatie' wordt vaak ongeveer hetzelfde bedoeld.

4.2 Online interne media

Met ontelbare nieuwe mogelijkheden dankzij internet, beschrijft deze paragraaf alleen de media die te gebruiken zijn voor interne communicatie. De term online geldt overkoepelend voor alle internettoepassingen, of zij ook vallen onder social media (zie 4.1.1) is afhankelijk van het medium of welke invulling een organisatie eraan geeft. De rol van de bedrijfsjournalist verschilt per medium.

4.2.1 Intranet

Intranet is een intern bedrijfsnetwerk met verschillende toepassingen. Op intranet staan protocollen, procedures, verslagen en notulen. Maar ook een telefoonboek (eventueel met profielpagina voor elke medewerker), nieuws, een prikbord, verjaardagskalender. Verder zijn er interactieve toepassingen mogelijk,

²⁶ PopUp, *De botsing tussen oude en nieuwe media*. Henk Blanken & Mark Deuze (2007).

zoals het starten van discussies of een poll. Het primaire doel van intranet is over het algemeen snel informeren. Daarnaast wordt het gebruikt voor procesondersteuning, het verbinden van afdelingen, projectmanagement en de archieffunctie. Het is ontvangersgericht, de ontvanger bepaalt wat en wanneer hij het leest. Verder biedt het de mogelijkheid om de informatie eenvoudig actueel te houden. Dankzij intranet is een intensievere samenwerking tussen verschillende afdelingen mogelijk. Een bijkomend voordeel is dat de statistieken automatisch bijgehouden worden. Hieruit kan worden opgemaakt welke onderdelen veel bezocht worden, en welke het personeel links laat liggen.

Intranet is sterk in ontwikkeling, onderzoekers stellen dat intranet volwassen wordt. De techniek bestaat al jaren, maar wordt nog niet optimaal benut. Met name op gebied van de structuur en design kan een hoop verbeterd worden. Dat is waar veel bedrijven nu mee bezig zijn. Uit onderzoek blijkt dat het gemiddelde intranetteam sinds 2002 al is uitgegroeid van 6 naar 14 personen²⁷. Gemiddeld groeit het intranetteam zo'n 12% per jaar. De opkomst van intranet heeft een flink aantal personeelsbladen de kop gekost. Dit heeft geleid tot de vraag of intranet een personeelsblad kan vervangen. Toch blijkt het traditionele medium niet volledig te kunnen worden vervangen door een intranet. In juli 2009 publiceerde Sabel Communications een onderzoek naar de ideale communicatiemiddelenmix, en waar met name gekeken werd naar de afstemming tussen personeelsblad en intranet. Aanleiding voor het onderzoek was de discussie die op gang kwam nadat een aantal ministeries hun succesvolle papieren personeelsbladen weg bezuinigden en het voortaan met intranet deden. Uit het onderzoek bleek dat veel doelen met beide media te bereiken zijn. Maar intranet mist een extra, cruciale dimensie: beleving.

De komst van social media roept de vraag op of intranet niet ook socialer kan, dan wel moet. Uit de 'Intranet 2.0 global Survey'²⁸ blijkt dat wereldwijd al 50% van de organisaties sociale mediatoepassingen op intranet gebruikt. Dit zijn bijvoorbeeld blogs, of fora. De steeds uitgebreidere toepassingen van intranet maken het meer een crossmediaal platform, waar alle online middelen samenkomen. Het intranet is een platform voor bedrijfstelevisie, bedrijfsradio en het e-zine kan er op gepubliceerd worden. Dankzij de mogelijkheid tot interactie met intranet wordt het delen en verzamelen van kennis een stuk eenvoudiger. De interactie leidt er ook toe dat meningen belangrijker worden. Het reageren op een weblog, je mening geven op een forum of stemmen op een poll is zo gedaan. AH Plaza, het nieuwe intranet van Albert Heijn, is wat ze noemen een role based portal. Dit betekent dat de informatie die je te zien krijgt, afgestemd is op je functie. Verder bevat het intranet een tabblad met persoonlijke informatie, zoals je rooster voor de komende drie weken en je pensioenopgave.

Met name voor de redactionele content op intranet kan een bedrijfsjournalist worden ingeschakeld. Sak van den Boom ziet ook een belangrijke rol weggelegd voor de bedrijfsjournalist in het aantrekkelijk houden van het intranet zodat medewerkers het blijven bezoeken.

²⁷ *Intranet vs Personeelsblad*, door Sabel Communicatie BV (2009).

²⁸ <http://www.prescientdigital.com/articles/intranet-articles/intranet-2-0-becomes-mainstream>

4.2.2 Blogs

Blogs, afgekort van het oorspronkelijke woord weblog, zijn sites met persoonlijke ontboezemingen en analyses van de schrijver²⁹. Wie deze schrijver is, is afhankelijk van het type blog. Zo zijn er corporate blogs, thematische blogs en blogs van individuen. Politici hebben bijvoorbeeld een weblog waar ze regelmatig berichten op plaatsen. De toon van blogs zijn vaak vergelijkbaar met die in columns, de schrijver verkondigt op een prikkelende manier zijn mening. Het reageren op blogs is erg eenvoudig en daarom zijn ze een goede plek voor discussie. Dit is een van de redenen van corporatebloggen. Dankzij reacties op een bericht wordt het verhaal completer, en is hierdoor een extra manier om kennis te vergaren. Ook kunnen organisaties ideeën testen bij (toekomstige) klanten, en het is nog een extra mogelijkheid om de organisatie onder de aandacht te brengen. Vooralsnog gebeurt bloggen vooral extern. Een enkele organisatie doet het intern, waaronder Océ (zie H6). Zij hebben ongeveer twintig interne blogs, die onder te verdelen zijn in de categorieën projecten, producten, expertises en afdelingen.

4.2.3 Micro-blogging

De bekendste manier van microblogging is Twitter. Met Twitter kun je via korte berichten van maximaal 140 tekens je dagelijkse bezigheden posten op internet. Micro-blogging binnen een organisatie kan met Yammer. Bij Twitter wordt de vraag gesteld 'what are you doing?', bij Yammer is het de vraag 'what are you working on?'. Met veel deelnemers kan het uitgroeien tot een corporate social network, een discussieplatform en een informatiebron. Iedere medewerker kan een persoonlijk profiel aanmaken, een groep oprichten met naaste collega's, of bijvoorbeeld met een projectgroep. Geplaatste berichten kunnen alleen voor een geselecteerde groep zichtbaar zijn, of voor het hele bedrijf. De beperkte versie van Yammer is gratis te gebruiken, met een Silver of Gold versie kun je tegen betaling de mogelijkheden uitbreiden.

Binnen de discussiegroep 'Social Media en interne communicatie' op LinkedIn worden de ervaringen met Yammer gedeeld. De reacties zijn overwegend positief. Het 'yammeren' bevordert het delen van kennis en de informele manier van communiceren is laagdrempelig. De komst van micro-blogging bracht de discussie opgang over het wel of niet stellen van een gedragscode. Sak van den Boom stelt dat je als communicatieadviseur moet kunnen inschatten of de organisatie er klaar voor is, en dat dan een gedragscode niet nodig hoeft te zijn.

4.2.4 E-zines

Door de ontwikkeling die het e-zine heeft ondergaan, is het een breed begrip geworden. Oorspronkelijk is de term een samentrekking van de woorden *electronic* en *magazine*. De eerste e-zines waren dan ook niet meer dan tijdschriften op een beeldscherm. Nu is een e-zine vaak vergelijkbaar met een elektronische nieuwsbrief. Het verschil met de nieuwsbrief is wel dat het e-zine met regelmaat wordt verstuurd, en een nieuwsbrief alleen wanneer er nieuws is.

Naar mate internet langer bestond kwamen er meer verschijningsvormen met de benaming e-zine³⁰:

- Een elektronisch equivalent van een printmedium;

²⁹ *Communicatiekaart van Nederland*, Piet Bakker en Otto Scholten (2007).

³⁰ *Internetjournalistiek*, Rita Jager en Pieter van Twisk, (2001).

- een summiere weergave van nieuwe content op de website, ter ondersteuning van die website;
- een op zichzelf staand elektronisch medium met een eigen inhoud;
- een instrument om een community mee op te bouwen en contacten te onderhouden;
- een combinatie van 2, 3 en 4.

Als intern communicatiemiddel kan een e-zine vervangend of aanvullend zijn voor het papieren personeelsblad. Afhankelijk van de invulling van het e-zine kan een bedrijfsjournalistiek bureau er een bladconcept voor ontwikkelen, de eindredactie doen en content leveren.

4.3 Offline interne media

Offline interne media zijn onder te verdelen in print media en live media. Voorheen belangrijke interne print media zijn sterk afgenomen. Zo is de papieren versie van de nieuwsbrief is grotendeels verdwenen, nog maar 8% van de organisaties maakt hier gebruik van³¹. Het personeelsblad heeft vaak nog een belangrijk aandeel in de mediamix. Uit onderzoek in 2006³² bleek dat gemiddeld 87% van de organisaties een personeelsblad had. Een recenter onderzoek toonde een hoger percentage aan, maar dit had een lager aantal respondenten en dit betekent niet automatisch dat het aantal is gestegen. Als personeelsbladen verdwijnen komt dit meestal door bezuinigingen en de komst van online media vergemakkelijken dit. Toch blijkt alleen het personeelsblad aan beleving bij te kunnen dragen. Volgens Suzanne de Bakker bleek dit ook bij uitzendbureau Start People. Het besloot zijn blad op te heffen en online verder te gaan. Al snel bleek dat medewerkers toch iets gemeenschappelijks misten, het blad kwam terug.

Waarom een personeelsblad toch populair blijft, komt aan bod in één van de cursussen van Maters&Hermsen. Zo heeft het een groot bereik, bereik je iedereen in één keer en kun je het op elk moment lezen. Verder is een blad een cultuurdrager, een plek voor diepgaande informatie, zoals achtergronden, en een ideaal medium om ook het thuisfront bij de organisatie te betrekken. Daarnaast voelt het krijgen van een mooi blad een beetje als het krijgen van een cadeautje.

Onder live media vallen events die medewerkers fysiek bij elkaar brengen. Dit kan zowel in het groot, zoals op trainingsdagen, of wat kleiner met een themalunch of informatiebijeenkomst. De grootste kracht van een live medium is een onderwerp onder de aandacht brengen (agendasetting) en inspelen op het gevoel van medewerkers. Daarom worden er vaak live events ingezet bij reorganisaties.

4.4 Conclusie

Het personeelsblad is lange tijd het belangrijkste medium geweest, maar moet ineens concurreren met, of zelfs plaats maken voor andere media. Dat wil niet zeggen dat print zal verdwijnen; dankzij de verschillende functies kunnen online en print prima naast elkaar bestaan. Het grote voordeel van de online ontwikkelingen, is dat het aantal mogelijkheden veel uitgebreider is geworden. Vroeger kwam je al snel op een personeelsblad uit als er een intern medium moest komen dat medewerkers zou binden aan en informeren over de organisatie. Nu er meer mogelijkheden zijn, kun je nog beter je media afstemmen op de organisatiestrategie en het invullen van de informatiebehoefte van medewerkers. Aan de andere kant

³¹ Onderzoek Sabel communicatie

³² Suzanne de Bakker (2006).

maken de uitgebreidere keuzemogelijkheden het de organisatie steeds lastiger. Voor welk doelen kies je welke media? En hoe stem je die media op elkaar af voor het beste resultaat? Hierin is een rol weg gelegd voor de bedrijfsjournalist. Zoals hij voor het personeelsblad zoekt naar een goede mix tussen beleidsonderwerpen en human interest verhalen, moet hij nu een goede mix vinden van de verschillende media zodat zij elkaar versterken. Bij zowel het personeelsblad als de mediamix, zorgt een juiste inhoudelijke afstemming voor een samenhangend, en dus effectiever geheel.

Naast de uitbreiding van de media, is er nog wat belangrijks veranderd. De komst van social media maakt dat de bedrijfsjournalist er concurrentie bij heeft gekregen: de medewerkers van de organisatie. Binnen online media is er nu een duidelijke tweedeling te onderscheiden: de geregisseerde en de ongeregisseerde communicatie. Onder geregisseerde communicatie vallen alle uitingen die gebaseerd zijn op de strategie van de organisatie, deze worden bepaald door de afdeling Communicatie en het management. De interactieve toepassingen van online faciliteren de ongeregisseerde communicatie. Medewerkers krijgen op een eenvoudige manier de mogelijkheid om zich te uiten. Dit kan gaan om zowel werkgerelateerde als privé zaken. Dit vraagt van managers ook een andere instelling. Jarenlang werd van hen verwacht de regie in handen te hebben, en nu moeten zij dit los durven laten, en zich kwetsbaarder op durven stellen. De geregisseerde communicatie moet ruimte maken voor deze ongeregisseerde communicatie. Deze laatste vorm kan plaatsvinden dwars door alle lagen van de organisatie. Publiceren kan sneller, en er kan sneller op gereageerd worden op berichten.

In een schema ziet dat er als volgt uit:

Type medium	Print	Online	
Soort communicatie:	Geregisseerd		Ongeregisseerd
Wie bepaalt content:	Management/afdeling communicatie	Management/afdeling communicatie	Alle medewerkers
Voordelen	Achtergrondverhalen, thuisfront betrekken	Snel (nieuws), veel toepassingsmogelijkheden	Snel, interactie, laagdrempelig, veel toepassingsmogelijkheden
Nadelen	Gebonden aan een maximum aantal uitgaven per jaar	Voegt weinig toe aan beleving	Geen/weinig controle, relatief weinig medewerkers actieve deelnemer
Voorbeelden:	Personeelsblad	Intranet, digitale nieuwsbrief	Weblog, microblog, sociaal netwerk, discussieplatform

5 De bedrijfsjournalist in het nieuwe medialandschap

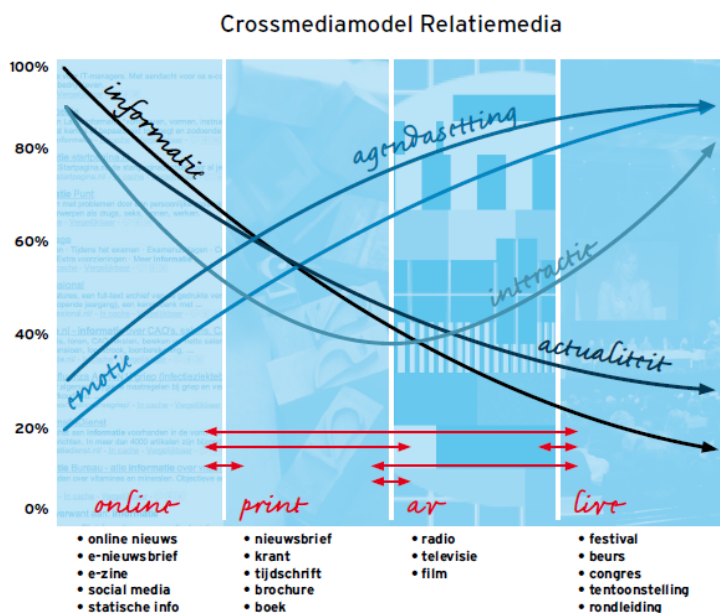
In de vorige twee hoofdstukken hebben we gezien wat de toegevoegde waarde van een bedrijfsjournalist is en hoe het medialandschap er uit ziet waarin hij nu werkt. Het veranderende medialandschap brengt op twee punten belangrijke verschillen met zich mee: meer interne media waar de organisatie uit kan kiezen en een nieuwe vorm van communicatie: de ongeregisserde. Dit hoofdstuk koppelt deze twee verschillen aan de activiteiten van een bedrijfsjournalist: hoe kan de kracht van een bedrijfsjournalist ingezet worden in een nieuwe omgeving?

Hiervoor doen we eerst een stap terug naar waar we mee begonnen in hoofdstuk 3; interne communicatie. De strategie van de interne communicatie leidt tot bepaalde communicatiedoelstellingen. Om deze doelstellingen te behalen, wordt een afgestemde mediamix ontwikkeld³³.

Dankzij de combinatie van deze media, kunnen verschillende doelstellingen worden behaald. De uitgebreide keuzemogelijkheden hebben het invullen van de mediamix complexer gemaakt.



Figuur 4. De Trap van Quirke, ingedeeld obv kennis/houding/gedrag



Figuur 5. Crossmediamodel relatiemedia

De Trap van Quirke uit figuur 4. hierboven laat soorten interne communicatiedoelstellingen zien, ingedeeld op kennis/houding/gedrag. Hier valt duidelijk uit op te maken dat kennisveranderende doelstellingen bijvoorbeeld eenvoudiger te behalen zijn dan houdingsveranderende. De trap laat ook een verloop zien van informeren naar communiceren. Het veranderen van kennis kan gedaan worden door slechts te informeren. Bij het creëren van gedragsintentie moet er juist gecommuniceerd worden, er moet interactie zijn met de doelgroep. Naarmate de doelstellingen verder naar rechts in de trap staan, worden ze moeilijker te behalen en kosten ze dus meer inspanningen. Welke media hiervoor geschikt zijn, vertelt

³³ Interne communicatie bestaat uit meer dan een mediamix maar de bedrijfsjournalistiek houdt zich alleen bezig met het mediageedeelte van interne communicatie.

het model niet. Daar geeft het crossmediamodel relatiemedia³⁴ uit figuur 5, Jeroen Maters' vrije interpretatie van de Media Richness theorie³⁵ wel antwoord op. Het model geeft duidelijk aan welk type medium waar het meest geschikt voor is. Hoe hoger het percentage, hoe geschikter een type medium voor dit doel is. Een voorbeeld: de doelstelling 'je medewerkers op de hoogte willen brengen van nieuws' valt onder het veranderen van kennis, de eerste trede van de trap van Quirke. Deze eenvoudige doelstelling betreft informatie en actualiteit. Uit het crossmedia model is op te maken dat online media hoog scoren op deze twee wensen. Een bericht op intranet of in de digitale nieuwsbrief zou dan voldoen bij het behalen van deze doelstelling. Wil je echter ook een houding veranderen, zoals bij de tweede t/m de vierde trede van de trap, dan vraagt dit om een type medium dat hoog scoort op emotie en een onderwerp op de mentale agenda kan zetten (agendasetting). Dit kan bijvoorbeeld een printmedium zijn, of een audiovisueel medium. Bij het realiseren van deze media, gaat de bedrijfsjournalist nog steeds te werk op basis van de vijf v's bij het realiseren van een uiting; het vaststellen, verzamelen, valideren, veredelen en verspreiden. De uitvoering hiervan is echter wel flink veranderd, het kan nu ook gebeuren dat hij moet gaan filmen of een radio-uitzending moet maken.

Geen enkel type medium scoort hoog op elk functie. Zou je op alle vijf de functies willen scoren zul je verschillende media in moeten zetten: crossmedialiteit.

5.1 Crossmedialiteit

Het 'Basisboek Crossmedia Concepting'³⁶ zegt het volgende over crossmedia.

Er is sprake van crossmedia als er ten behoeve van een communicatiedoelstelling een kruisbestuiving bestaat van verschillende media zoals theater, film, televisie, radio, de bladen, het internet, games, mobiele apparaten en live-evenementen. De verschillende media communiceren hierbij mediumspecifieke betekenissen die deel uitmaken van een synergetisch geheel: via een verhaal wordt er een bepaalde boodschap over de media uitgedragen, waarbij rekening wordt gehouden met de kwaliteiten en eigenaardigheden van de ingeschakelde media, de participerende houding en het mediagebruik van de consument."

Het boek gaat uit van externe media. Maar waar gesproken wordt over consument, kan voor interne media 'medewerker' worden gelezen. De aanpak verschilt intern namelijk niet veel van extern: ambitieuze interne communicatiedoelstellingen vragen om gelaagde boodschappen, waarbij het onderwerp zo ontleed wordt dat per type medium datgene wordt verteld waar dat specifieke medium geschikt voor is.

De journalistieke omroeporganisatie NOS gaat ook crossmediaal te werk. De NOS maakt programma's op radio, televisie, teletekst en internet. Adjunct-hoofdredacteur Tim Overdiek vertelt dat per verhaal een

³⁴ Het crossmediamodel is eerder gebruikt in de scriptie 'Customer Media in een online tijdperk' van Tim Hollander (2009). Geïnterviewde experts, waaronder Managing Director van Born05 Rogier Ijzermans en crossmedia concepting specialist Peter Luit, konden zich goed vinden in het model.

³⁵ De media richness theorie (Daft&Lengel) maakt een verdeling in 'arme' en 'rijke' media. Arme media zijn geschikt voor het overdragen van een eenduidige boodschap, rijke media zijn geschikter dubbelzinnige boodschappen. Uit: *Het beste uit Handboek interne Communicatie*, onder redactie van Otto Scholten(2000). Zie voor een uitgebreidere toelichting bijlage III.

³⁶ *Basisboek crossmedia concepting*, Indira Reynaert en Daphne Dijkerman (2009).

planning wordt gemaakt door de eindredacteuren van de verschillende uitingsvormen. Zij bekijken hoe ze het verhaal gaan vertellen, hoe ze dit verhaal kunnen versterken via de verschillende uitingen, of ze publiek erbij betrekken en hoe verslaggevers vervolgens te werk moeten gaan. De eindredacties geacht worden crossmediaal te kunnen denken. De hoofdredactie heeft daarin een overkoepelende en verbindende rol. De hoofdredactie kan bijvoorbeeld ook bewust besluiten wanneer een verhaal juist niet crossmediaal wordt weggezet.

Het nut hiervan is ook bij interne communicatie te zien. Ook intern vraagt niet elke boodschap of doelstelling om een crossmedia aanpak. Het gaat erom dat er op een crossmedia manier wordt gedacht: wanneer je alleen wilt informeren over een klein onderwerp, kan één medium genoeg zijn. Een ambitieuze doelstelling, vaak op strategisch niveau, als 'zorgen dat alle medewerkers achter de aankomende reorganisatie staan' vraagt om een bredere media- en tijdsplanning. Deze doelstelling moet worden vertaald in een gelaagd verhaal en de kenmerken van deze verschillende lagen bepalen het type medium. Voor het behalen van ambitieuze (vaak strategische) communicatiedoelstellingen, zouden de eindredacties van de media geleid moeten worden door een centrale hoofdredactie. Alleen dan kunnen de media onderling op elkaar zijn afgestemd.

De hoofdredactie komt aan onderwerpen door interne thema's gebaseerd op de strategie en suggesties van medewerkers uit de organisatie. Verder zoekt de redactie zelf actief naar nieuws. Afhankelijk van het onderwerp en de boodschap bepaalt de hoofdredactie welk medium, of welke combinatie van media hij inzet. Bij het maken van de keuze kan hij het crossmediamodel en de trap van Quirke gebruiken: hoe ambitieuzer de doelstelling, hoe uitgebreider de media moeten worden ingezet.

Ook minder complexe boodschappen dan een reorganisatie kunnen geschikt zijn voor een crossmediale aanpak. Een voorbeeld: de personeelsvereniging heeft een dagje uit gepland en wil zoveel mogelijk aanmeldingen. Wanneer de PV daar zelf apart de intranetredactie en de redactie van het personeelsblad voor benadert, bestaat de kans dat beide media dezelfde boodschap vertellen. Terwijl het ook zo kan: beginnen met het op de hoogte brengen van medewerkers via intranet, de initiatiefnemers over de totstandkoming van de dag laten vertellen in het personeelsblad dat een week later verschijnt. Na het verschijnen van het blad, verschijnt er nog een bericht op intranet over het verloop van de voorbereidingen en onderaan staat vermeld hoe mensen zich aan kunnen melden voor deze dag. Op die manier is er planning in tijd/in media/in een gelaagde boodschap: je begint met informeren via intranet (snel), laat medewerkers zelf in een blad het verhaal vertellen (achtergrondinformatie, op gevoel spelen), laat de boodschap later nog een keer terug komen op intranet en roept op tot actie (mogelijkheid geven tot reageren, gedrag beïnvloeden). De crossmedia aanpak hoeft in dit geval niet per se door een centrale hoofdredactie worden geregeld. Een crossmediale manier van denken door de eindredacties, zoals bij de NOS, kan genoeg zijn. Op het moment dat de personeelsvereniging één van de redacties benadert, kijkt of het onderwerp geschikt is voor hun uitingsvorm, of dat misschien inzet van andere media ook gewenst is.

5.2 Crossmedialiteit en het vijf v-model

De bedrijfsjournalist gaat als centrale hoofdredactie op een hoger niveau in de organisatie te werk dan in het vijf v-model uit hoofdstuk 3. Dit betreft het werk van de bedrijfsjournalist op uitvoerend niveau. De

bedrijfsjournalist die ook crossmediaal denkt, kijkt op tactisch niveau naar de eerste v van het model; vaststellen. De keuze van een organisatie om wel of niet met een crossmedia redactie te werken ligt op strategisch niveau.

Bij het realiseren van de media, dus bedrijfsjournalistiek op uitvoerend niveau, gaat de bedrijfsjournalist nog steeds te werk op basis van de vijf v's. De invulling is wel veranderd. De uiteindelijke publicatie is niet meer vanzelfsprekend een stuk tekst maar kan ook een filmpje of een radio-uitzending zijn. In dat geval zal hij bij het verzamelen ook moeten gaan filmen, of geluidsopnamen maken. Valideren gebeurt ook nog steeds, de bedrijfsjournalist moet een selectie maken om uiteindelijk tot een relevant en betrouwbare publicatie te komen. De manier van veredelen is dan ook veranderd. Je moet niet alleen goed kunnen schrijven, maar bijvoorbeeld ook kunnen filmen en monteren. Om de publicatie bij de doelgroep te krijgen heb je meer verstand nodig van techniek: de uiting moet geplaatst kunnen worden. Bij grote organisaties hoeven al deze vaardigheden niet in één persoon terug te vinden zijn. Zij kunnen per medium een specialist in huis hebben.

5.3 Ongeregisseerde communicatie

Zoals in de conclusie van het vorige hoofdstuk staat, hebben social media een nieuwe vorm van communicatie met zich meegebracht: de ongeregisseerde. Daarin is gemiddeld slechts een klein percentage van de medewerkers actief (zie 4.1.1). Dit maakt het niet aannemelijk dat alle uitingen samen, een weerspiegeling zijn van wat er in de organisatie leeft. Hier zou de bedrijfsjournalist een rol kunnen inspelen: hij kan zijn specialisme zo inzetten dat social media – ondanks dat ze niet direct een bedrijfsjournalistiek product zijn – toch bedrijfsjournalistieke eigenschappen hebben. Wanneer we kijken naar de toegevoegde waarde van de bedrijfsjournalist kun je precies zien waar deze beïnvloeding nodig is om ook social media een bedrijfsjournalistiek karkater geven. Dit zijn de vijf v's zoals vastgesteld in hoofdstuk 3: vaststellen, verzamelen, valideren, veredelen en verspreiden.

5.4 Ongeregisseerde communicatie en het vijf v-model

Bij geregisseerde communicatie stelt de bedrijfsjournalist de onderwerpen vast waarover wordt gepubliceerd. Dit doet hij op basis van de wensen van het management en die van de medewerkers. Op social media bepalen gebruikers de content, de medewerkers dus. Zij zijn niet verplicht om rekening te houden met de wensen van het management. Wanneer hierdoor niet over belangrijke projecten of andere relevante dingen wordt gesproken, zal hij medewerkers hierin moeten stimuleren. Afhankelijk van zijn achtergrond, denkt de gemiddelde medewerker niet bewust na over het vaststellen van een invalshoek, een beoogd effect, of welk medium geschikt is voor wat hij kwijt wil. Een workshop kan medewerkers hierbij helpen erover na te denken. Zo'n workshop kan er ook voor zorgen dat medewerkers leren veredelen: hoe zij een prettig leesbare blog schrijven of een microblog bericht interessant maken. Het verzamelen en valideren van informatie in de uiting op social media hoeft niet te worden gedaan door de schrijver zelf. Dankzij de mogelijkheid tot reageren kan dit worden gedaan door andere medewerkers. Zij kunnen informatie aanvullen, maar ook hun eigen ideeën, ervaringen en gevoelens met betrekking tot het onderwerp geven. Normaal is de bedrijfsjournalist de persoon die deze informatie verzamelt, nu zorgen de reacties achteraf voor een pluriforme berichtgeving. Het valideren kan ook achteraf worden gedaan:

medewerkers met verstand van het onderwerp kunnen onjuistheden rechtekrekken in een reactie. Omdat niet iedereen alle uitingen op social media volgt, zal de bedrijfsjournalist deze personen moeten weten te vinden en moeten wijzen op het nut van hun bijdragen. Bij het verspreiden van een uiting, heeft een medewerker alleen maar beschikking tot de interactieve media. In de workshop die medewerkers helpt na te denken over invalshoek en beoogd effect, kan wel gewezen worden op het aandacht vragen voor een nieuwe blog met een microblogbericht bijvoorbeeld.

De mate van beïnvloeding om het totaal van uitingen een bedrijfsjournalistiek karakter te geven moet beperkt zijn. Social media zijn media van de gebruikers – in dit geval de medewerkers dus – en dat moet het voor hun gevoel ook zeker blijven, een te sterke sturing zou dat beletten. De bedrijfsjournalist kan wel participeren als gebruiker.

Dit kan met name goed met microblogging. Twitter wordt extern gebruikt voor het verspreiden van nieuws, en de bedrijfsjournalist kan als intranetredactie of redactie van het personeelsblad ook een account beginnen. Dat account kan hij niet alleen gebruiken als nieuwsvoorziening, maar ook voor het benaderen van medewerkers. Als hij bijvoorbeeld medewerkers zoekt die op video willen reageren op een stelling, of hen wil interviewen over hun ervaringen met betrekking tot een onderwerp. Social media zijn snel, en over het algemeen laagdrempelig.

Daarnaast heeft de bedrijfsjournalist dankzij de ongeregisseeerde communicatie een extra informatiebron. Door uitingen te screenen kan hij zien wat er leeft in de organisatie en bekijken of daar interessante onderwerpen bij zitten voor geregisseeerde uitingen.

5.5 Voorlopige eindconclusie

Iets nieuws onder de zon

Op uitvoerend niveau is inhoudelijk voor de bedrijfsjournalist niet veel veranderd. Gezien de onmisbaarheid van geregisseeerde communicatie zal de bedrijfsjournalist daarin altijd een functie kunnen vervullen. Medewerkers zullen altijd geïnformeerd en overreden moeten worden. Of dit via een offline of online medium wordt gedaan, maakt in essentie weinig uit. Praktisch gezien is er wel veel veranderd. Door online media zijn er wel meer keuzemogelijkheden bij gekomen; hij kan kiezen voor intranet, een digitale nieuwsbrief, foto, video, een radio-uitzending. Om deze media van passende content te voorzien zal hij zijn praktische vaardigheden moeten ontwikkelen. Deze vaardigheden hoeven niet allemaal terug zijn te vinden in één persoon, de wat grotere bureaus kunnen specialisten hebben per type medium. De journalistieke aanpak is echter nog steeds hetzelfde. De bedrijfsjournalist blijft werken op basis van de vijf v's: vaststellen, verzamelen, valideren, veredelen en verspreiden.

Een stapje hoger

Daarnaast is nu er op een tactisch niveau een rol weggelegd voor de bedrijfsjournalist. Doordat het interne medialandschap is complexer geworden, wordt onderlinge afstemming alleen maar belangrijker. Vanuit zijn vakgebied weet de bedrijfsjournalist hoe hij rekening moet houden met de wensen van zijn doelgroep, de medewerker, en aan de andere kant ook hoe hij zich ook aan de strategie van zijn opdrachtgever moet houden. Op tactisch niveau is de denkwijze hetzelfde, wel moet de bedrijfsjournalist zijn kennis

uitbreiden. Van elk medium moet hij weten waar het geschikt voor is. Op basis daarvan moet hij een mediamix kunnen samenstellen waarin de kracht van elk individueel medium, de anderen aanvult en het communicatie-effect maximaliseert. Hierbij kan hij gebruik maken van deze matrix:

	Actualiteit (snelheid van informatie)	Informatie (hoeveelheid)	Emotie overbrengen	Interactie	Agendasetting	Vooraf geschikt voor doelstellingen m.b.t:
Personeels- blad	+/-	+	+	-	+	kennis/houding
Intranet	++	++	--	-	-	kennis
E-zine	+	+	+	+/-	+/-	kennis/houding
Blogs	+	+/-	+	+	-	houding
Microblogs	++	-	+/-	++	-	houding
Audiovisu- ele media	+/-	+/-	++	+/-	+	houding
Live media	-	-	++	+	++	houding/gedrag

Nieuwe concurrentie

Er is nog meer veranderd: online media bieden medewerkers de mogelijkheid zich te uiten, zowel op het gebied van werkgerelateerde zaken als privé. Online media brengen een nieuwe vorm van communicatie met zich mee, die sterk verschilt van ten opzichte van print: ongeregisseerde communicatie.

Ongeregisseerde communicatie komt tot stand dankzij social media; niet alleen de afdeling communicatie of het management bepaalt wat er gepubliceerd wordt, op social media doen alle medewerkers dat.

Dankzij hun bijdragen zijn social media – nog meer dan elk ander type medium – media van de medewerkers. Omdat binnen interne communicatie het gebruik van social media nog in de kinderschoenen staat, is er weinig bekend over de gevolgen hiervan. Of hoe het past binnen de strategie van een organisatie. De discussies op internet over het wel of niet opstellen van een gedragscode, leveren bijvoorbeeld geen eenduidige conclusies op. De praktijkcases uit hoofdstuk 7 en 8 verschaffen hier meer duidelijkheid in.

Concullega's

Een bedrijfsjournalist kan ook bij ongeregisseerde communicatie nog steeds een rol spelen. Dat medewerkers nu de mogelijkheid hebben om zich te uiten, verandert hen namelijk niet van het ene op het andere moment in journalisten. Dat hoeft ook niet, maar hen helpen bij het gebruik ervan kan wel. De bedrijfsjournalist maakt medewerkers wegwijs in de media, stimuleert actief gebruik in het algemeen. En bij strategische onderwerpen zorgt de bedrijfsjournalist dat deze onder de aandacht komen en spoort medewerkers met relevante kennis, erover te schrijven en te reageren. Op die manier krijgen de uitingen van social media, rondom belangrijke onderwerpen, toch een bedrijfsjournalistiek karakter.

Extra informatiebron

De nieuwe media zorgen voor een extra informatiebron voor de bedrijfsjournalist. Hij kan uitingen op social media peilen om te kijken wat er leeft in de organisatie. Nog een groot voordeel is dat dankzij social media hij eenvoudig in contact kan komen met medewerkers. Belangrijk is wel dat hij hierbij het

percentage actieve gebruikers in de gaten houdt uit de Social Technographics ladder. Door relatief weinig actieve gebruikers hoeven de uitingen niet representatief te zijn voor wat in de organisatie leeft en daardoor kan hij alsnog belangrijke onderwerpen missen. Het is dus een extra informatiebron, en geen vervanging van de fysieke werkvloer.

6 De praktijk

We hebben in het vorige hoofdstuk gezien hoe het ideaalplaatje eruit ziet. Er moet gedacht worden vanuit een crossmedia aanpak, waarbij elk medium ingezet moet worden op basis van zijn kracht en van content moet worden voor zien op basis van de vijf v's. Daarnaast kan de bedrijfsjournalist actieve participatie stimuleren bij social media zodat de uitingen ook een bedrijfsjournalistiek karakter krijgen. De theorie klinkt prachtig, maar ook ingewikkeld. De vraag is of er in de praktijk zo te werk wordt gegaan, of überhaupt gegaan kan worden. De casestudies geven hier antwoord op.

De beschrijvingen van de cases hieronder bevatten de belangrijkste informatie die uit de gesprekken is gekomen. De volledige uitwerkingen zijn te vinden in de bijlagen.

6.1 *Het ministerie van VROM*

De gesprekken bij VROM vonden plaats met Ellen de Jong en Frans Hoevers. Ellen de Jong is coördinator van de redacties van www.VROM.nl en Vera, het intranet van het ministerie. Voorheen schreef ze voor het inmiddels opgeheven personeelsblad Tellus en was eindredacteur van het externe blad VROM.nl. Frans Hoevers is redacteur van intranet. Beiden zijn werkzaam op de afdeling Communicatie.

6.1.1 Interne media

De interne middelenmix van VROM bestaat uit de volgende media:

- intranet (Vera);
- VROM tv;
- bijeenkomsten;
- panelen;
- posters;
- Yammer.

Voorheen had VROM ook een personeelsblad, Tellus. Tellus was een belangrijk bindmiddel in de organisatie, maar wegens bezuinigingen is dit opgeheven in september 2009. Vera, het intranet van VROM, moest de functie van Tellus over te nemen, maar er is niets aan Vera veranderd om dat daadwerkelijk te realiseren. De human interest series die nog de grootste overeenkomsten vertonen met de functie waarin het blad voorzag, bestonden al. De formule van Tellus viel niet te kopiëren naar Vera, en daarnaast was daar ook geen capaciteit voor. Door de bezuinigingen is de redactie van 10 mensen naar 2 gegaan. Wanneer het nodig is schrijven (en fotograferen) de internetredacteurs ook mee.

6.1.2 Communicatievisie

Het belangrijkste interne medium is het intranet. Daar is de overige communicatie omheen gebouwd. Ze zouden graag een socialer intranet hebben, de enige interactieve toepassing die Vera kent is het discussieplatform. Sinds kort zet VROM ook Yammer in als intern communicatiemiddel. Aan het eind

van dit jaar gaat Vera over in het rijksbrede intranet: Rijksportaal. De twee huidige redacteurs blijven voor het Rijksportaal werken en het is de bedoeling dat dit portaal hét interne communicatiemiddel voor de rijksoverheid wordt.

6.2 Océ

Het gesprek bij Océ Technologies vond plaats met Jan van Veen en Samuel Driessen op het hoofdkantoor in Venlo. Jan van Veen is als interne communicatie manager werkzaam op de corporate communicatieafdeling. Van Veen is verantwoordelijk voor de interne communicatie van de gehele organisatie. Samuel Driessen is informatiearchitect bij Océ. Dit houdt in dat hij verantwoordelijk is voor het informatiemanagement/kennismanagement programma. Driessen bekijkt de interne communicatie vanuit informatie en technologie en Jan van Veen bekijkt het vanuit de mensen.

6.2.1 Interne media

Na zijn aanstelling begon Jan van Veen, als eerste interne communicatie van Océ ooit, met een onderzoek naar de interne communicatie. Hieruit bleek dat er vooral topdown geregeld was. Océ had een personeelsblad en een intranet dat geen enkele interactieve toepassing kende. Op basis van deze uitkomst besloot Van Veen dat er meer interactie moest komen en een meer multimediale aanpak. Hij schreef een plan voor de periode 2007-2010 dat een flinke financiële investering vroeg van de organisatie. Het interne communicatieteam moest bijvoorbeeld worden uitgebreid en er moest een socialer intranet komen. Dit plan werd onbruikbaar toen eind 2007 door de crisis de geldkraan resoluut werd dichtgedraaid. Om toch de belangrijkste doelstellingen van het plan te behalen moest Van Veen op zoek naar goedkopere alternatieven. Uiteindelijk kwamen er de volgende media bij:

- rumorbuster;
- Yammer;
- wiki's³⁷;
- interne blogs;
- Océ TV.

De interne communicatie is gebaseerd op een aantal thema's, dit zijn de vier s'en: sustainability, social cohesion, society en service. Met een crossmediaplanning wordt gezorgd voor een afstemming tussen de thema's en de verschillende media.

6.2.2 Communicatievisie

Uit onderzoek van Jan van Veen bleek dat Océ een erg gesloten organisatie was, en daarom vond hij het belangrijk om interactie te stimuleren. De rumorbuster, die in eerste instantie was opgezet om alle geruchten rond de crisis en de financiële situatie van de organisatie uit de wereld te helpen, bleek een noodzakelijke aanzet te zijn in de cultuurverandering naar meer interactie. Vragen die normaal gesproken

³⁷ Een wiki is een digitaal platform in encyclopedievorm. Iedereen uit de organisatie kan een artikel beginnen en iedereen kan op- en aanmerkingen direct verwerken in het oorspronkelijke artikel. Het wordt gebruikt om ideeën en kennis uit te wisselen en is ideaal voor R&D afdelingen en projecten waarbij meerdere personen aan één document werken. Bron: *Hoe gebruik ik nieuwe media bij communicatie*, Marten Waardenburg(2007) en interview met Samuel Driessen, informatiearchitect Océ (2010).

uitgesloten waren om te stellen aan het management, konden nu publiekelijk gesteld worden en werden ook beantwoord. Er was sprake van een tweezijdige en, nog belangrijker, een open manier van communiceren. Het moest ook mensen binnen de organisatie met elkaar verbinden, die anders nooit met elkaar in contact zouden komen. Zo zouden de social media bijdragen aan de kennisdeling in de organisatie. Omdat audiovisuele media nog ontbraken in de mediamix, werd Océ TV ingevoerd. Océ TV wordt nu gebruikt om boodschappen op een persoonlijkere manier over te brengen.

6.2.3 Regie

De rol van communicatie bij de rumorbuster was ongemerkt sterk. Voor een vraag met antwoord op intranet kwam, werd dit eerst uitvoerig besproken met het management. Wanneer de vraag niet geschikt was voor intranet, kreeg de medewerker een e-mail met het antwoord, of uitleg waarom er geen antwoord gegeven werd. Bij Yammer en de interne blogs is de regie minder strak. Dit laten ze gebeuren. Ze sporen medewerkers aan die bezig zijn met een interessant project hierover te schrijven. Verder willen ze gebruik met name stimuleren door zelf het voorbeeld te geven.

Uitingen op de social media worden niet structureel gescreend. Tot nu toe is het echter nog niet gebeurd dat ze hebben moeten ingrijpen na het verschijnen van ongepaste berichten.

6.3 KPN

Het gesprek bij KPN vond plaats met Peter Haan, consultant Corporate media bij KPN. Hij houdt zich bezig met interne corporate media, en is specialist in online. Zijn rol is daarbij het ontwikkelen van de media, en zorgen dat deze blijven aansluiten bij de organisatie.

6.3.1 Interne media

KPN heeft een klein aantal structurele interne communicatiemiddelen. Dit zijn een personeelsblad, intranet, een wekelijkse nieuwsbrief, managementcafés en KPN1 Connect. Daarnaast zetten ze incidenteel andere middelen in. Het personeelsblad, intranet, de wekelijkse nieuwsbrief en de twee maandelijkse managementcafés vallen onder geregisseerde communicatie. De afdeling Communicatie en ingehuurd bedrijfsjournalisten bepalen bij deze media de content op basis van corporaterelevantie en kijken of onderwerpen onder één van de gestelde thema's voor interne communicatie vallen.

6.3.2 Connect

KPN1 Connect is een social media platform voor alle medewerkers van KPN. Op het platform zijn de verschillende social media in één medium geïntegreerd om het geschikt te maken voor interne communicatie. Er kunnen blogs, microblogs en foto's worden geplaatst. Ook kunnen er groepen worden gevormd. Je komt op Connect via een link op het intranet. KPN is een van de eerste grote organisaties met zo'n platform, en bij het ontwerpen ervan kon er dus ook geen benchmark gedaan worden. Het platform is vooral ontwikkeld onder het motto 'learning by doing'. In mei 2010 draaide het ongeveer drie maanden.

6.3.3 Communicatievisie

De filosofie achter het platform is ‘mensen met elkaar verbinden’. Met Het Nieuwe Werken van KPN, waarbij centraal staat dat het belangrijker is wat je doet, en niet wanneer, zijn medewerkers veel minder op kantoor te vinden dan voorheen. Connect draagt eraan bij medewerkers met elkaar in contact te houden, maar ook om hen in contact te brengen, buiten de structuur van de organisatie om. Dit geldt in sociaal opzicht, maar ook op het gebied van efficiency van de organisatie. De communicatie binnen de organisatie gaat voor via de lijn, topdown. Maar klanten krijgen te maken medewerkers die juist op hetzelfde horizontale niveau in de organisatie zitten, zoals een winkelmedewerker en de reparatieservice. Met Connect kunnen deze horizontale connecties worden aangehaald. Zo kunnen collega's op elk niveau elkaar bereiken waardoor ook voor klanten betere oplossingen worden bedacht.

Peter Haan verwacht dat binnen een organisatie een bepaalde mate van openheid moet zijn, wil zo'n platform succes hebben. Hij gelooft niet dat een tool een organisatiecultuur kan veranderen. De tool faciliteert, de mensen zelf moeten het vullen, zij zijn de cultuur.

6.3.4 Regie

Connect moet voor medewerkers voelen als iets wat van hen is. Daarom blijft Communicatie als afdeling op de achtergrond; er geldt voor hen een verbod op het schrijven van blogs over de interne thema's van Communicatie. Wanneer Communicatie vindt dat er toch wat over geschreven moet worden, kan zij wel anderen stimuleren er over te schrijven. Op die manier is de communicatie subtieler. Mochten er kritische berichten op komen, dan worden deze niet verwijderd. Een bekritiseerde kan zich verdedigen door te reageren op de uitingen. Zaken die echt niet kunnen worden uiteraard wel verwijderd, daarin wordt iedereen - dus ook managers - gelijk behandeld. Ondanks dat medewerkers hun gang mogen gaan op Connect, is er slechts één voorbeeld van een ongepast blogbericht. Deze was geplaatst door een medewerker die de organisatie binnenkort ging verlaten. Peter Haan kan zich voorstellen dat je voor externe social media regels opstelt, maar intern lijkt het hem niet nodig. In de testfase bleken medewerkers negatieve waarderingen te vrezen. Dit is ontmoedigd door alleen 'waardeer' aan te kunnen klikken, in plaats van een vijfsterren-systeem.

6.4 Conclusie

Globaal genomen kunnen we stellen dat voor de geregisseerde communicatie, of die nu online is of niet, nog steeds op een bedrijfsjournalistieke manier te werk wordt gegaan. Met name bij KPN, waar bedrijfsjournalisten alle media van content worden voorzien. Océ en KPN werken beiden met interne thema's. Op basis van deze thema's en nieuws dat om een andere reden corporate relevantie heeft, worden de geregisseerde media van content voorzien. Opvallend is dat zowel VROM als Océ online media zijn gebruiken voor interne communicatie na bezuinigingen. Toch laten de online media de toegevoegde waarde van het blad niet verdwijnen: zowel Océ als KPN heeft nog steeds een personeelsblad.

Interessant aan de twee profit organisaties zijn de verschillende visies op social media. Vanwege de open cultuur, en een directie die zich kwetsbaar op durft te stellen leek het Peter Haan mogelijk om een social media platform te laten werken. Jan van Veen daarentegen, liep tegen het feit aan dat Océ een gesloten organisatie was en wilde daar verandering in brengen met onder andere social media. Oftewel: (een bepaalde mate van) openheid ziet KPN als voorwaarde, bij Océ is het een doel. Toch zag ook Océ dat

aanwezigheid van social media niet direct zou leiden tot gebruik ervan. Zij verwacht dat de rumorbuster een mooie, maar ook noodzakelijke eerste aanzet is geweest voor een cultuurverandering. Toch zien we bij KPN een explosieve groei in het aantal gebruikers; bij Océ nam het aantal geleidelijk aan toe. De achterliggende gedachte bij het opzetten van de interactieve toepassingen is bij beide organisaties wel gelijk: de media moeten eraan bijdragen dat mensen zich met elkaar verbinden, buiten de afdelingen van de organisatie om.

Opvallend is dat beide organisaties werken met ambassadeurs, medewerkers die het goede voorbeeld geven. De verwachting is dat dit andere medewerkers stimuleert en het gebruik zich zo viraal verspreidt. Ook toen VROM begon met Yammer, heeft de afdeling Communicatie gewacht met hier aandacht aan te besteden; ze wilden eerst een minimum aantal gebruikers hebben voor de rest van de organisatie op het medium gewezen werd.

Bij geen van de cases zijn voorbeelden te noemen van het uiten van kritiek op beleid. Het discussieplatform van VROM kent wel uitingen die kritiek bevatten, maar dit betreft dan dagelijkse ergernissen zoals te veel fietsen in het fietsenhok of ICT-problemen. Ook KPN en Océ, de organisaties met de meeste ongeregisserde communicatie, kennen geen voorbeelden van scheldpartijen of iets dergelijks. KPN kent een enkele kritische blog, maar dat ging niet over een zwaar onderwerp. KPN ontmoedigt sowieso negatieve beoordelingen. Wanneer we dit vergelijken met de het gebruik van externe social media, kom je tot een essentieel verschil. In 4.1.2 kwam al de mediatrol aan bod, de internetvandaal die vroeg of laat elke online discussie domineert, enkel en alleen om ergens tegenaan te schoppen. Intern is daar één enkel voorbeeld van te noemen, maar dit ging om een medewerker die de organisatie ging verlaten. Onder medewerkers die bij de organisatie werkzaam blijven, is het nog niet voorgekomen, niet volgens Sak van den Boom, en ook niet in deze drie cases.

Intern is de drempel om je kritisch te uiten dus blijkbaar hoger. De verklaring daarvan zit hem in de verschillende manieren waarop bij externe en interne social media wordt ingegrepen als het fout gaat (beledigingen, scheldpartijen en dergelijke). Op internet wordt de site aangepakt; de moderator kan berichten van de site afhalen, maar straft niet de persoon die ze geschreven heeft. Dit is vaak anoniem of onder een nickname, en zelfs als een persoon bekend is, kan zo'n reactie moeilijk als strafbaar feit worden bewezen. In een organisatie wordt wél de persoon aangepakt. Hij is bekend met naam en toenaam, kan op het matje geroepen worden of zelfs ontslagen worden. De angst dat dit gebeurt, is blijkbaar genoeg om medewerkers van het uiten van kritische geluiden te weerhouden. De situatie van interne social media is in die zin te vergelijken met de vroegere dilemma's van journalisten in de klassieke media. Een journalist werd te kijk gezet als een klacht tegen hem door de Raad van Journalistiek gegrond werd verklaard. De angst dat dit zou gebeuren, zorgde ervoor dat een journalist de regels van deze Raad niet overtrad (het chilling effect genoemd)³⁸.

³⁸ *Mediamores, over digitale cultuur, bloggende burgers en journalistieke ethiek*, Henk Blanken (2009).

7 Theorie vs. praktijk

In deze analyse worden de organisaties op twee punten geanalyseerd. Ten eerste wordt gekeken of de organisaties crossmediaal te werk gaan, en zo ja, welke rol een bedrijfsjournalist daarin heeft. Weten de organisaties de media in te zetten op basis van hun kracht en een eventuele mediamix zodat de media elkaar onderling versterken? Ten tweede wordt bekeken hoe de organisaties omgaan met de ongeregisserde communicatie, met wederom deze vraag als uitgangspunt: welke rol heeft een bedrijfsjournalist daarin?

7.1 Crossmedialiteit

7.1.1 Het ministerie van VROM

De interne communicatiestrategie van VROM is redelijk crossmediaal opgezet. Er wordt gekeken wat het meest effectieve medium zal zijn voor de boodschap en meestal komen zij daarbij uit op Vera, het intranet van het ministerie. Overige media zet de afdeling Communicatie vaak in ter versterking van het intranet. Ook verwijzen berichten op VROM-tv standaard naar berichten op intranet. Het personeelsblad van VROM is opgeheven in 2009, alle doelstellingen moeten dus worden gehaald met intranet, VROM-tv, posters en bijeenkomsten. De mogelijkheden van Vera zijn helaas ook beperkt. Communicatie zou bijvoorbeeld graag vaker een filmpje maken op een professionele manier, maar moment heeft de afdeling haar handen vol aan het omzetten van Vera naar het Rijksportaal.

Interactie is moeilijk met de huidige mediamix. Het intranet heeft namelijk alleen het discussieforum als interactieve toepassing. Sinds kort heeft VROM Yammer geïntroduceerd maar dit is niet gekoppeld aan het intranet bijvoorbeeld. Dat komt doordat dit Yammer (nog) niet officieel in de mediamix is opgenomen.

7.1.2 Océ

Océ houdt wekelijks een crossmediameeting om ervoor te zorgen dat de interne thema's aandacht krijgen. Tijdens deze meeting wordt een crossmediaplanning gemaakt waar in per thema wordt bekeken welke media ze willen gebruiken en wanneer. Zo werd er op het hoofdkantoor een nieuw product gelanceerd en daar is een filmpje van gemaakt, gehangen aan het thema social cohesion: de kijker wordt als gast ontvangen, en ziet het hoofdkantoor aangekleed als saloon. De marketingdirector had een cowboyhoed op tijdens deze presentatie. Medewerkers uit andere landen kregen hierdoor een beeld van het kantoor in Venlo en de marketingdirector werd dankzij zijn informele voorkomen een toegankelijker persoon.

Het centraal bepalen van de media en hun content, doet Océ nog niet zo lang. Interne communicatiemanager Jan van Veen wil het crossmediaal te werk gaan nog verder uitbreiden. Nu is het bijvoorbeeld nog niet geïntegreerd met hun social media.

7.1.3 KPN

KPN gaat sterk crossmediaal te werk, alle geregisseerde media hangen inhoudelijk samen op basis van de interne thema's. De media van KPN worden van content voorzien door bedrijfsjournalisten, en zij gaan

daarbij te werk op basis van de vijf v's en zetten media in op basis van hun specifieke eigenschappen. Het personeelsblad wordt gebruikt voor achtergronden, en betreft ook het thuisfront bij de organisatie omdat het naar het thuisadres wordt gestuurd. Het intranet wordt gebruikt voor het snellere nieuws maar ook om medewerkers naar Connect te krijgen. De wekelijkse nieuwsbrief verwijst naar zowel intranet als naar Connect. Het social mediaplatform is niet ingericht op basis van de interne thema's. Er zijn groepen met zo'n thema (zoals Het Nieuwe Werken) als onderwerp, maar deze zijn niet door Communicatie gestart. Connect voegt iets toe ten opzichte van de overige media omdat het mensen bij elkaar brengt. De mogelijkheid tot interactie, op een laagdrempelige manier, ontbrak nog in de mediamix van KPN.

Opvallend is dat medewerkers op Connect zelf ook crossmediaal gebruiken. Medewerkers plaatsen bijvoorbeeld een microblog waarin ze aandacht vragen voor een nieuwe blog.

7.2 Ongeregisseerde communicatie

7.2.1 Het ministerie van VROM

VROM kent op het gebied van ongeregisserde communicatie alleen het discussieplatform en het recent geïntroduceerde Yammer. Met Yammer zijn ze vanuit Communicatie begonnen en pas tegen de tijd dat ze op zo'n honderd gebruikers zaten, is er een bericht verschenen op Vera om er aandacht voor te vragen. Op die manier was er al wat te lezen op het moment dat de meeste medewerkers er voor het eerst opkwamen.

Extern gebruikt VROM overigens wel meer web 2.0 toepassingen. Daarin is het ministerie zelfs een van de koplopers binnen de rijksoverheid.

7.2.2 Océ

Het idee achter de interactieve tools bij Océ is een efficiëntere manier van kennis delen. De media zijn bijvoorbeeld een eenvoudige manier om ideeën uit te wisselen en samen te werken aan projecten. Ze zien dat dit daadwerkelijk nuttig is in hun organisatie. Ze zijn nu alleen nog op zoek naar praktijkvoorbeelden om het bestaansrecht van deze media te bewijzen. Bij Océ zijn Jan van Veen en Samuel Driessen zelf begonnen met het gebruiken van hun social media. Verder gaven zij workshops over social media en hoe je het kunt gebruiken. Op die manier werden medewerkers er nieuwsgierig naar. Océ heeft gemerkt dat bij medewerkers erg moesten wennen aan de nieuwe mogelijkheden, alsof er een knop om moest. Het zien dat collega's het gebruikten bracht medewerkers tot het inzicht dat social media niet eng zijn, dat open zijn niet eng is.

Om ervoor te zorgen dat bij de social media ook aandacht wordt besteed aan belangrijke projecten worden medewerkers die zich daarmee bezighouden, aangespoord erover te schrijven. Dit betekent niet dat dat ook altijd gedaan wordt; wanneer iemand daar geen zin in heeft, kun je hem niet dwingen. Uitingen worden niet gescreend.

7.2.3 KPN

De filosofie achter het platform Connect is het verbinden van mensen. Voorheen liep de communicatie vooral via de lijn, dankzij Connect kunnen de banden ook op horizontaal niveau worden aangehaald. Het maakt niet uit of mensen elkaar weten te vinden omdat ze dezelfde werkzaamheden hebben of in hun vrije

tijd op dezelfde sport zitten. Wanneer medewerkers elkaar kennen, weten ze elkaar ook te vinden voor werkgerelateerde zaken. Hierdoor draagt Connect ook bij aan de efficiency van de organisatie.

Bij het ontwikkelen van Connect is een ambassadeursnetwerk opgericht van vijftig individuen en vijf groepen. Deze ambassadeurs liepen mee in het traject, zij konden met suggesties komen en kregen workshops over hoe je een blog schrijft of een twitterbericht interessant maakt. In de week voor Connect live ging, moesten ze beginnen met het plaatsen van content. In feite lever je een lege doos op, alle content is user generated. Als je medewerkers naar een leeg platform stuurt, zijn ze niet getriggerd om nog een keer terug te komen. Om Connect te introduceren is er een viral gemaakt die naar elke medewerker werd gemaild. Verder staat op intranet standaard een widget³⁹ om snel door te kunnen klikken naar Connect. In deze widget staan de meest besproken onderwerpen, zodat je weet wat er speelt op Connect en je nieuwsgierig maakt naar wat er over wordt gezegd.

Het inhoudelijk beïnvloeden wordt gedaan door het stimuleren van medewerkers te schrijven over interessante projecten waar zij mee bezig zijn. Personen met een belangrijke functie worden nog eens extra gestimuleerd met workshops over social media. Er ligt een verbod voor Communicatie op het schrijven over de thema's van de afdeling zelf. Connect moet een medium van de medewerkers zijn.

Als enige van de drie organisaties heeft KPN een chief blogger die het platform structureel in de gaten houdt.

7.3 Conclusie

Zowel Océ als KPN gaat crossmediaal te werk. KPN is daarin wat verder dan Océ, maar bij Océ zal dit binnenkort verder worden uitgebreid. Deze twee organisaties weten wel de kracht van een type medium te gebruiken. Océ doet dit bijvoorbeeld goed door te kiezen voor Océ TV om gevoel over te brengen en zowel KPN als Océ gebruikt haar personeelsblad voor achtergronden.

KPN werkt met een bedrijfsjournalistieke redactie, die bepaalt wat er gedaan wordt met een onderwerp. Sowieso is KPN de enige organisatie uit deze cases die daadwerkelijk met bedrijfsjournalisten werkt. Océ en VROM werken wel met communicatiespecialisten. Van Veen wilde graag het interne communicatieteam van Océ uitbreiden, maar dat werd verhinderd door de bezuinigingen. Of er in dit team ook bedrijfsjournalisten zouden komen is niet bekend.

Voor VROM, die door de strenge bezuinigingen de minste mogelijkheden heeft, is het moeilijk om crossmediaal te werk te gaan. Het intranet zelf wordt wel gevuld vanuit een journalistieke manier van werken, maar er is te weinig capaciteit moet er prioriteiten worden gesteld in de keuze wat wel en niet te doen. Yammer is het enige interactieve medium, maar is niet gekoppeld aan het intranet omdat het (nog) een officieus medium is en niet is opgenomen in de mediamix. Er zit dus ook geen officiële strategie gekoppeld aan Yammer. Extern worden interactieve toepassingen wel ingezet voor de communicatie. Dit levert ook input op voor de interne communicatie.

³⁹ Een widget, letterlijk vertaald als 'dingetje', is een apart venster op een site, waarin meestal content van een andere site (verkort) wordt weergegeven.

KPN en Océ willen allebei met de inzet van social media de efficiency van de organisatie verhogen. In de manier waarop zit een klein nuanceverschil. Als kennisorganisatie is voor Océ kennis delen en het uitwisselen van ideeën erg belangrijk. Medewerkers uit alle hoeken van de organisatie moeten elkaar weten te vinden, en niet meer afhankelijk zijn van communicatie via de lijn. Tot zover werkt dit hetzelfde bij KPN. De manier waarop daar de social media is ingericht, bevordert namelijk ook indirect de efficiency. De uitingen bij Océ gaan met name over werkgerelateerde zaken, op Connect komen er ook veel privé onderwerpen voorbij. Dit zorgt ervoor dat mensen om nog meer redenen met elkaar in contact komen. Dit draagt indirect bij aan de efficiency omdat als mensen eenmaal iemand nodig hebben voor iets wat wél werk gerelateerd is, er geen drempel is om een ander daarvoor te benaderen.

Om de uitingen op de social media ook enigszins representatief te laten zijn voor wat er speelt in de organisatie, sporen KPN en Océ bijvoorbeeld medewerkers aan te schrijven over een interessant project waar zij mee bezig zijn. Dit is echter niet verplicht; want stimuleren mag, maar zij vinden ook dat de bemoeienissen van de afdeling niet te sterk moeten zijn. Daarom stimuleren ze gebruik ook indirect door het geven van workshops. Opvallend is dat bij deze twee organisaties ook medewerkers zelf crossmediaal denken. Bij het plaatsen van een nieuwe blog, wordt daar met een microblogpost aandacht voor gevraagd. Als enige heeft Océ social computing guidelines opgesteld. Dit werd gedaan om medewerkers zelf te beschermen. De meeste medewerkers van Océ hadden namelijk weinig tot geen ervaring met social media. Op die manier gaven de guidelines hen wat houvast, ook voor extern social media gebruik. Océ controleert dan ook niet of de guidelines worden nageleefd.

8 Conclusies en aanbevelingen

8.1 Conclusies

Iets nieuws onder de zon

Bij geregisseerde communicatie is op uitvoerend niveau inhoudelijk voor de bedrijfsjournalist niet veel veranderd. Er zijn verschillende media bijgekomen, maar ook bij het vullen van deze media is een journalistieke aanpak gewenst. Deze aanpak zorgt er namelijk voor dat uitingen voldoen aan wensen en behoeften van zowel medewerkers als management. Dankzij de vijf v's: vaststellen, verzamelen, valideren, veredelen en verspreiden, zijn de uitingen relevant, representatief en juist, en zijn ze prikkelend en herkenbaar vormgegeven. Praktisch gezien is er wel veel veranderd. Door online media zijn er meer keuzemogelijkheden bijgekomen; hij kan kiezen voor bijvoorbeeld intranet, een digitale nieuwsbrief, foto, video en een radio-uitzending. Om deze media van passende content te voorzien zal hij zijn praktische vaardigheden moeten ontwikkelen. Daarnaast moet hij de specifieke eigenschappen van een medium weten. Online media zijn bijvoorbeeld snel, maar zijn niet geschikt voor hele lappen tekst. Voor de bedrijfsjournalist betekent dit dat hij er rekening mee houdt het personeelsblad minder te gebruiken voor nieuws, en meer voor achtergronden. Bij KPN werkt dit ook zo in de praktijk. Océ houdt ook rekening met de mediums specifieke kenmerken maar de content wordt daar gerealiseerd door communicatiespecialisten. Welk effect dit heeft op de kwaliteit van de uitingen is niet onderzocht.

Een stapje hoger

Naast het te werk gaan op uitvoerend niveau, is er op tactisch niveau een rol voor de bedrijfsjournalist bijgekomen. Doordat het interne medialandschap is complexer geworden, wordt onderlinge afstemming namelijk alleen maar belangrijker. Vanuit zijn vakgebied weet de bedrijfsjournalist hoe hij rekening moet houden met de wensen van zijn doelgroep, de medewerker, en aan de andere kant ook hoe hij zich ook aan de strategie van zijn opdrachtgever moet houden. Op tactisch niveau is de denkwijze hetzelfde, wel moet de bedrijfsjournalist zijn kennis uitbreiden. Van elk medium moet hij weten waar het geschikt voor is. Op basis daarvan moet hij een mediamix kunnen samenstellen waarin de kracht van elk individueel medium, de anderen aanvult en het communicatie-effect maximaliseert. Hierbij kan hij gebruik maken van de matrix op de volgende bladzijde.

	Actualiteit (snelheid van informatie)	Informatie (hoeveelheid)	Emotie overbrengen	Interactie	Agendasetting	Vooraf geschikt voor doelstellingen m.b.t:
Personeels- blad	+/-	+	+	-	+	kennis/houding
Intranet	++	++	--	-	-	kennis
E-zine	+	+	+	+/-	+/-	kennis/houding
Blogs	+	+/-	+	+	-	houding
Microblogs	++	-	+/-	++	-	houding
Audiovisu- ele media	+/-	+/-	++	+/-	+	houding
Live media	-	-	++	+	++	houding/gedrag

Uit de vergelijking van de theorie met de cases, blijkt dat een crossmediale manier van denken zich heeft geworteld in de manier van werken. Een manier om social media daarin volwaardig te betrekken is echter nog niet gevonden. Dit wordt nu vooral gedaan met slechts verwijzingen naar media onderling: van een geregisseerd medium naar een interactieve toepassing.

Nieuwe concurrentie

Er is nog meer veranderd: online media bieden medewerkers de mogelijkheid zich te uiten, zowel op het gebied van werkgerelateerde zaken als privé. Dit brengt een nieuwe vorm van communicatie met zich mee, die sterk verschilt van ten opzichte van print: ongeregisseerde communicatie.

Ongeregisseerde communicatie komt tot stand dankzij social media; niet alleen de afdeling communicatie of het management bepaalt wat er gepubliceerd wordt, op social media doen alle medewerkers dat. Dankzij hun bijdragen zijn social media – nog meer dan elk ander type medium – media van de medewerkers. De organisaties uit de cases zetten social media in om de efficiency van de organisatie te vergroten. Social media zorgen ervoor dat medewerkers elkaar weten te vinden, buiten de structuren van de organisatie om. Dit bevordert het delen van kennis en het uitwisselen van ideeën. Zoals Peter Haan van KPN ook stelt; social media helpen voorkomen dat hetzelfde wiel op verschillende plaatsen wordt uitgevonden. Uit de cases is ook gebleken dat medewerkers toe moeten zijn aan het gebruik van social media. Er moet een bepaalde mate van openheid zijn, of anders moet een cultuurverandering al opgang zijn gebracht.

Concullega's

Een bedrijfsjournalist kan ook bij ongeregisseerde communicatie nog steeds een rol spelen. Dat medewerkers nu de mogelijkheid hebben om zich te uiten, verandert hen namelijk niet van het ene op het andere moment in journalisten. Dat hoeft ook niet, maar hen helpen bij het gebruik ervan kan wel. Dat werd ook gedaan bij Océ en KPN. Zij maakten gebruik van ambassadeurs die het goede voorbeeld gaven. Verder maakten workshops medewerkers wegwijs in de media. Om strategische onderwerpen onder de aandacht te brengen stimuleren de afdelingen Communicatie medewerkers hierover te schrijven. Omdat in de cases geen bedrijfsjournalisten waren die de workshops hadden opgezet, is er geen uitspraak te doen over een eventueel verschillend effect op het gebruik en de uitingen van de media. Wel bleek dat de

Nederlandse verdeling van de Social Technographics Ladder voor extern gebruik uit hoofdstuk 4 bij deze cases een goede indicatie is voor de verdeling intern.

Extra informatiebron

Nieuwe media zorgen voor een extra informatiebron voor de bedrijfsjournalist. Hij kan uitingen op social media peilen om te kijken wat er leeft in de organisatie. Dit wordt echter alleen nog gedaan door het ministerie van VROM. Ook worden social media nog niet gebruikt om als bedrijfsjournalist (of afdeling Communicatie) de conversatie aan te gaan. De bedrijfsjournalisten bij KPN houden zich zelfs niet bezig met het platform. Ook de communicatiemedewerkers van Océ gebruiken de uitingen op de interne media niet als informatiebron. Daarvoor zijn de organisaties ze nog te veel aan het ontdekken, maar voor de toekomst sluiten zij het gebruik van de media als informatiebron niet uit.

8.2 Aanbevelingen

8.2.1 Strategisch niveau

De diensten/producten die M&H levert, uitbreiden

Om M&H op de toekomst voor te bereiden zal zij haar activiteiten moeten verbreden. Uit het onderzoek is gebleken dat in het online interne medialandschap nog steeds er een belangrijke rol is weg gelegd voor de bedrijfsjournalist dus dan moeten M&H daar bedrijfsjournalisten in opleiden, maar ook (potentiële) klanten moeten op de hoogte zijn van wat M&H hierin kan betekenen.

De focus ligt nu op print, maar moet op beide komen, zowel op print als online. Er is een begin gemaakt in het verbreden van haar aangeboden online diensten binnen geregisseerde communicatie, maar dit mag uitgebreider. Op die manier is het mogelijk om vanuit doelstellingen te blijven denken. Wat M&H een nieuwe klant ook adviseert, print of online, en voor online geregisseerd of ongeregisseerd, ze zal het advies ook kunnen realiseren. Op het gebied van interactieve toepassingen biedt M&H zelfs nog niets aan.

8.2.2 Tactisch niveau

Het uitbrengen van crossmedia-advies

Bij het uitbrengen van advies moet M&H op een crossmediale manier gaan denken. De vraag waar een nieuwe klant mee komt, moet worden vertaald in een communicatiedoelstelling. Met behulp van de matrix uit hoofdstuk 5 kan bekeken worden welke communicatiemix nodig is (of welk medium).

Afhankelijk van hoe ambitieus de doelstelling is, kan een crossmedia redactie gewenst zijn. Zie hiervoor ook het crossmedia advies aan klanten van Maters&Hermsen.

8.2.3 Operationeel niveau

Alle media, zowel online als offline, van content kunnen voorzien

Op operationeel niveau kunnen de bedrijfsjournalisten van M&H de verschillende media van content voorzien dankzij een crossmedia cursus die zij hebben gehad. In de organisatie heb ik hier en daar wel een lichte weerstand waargenomen ten opzichte van schrijven voor het web, het zijn nu eenmaal vooral bladenmakers.

Voor ongeregisseerde communicatie, algemeen

De bedrijfsjournalist gebruik laten maken van social media als informatiebron

De bedrijfsjournalist kan de uitingen op social media gebruiken om aan onderwerpen te komen voor de geregisseerde media. Wanneer de bedrijfsjournalist voor een onderwerp medewerkers nodig heeft, voor bijvoorbeeld meningen of een interview, zijn social media een goede manier om direct met medewerkers in contact te komen en een oproep te doen.

De bedrijfsjournalist een nieuwsaccount laten vullen

Berichten die te klein zijn voor een intranet, kunnen in microblogberichten worden geplaatst. Ook is het mogelijk om als redactie van het personeelsblad een account te hebben.

Workshops aanbieden

Workshops in social media stimuleert medewerkers er daadwerkelijk aan te beginnen. Dit neemt een drempel weg: onbekend maakt immers onbemind. Naast een algemene introductie in de media, leert de workshop medewerkers op een journalistieke manier te werk te gaan. Daarvoor kan het model de basis zijn. Dat maakt van medewerkers niet ineens journalisten, maar het maakt hen bewuster van hun teksten en maakt dat ze hier beter over nadenken.

Voor ongeregisseerde communicatie, bij ambitieuze communicatiedoelstellingen

De bedrijfsjournalist inzetten als stimulator;

De bedrijfsjournalist als stimulator spoort de medewerkers van de organisatie te schrijven over interessante projecten waar zij mee bezig zijn.

De bedrijfsjournalist inzetten als mediator;

Om uitingen pluriform te krijgen kan een bedrijfsjournalist optreden als mediator. Dan screent hij uitingen en spoort personen die daar wat aan toe te voegen hebben aan erop te reageren. Dit bevordert de pluriformiteit, schetst een completer, en wellicht juister beeld van het onderwerp.

8.2.4 Strategisch advies aan klanten van M&H

Crossmedia: op strategisch niveau moeten organisaties crossmediaal gaan denken. Dit crossmediaal denken hoeft zich niet altijd te leiden tot een crossmediale inzet van media. Dat is, zoals eerder gesteld in de conclusie, afhankelijk van de te behalen doelstellingen. Met name bij ambitieuze communicatiedoelstellingen helpt het crossmediaal inzetten van de boodschap bij het realiseren van deze doelstellingen. Een goede manier hiervoor is de centraal geregelde crossmediaredactie van bedrijfsjournalisten. Hierbij kijkt de redactie naar de boodschap die moet worden overgebracht, vertaalt deze in verschillende lagen, bepaalt per laag welk medium en welk moment hier het meest geschikt voor is. De toegevoegde waarde van bedrijfsjournalisten ten opzichte van communicatie medewerkers in een crossmediaredactie is wederom dat hij werkt op basis van de vijf v's. Zeker bij reorganisaties of fusies is het belangrijk om te werken met een bedrijfsjournalistieke redactie, die een planning kan maken over de gelaagdheid van de boodschap/media/tijd. De matrix uit hoofdstuk 5 kan hierbij helpen. Social media kunnen onderdeel uitmaken van deze crossmedia mix, op een aantal voorwaarden.

Social media: de mate van openheid van de cultuur is bepalend voor het succes van social media. Bij extreem gesloten organisaties zullen social media geen succes hebben. Verder moet het alleen ingezet worden als het daadwerkelijk iets bijdraagt aan de organisatie en haar mediamix. Kennisorganisaties zijn er bijvoorbeeld bij gebaat, mensen weten elkaar te vinden buiten de structuur van de organisatie om. Het uitwisselen van ideeën en het delen van kennis wordt hierdoor eenvoudiger. Daarnaast moet worden bepaald of de organisatie open genoeg is, om social media tot een succes te maken. Dit is slechts een inschatting, er bestaat geen formule om de openheid van een organisatie te meten. M&H kan bijvoorbeeld wel bekijken of medewerkers extern social media gebruiken en hoe interactief de huidige interne communicatie is ingericht.

Uit de cases is gebleken dat er weinig beledigingen of andere ongepaste uitlatingen worden gedaan. Dit laat zien dat – in ieder geval voor intern gebruik – het niet nodig is om een social media gedragscode op te stellen. Medewerkers worden door een organisatie aangenomen op basis van vertrouwen en bij elke uiting zijn zij met naam en toenaam bekend. Een management of directie stelt zich met social media in principe ook kwetsbaar op, maar dat moet geen argument zijn er niet mee te beginnen. In tegenstelling tot eventuele roddels bij de koffieautomaat, kan bijvoorbeeld op een blog direct gereageerd worden. De transparantie neemt hierdoor toe, aan twee kanten: Het management kan zien wat er leeft onder de medewerkers, aan de andere kant kan het management haar medewerkers ook laten zien vanuit haar persoonlijke beleving, waarom bepaalde besluiten worden genomen.

8.3 Overige aanbevelingen

Verder onderzoek doen naar de verdeling van de Social Technographics Ladder uit hoofdstuk 5 bij interne social media in verschillende organisaties.

Om verschillende redenen:

- Deze verdeling geeft een beeld van het bereik van de social media in een organisatie en de bedrijfsjournalist kan daar zijn activiteiten in het begeleiden van ongeregisserde communicatie beter op aansluiten.
- Om verschillen te ontdekken tussen organisaties die weinig hebben gedaan ter introductie en organisaties die een ambassadeursnetwerk hebben opgezet. Op die manier kunnen organisaties meten of (en wat) deze inspanningen hebben opgeleverd.
- Daarnaast kunnen deze gegevens organisaties die social media gaan gebruiken, helpen bij het opstellen van doelstellingen rond participatiecijfers. Ook kan onderzocht worden of er een verschil is bij profit en non-profit, of deze cijfers anders liggen bij verschillende organisatiegroottes.

Onderzoek doen naar uitingen van medewerkers op interne social media

Een van de voorwaarde voor goede bedrijfsjournalistiek is dat de uitingen in het medium representatief zijn voor wat er in de organisatie leeft. In hoeverre dat zo ook geldt voor social media is interessant om te onderzoeken.

9 Literatuurlijst

Literatuur

Aarts, N. (2009). *Een gesprek zonder einde: over strategische communicatie in een voortdurend veranderende omgeving*. Amsterdam: Vossiuspers UvA.

Bakker, P., Scholten, O., (2007). *Communicatiekaart van Nederland, overzicht van media en communicatie* (zesde, geheel herziene druk). Amsterdam: Kluwer.

Bakker, S. de, (2008). *Bedrijfsjournalistiek, een vakgebied in ontwikkeling*. Den Haag: Logeion, vereniging voor communicatie.

Bardoel, J., Vos, C., Vree, F. van, Wijfjes, H., (2002). *Journalistieke cultuur in Nederland* (eerste druk). Amsterdam: Amsterdam University Press.

Blanken, H., Deuze, M, (2007). *PopUp, De botsing tussen oude en nieuwe media* (eerste druk). Amsterdam: Uitgeverij Atlas.

Blanken, H.(2009). *Mediamores, over digitale cultuur, bloggende burgers en journalistieke ethiek* (eerste druk). Amsterdam:Uitgeverij Atlas.

Boom, S. van den (2008). *Bedrijfsjournalistiek 2.0*. Den Haag: Logeion, vereniging voor communicatie.

Bosland, H. (1974). *Personeelsbladen, journalistiek tegen de verdrukking in* (eerste druk). Amsterdam: Wetenschappelijke uitgeverij b.v.

Deuze, M. (2004). *Wat is journalistiek?* (eerste druk). Amsterdam: Het Spinhuis.

Hendrikx, W. (2000). *Schrijven voor het beeldscherm* (tweede druk). Den Haag: Sdu Uitgevers

Herle, M. (2008). *Bladen maken: Periodieken in de bedrijfscommunicatie* (tweede druk). Deventer: Kluwer.

Jager, R., Twisk, P. van, (2001). *Internetjournalistiek* (eerste druk). Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Khosrow-Pour, M. (2004). *Innovations trough information technology* (eerste druk). Hershey, PA: Idea Group Publishing

Kussendrager, N., Lugt, D. van der, (2005). *Basisboek Journalistiek* (derde druk). Groningen: Wolters-Noordhoff.

Marvin, C. (1988). *When old Technologies were new, thinking about electric communication in the late nineteenth century*. New York: Oxford University Press.

Maters & Hermsen Journalistiek (2000). *40 jaar Pantograaf*. Haarlem: NedTrain Refurbishment & Overhaul.

Reynaert, I., Dijkerman, D.(2009). *Basisboek crossmedia concepting* (eerste druk). Den Haag: Boom onderwijs.

Ruler, B. van (2005). *Wat is goede bedrijfsjournalistiek?* Den Haag: Logeion, vereniging voor communicatie.

Scholten, O. (2000). *Het beste uit Handboek interne communicatie* (eerste druk). Alphen a/d Rijn: Samsom.

Waardenburg, M. (2007). *Hoe gebruik ik nieuwe media bij communicatie*. Amsterdam: Kluwer.

Wylie, A. (1997). *Planning powerfull publications* (eerste druk). San Francisco: International Association of Business Communicators.

Onderzoeken:

Customer Media in een online tijdperk, door Tim Hollander (2009).

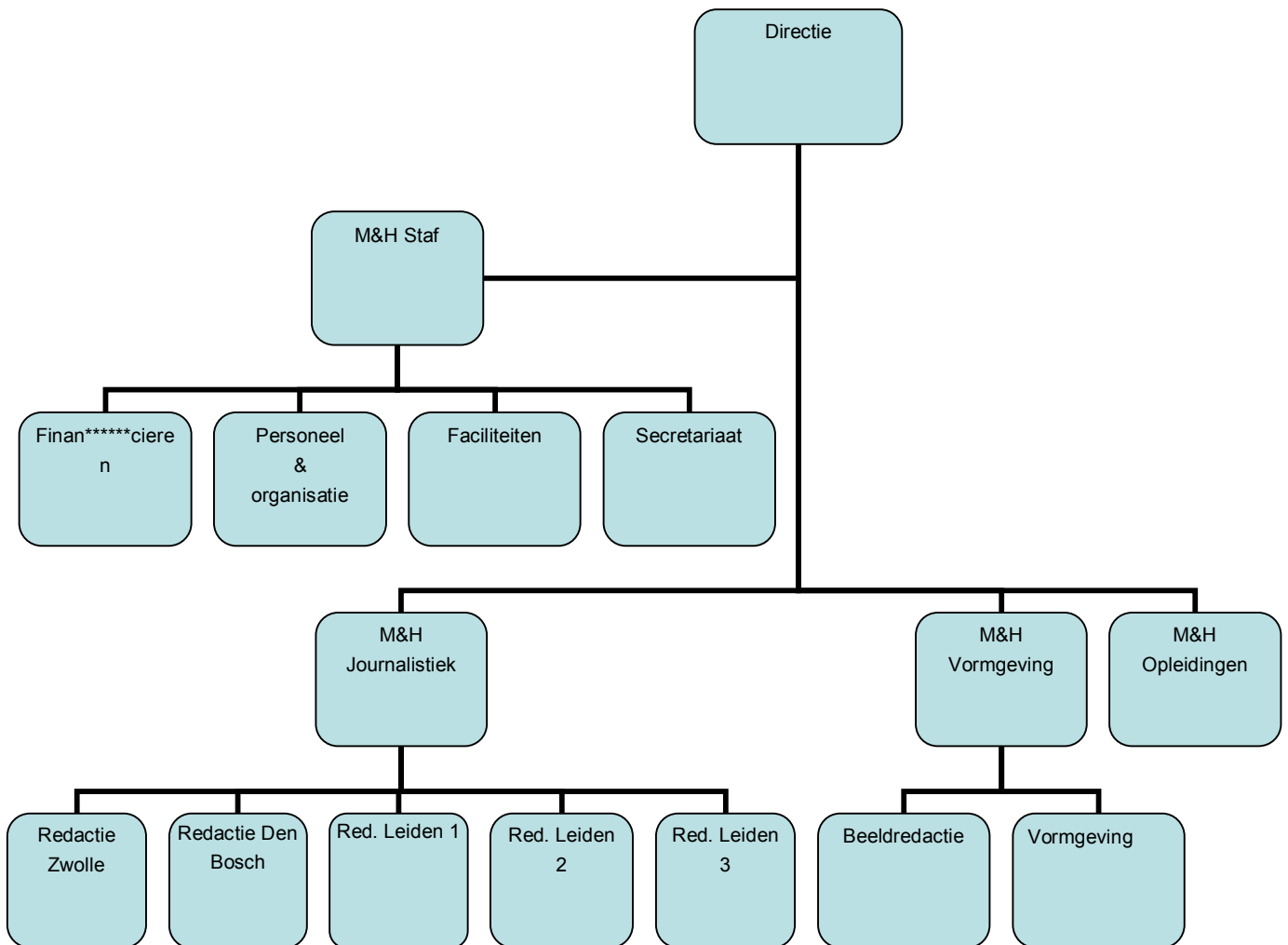
Intranet vs Personeelsblad, door Sabel Communicatie BV, juni 2009.

Onderzoek naar social media en interne communicatie, uitgevoerd door Corner-stone, marketing & sales programmes, maart 2010.

TBO (tijdsbestedingsonderzoek) uitgevoerd in opdracht van het CPB, 2006.

Bijlage I

Organogram Maters & Hermesen



Bijlage II Belangrijkste punten uit de interviews met Alexander Pleijter, Sak van den Boom en Suzanne de Bakker

Alexander Pleijter:

“In online wordt ook op een hele traditionele manier gewerkt. Omdat de meeste journalisten het op die manier gewend zijn en het ook zo aangeleerd krijgen. Kijk maar naar een hele grote nieuwssite als nu.nl, die doen niet anders dan dit eigenlijk.. Eerst nadenken over wat het nieuws is, en dan nieuws verzamelen, een stuk schrijven enzo. Maar het kan natuurlijk ook op een hele andere manier. Want ik denk dat bij al deze onderdelen (*van het vijf v-model*) je gebruik kunt maken van publieksparticipatie. Dat de mensen waarop jij je richt, je publiek, of dat nu medewerkers zijn of een breder publiek, daarop de een of andere manier een inbreng in zouden kunnen hebben.”

“Bij het vaststellen van een onderwerp, dat je bepaalt wat de agenda is van je de redactie of van je blad, van je publicatie.”

“Kijk, dit vijf v-model is allemaal heel lineair. Als journalist ga je telkens over op de volgende stap. Nadenken, bronnen raadplegen, je stuk maken, publiceren. Maar bij online journalistiek hoeft dat eigenlijk niet. Dat ligt een beetje aan de manier waarop je aan online journalistiek doet. Je kunt het op een hele traditionele manier doen, dan volg je die keten en dan kom je uiteindelijk tot een artikel dat gepubliceerd wordt. Maar je zou ook kunnen zeggen dat je online aan een soort realtime, live journalistiek gaat doen. Waarbij je dus niet werkt aan een eindproduct, maar aan het proces werkt. Dus wanneer je bijvoorbeeld begint met het vaststellen van een onderwerp.”

“Op het moment dat je dat idee hebt, kun je eigenlijk al beginnen met publiceren. Of een kort blog bericht, dat je om die en die reden, een stuk wilt gaan schrijven een onderwerp en bepaalde mensen wilt gaan bellen, en dan kun je je lezers vragen of zij nog vragen hebben die zij beantwoord willen zien.”

“Burgerjournalistiek blijkt in de praktijk wel mee te vallen. En in zijn meest pure vorm betekent dat de burger zijn eigen publicatie begint, een eigen weblog bijvoorbeeld, en dan over allerlei dingen gaat schrijven en dingen gaat uitzoeken en zo. Want eigenlijk zou hij dan al deze stappen moeten zetten, dat gebeurt bijna niet in de praktijk..”

“Zeker met iets als Twitter of Yammer, dat is een goede manier om aandacht te vragen voor waar je mee bezig bent. En ook als je iets gepubliceerd hebt, of foto's die je gemaakt hebt. Om dat via Twitter te verspreiden.”

“Een nadeel (van online werken) is dat die omslag heel erg moeilijk te maken is. Dat journalisten, en dat ligt niet alleen aan journalisten maar ook aan de opleidingen, die zijn nog erg ingericht op die traditionele manier van werken zoals je dat hier in dat schema hebt staan, waarbij journalistiek een soort lineair proces is. Je doet alles stapje voor stapje en uiteindelijk lever je je eindproduct bij de consument en die mag het

dan gebruiken, het is af. En klaar. Terwijl het dus veel meer een interactief proces zou kunnen zijn op internet. Naar mijn idee kweekt dat veel meer betrokkenheid. Maar dat vergt een hele andere manier van werken omdat je al in een vroegtijdig stadium iets publiceert wat nog helemaal niet af is, waar je nog allemaal gaten in kunt schieten, want je hebt een onderwerp. Een plan om bronnen raad te plegen, en journalisten vinden het heel moeilijk om dat dan al te publiceren.”

Sak van den Boom:

“Wat willen we bereiken? Wat is een doelstelling van een middel? Het kanaal dat je inzet, wie is verantwoordelijk voor het kanaal? Is de doelstelling gewoon taakgerichte informatie, is het corporate informatie? Dat zul je eerst met elkaar vast moeten stellen. En afhankelijk daarvan kun je zeggen van hoe gaan we dat uiteindelijk allemaal maken, en welke mensen heb ik daarvoor nodig? Een bedrijfsjournalist kan daar een rol in spelen. Maar dan is in eerste instantie de vraag hoe is de verantwoordelijkheid verdeeld? Wie is er verantwoordelijk voor de content?”

“De journalistiek bij bedrijfscommunicatie is dienstbaar.”

“In essentie ben je als bedrijfsjournalist altijd bezig met die bedrijfsdoelstellingen.”

“Als je als gezegd zegt, we creëren een discussieplatform over wat er leeft in een organisatie, en er is een bedrijfsjournalist die dat platform voedt, met voer voor discussie of onderwerpen die leven, en je wilt geloofwaardig zijn, dan moet je het laten gebeuren.”

“Als je social media zou willen inzetten voor interne communicatie, dan moet je voldoende onderzoek doen om in te schatten of de organisatie er aan toe is of niet. Maar het loopt vrij zelden uit de hand om dat de wetenschap leert dat mensen elkaar corrigeren. Sociale controle is zo sterk op dat niveau, ik ken geen cases dat dat uit de hand is gelopen. In de vorm van scheldpartijen bijvoorbeeld, die ken ik niet.”

“Ik denk dat je als bedrijf normale menselijke normen en waarden hebt waarvan je zegt: daar houden wij ons aan. Als je hebt bijvoorbeeld over ethische kwesties, dat je het nooit over religies zult hebben. Dat kan ik me wel voorstellen. Dat is meer de bandbreedte waarbinnen je met elkaar praat.”

“Ik denk dat je onderscheid moet maken tussen bedrijven zoals Albert Heijn en KPN, die een digitaal platform hebben voor medewerkers, waar alle informatie die voor hem of haar nodig is, op staat. En dan is het logisch om medewerkers te triggeren om daar heen te gaan, dat je het ook leuk maakt. Dat kan iedereen bedenken. Dus dat is dan gewoon een persoonlijke homepage, met jouw persoonlijke informatie, met knopjes, met vakantiedagen. En met grappen en grollen, met de grap van de dag, wie is er jarig. Nou dat kun je zelf verzinnen. En dat je daar een bedrijfsjournalist voor gebruikt, die daar het verhaal van de dag schrijft, nou dat is gewoon dom tikken en verhaaltjes maken. Daar gaat het wel over bij de grote bedrijven. En het andere uiterste zijn bedrijven die zeggen, we hebben vier keer in het jaar een clubblad, kunnen we geld besparen door digitaal te gaan? En medewerkers elke maand een linkje te sturen met het staat daar, blader er maar doorheen. Daar zit geen verschil tussen, dat is precies hetzelfde als vroeger.”

“Er is natuurlijk een bepaald type bedrijfsmedium dat volgens de klassieke lijnen gebeurt. Maters & Hermesen zit een beetje in die hoek, het principe van hoor en wederhoor. Een blad als soort platform waar medewerkers hun verhaal kwijt kunnen en over het bedrijf enzo, met als doelstelling van het blad: van, voor en door de medewerkers. Dat type medium sterft uit.”

“wat doet een journalist? Die creëert content, en vervolgens zoekt hij naar een manier om die bij zijn lezer te krijgen. En de ene keer gaat dat via het papier, de andere keer via het web. Dus dat maakt voor de content niet zo veel uit, met dat je weet dat als je het via het web doet je zinnen korter en krachtiger moeten zijn, visueler. Maar dat zijn gewoon technische dingetjes. Maar in essentie maakt het niet uit voor de doelstelling van het ding dat je maakt. Dus ik zie daar niet zo’n.. Middelen en kanalen haal je dan een beetje door elkaar, het zijn gewoon verschillende kanalen. Maar voor het vak maakt het niet zoveel uit.”

“De breedte van het ambacht is anders. Maar vooral de dynamiek natuurlijk. Als je vandaag iets schrijft, weet vanmiddag de hele wereld het. En vroeger kon je dat nog eens rustig laten bezinken, voor het naar de drukker ging. Dat is natuurlijk het grote verschil.”

“Met alleen goed kunnen schrijven, daar kom je niet ver mee tegenwoordig, je moet echt iets extra’s kunnen.”

“Een management of een directie, je moet ervoor zorgen dat je de juiste medewerkers hebt op communicatie, of bedrijfsjournalisten, die je kunt vertrouwen, jou het vertrouwen geven. Je moet ze een beetje los durven laten. Maar het voordeel van nieuwe media is dat je ook redelijk snel kunt herstellen”

“Een bedrijfsjournalist die geen communicatie professional is, die komt te kort.”

“Moet je als bedrijf bij social media een voorwaarde laten creëren om iemand dat te laten doen? Hoe controleer je dat? Dat is een interessant gegeven. Ik kan me voorstellen dat een vraag is voor M&H of ze dat als product aan moeten bieden aan hun klanten. Dat zij die dienstverlening voor ze kunnen doen, social media.”

“De snelheid is toegenomen. Dus je moet nadenken over autorisatie, vrijheid en dat soort zaken. En het vergt van het management en de directie ondernemerschap en lef om dingen los te kunnen laten. In het kader van transparantie is het ontzettend belangrijk dat bedrijven dat kunnen en durven, en niet de deur dicht houden. Dus daar ligt wel een verantwoordelijkheid voor bedrijfsjournalisten en communicatiespecialisten om op een hele zorgvuldige manier met informatie om te gaan. Dus dat verschil met vroeger is er wel. Dat is gewoon voor de handliggend, niet schokkend. Maar het ambacht is wel moeilijk geworden vind ik. Je moet veel weten.”

“Je hebt het nu over een dialoog ook, tussen twee partijen. De bedrijfsjournalist is dan alleen maar facilitator. Die heeft geen rol in de dialoog. Die gaat tussen de medewerker en het bedrijf. De bedrijfsjournalist is alleen degene die dat stroomlijnt, vanuit mijn perceptie. Hij voert die discussie maar als hij dat doet, dan met de pet op van de baas, de personeelschef, hij speelt een rol. Hij zet hij zijn ambacht in.”

Suzanne de Bakker

“Je hebt in Nederland heel veel bureaus zoals Maters&Hermsen, bijvoorbeeld VdBj groep, Media Partners en Hemels. Die maken bedrijfsbladen, met name papieren bedrijfsbladen. Af en toe wat digitaals, maar over het algemeen houden zij zich bezig met print. Je hebt een heel klein aantal bureaus, zoals Born05, van de Bomvol en IFly magazine, en dat zijn specialisten in digitale media. En wat je dan hebt, je hebt die papieren bureaus - om ze zo maar even te noemen – die wordt vaak verweten, dat ze zo bij papier blijven. Dat ze niet verder kijken dan papier, dat ze daarin blijven hangen. Maar dat is ook een proces wat ze zelf in stand houden. Vaak hebben die opdrachtgevers al in hun hoofd dat ze een blaadje willen maken. En dan komen zij dus ook terecht bij een bureau dat er om bekend staat dat ze goede bladen maakt. Willen ze iets digitaals, dan gaan ze naar die andere bureaus want die zijn daarin gespecialiseerd. Die scheiding blijf je houden op deze manier. Dus in die zin kan ik me voorstellen dat Jeroen zegt dat steeds meer bedrijven over gaan op digitaal dus krijgen zij steeds minder aanvragen als papieren bureau. “

“In Amerika heb je een bureau dat heet Story World Wide. Zij waren ook van oorsprong een traditioneel bureau, maar bij hen staat de content centraal, de verhalen. Dat je als bedrijf de verhalen hebt, en daar de middelen bij zoekt. Zij kwamen tot de ontdekking: we moeten het allebei aan kunnen bieden. Die hebben het hele bedrijf gereorganiseerd: mensen in dienst genomen die veel van digitaal afweten, of mensen heropgeleid in de ICT hoek. Zodat deze mensen allebei kunnen.”

“Ik denk dat je een onderscheid moet maken tussen bedrijven die echt goed met communicatie bezig zijn, die vanuit strategisch oogpunt middelen gaan inzetten en de bedrijven die daar niet over nadenken. Daar zijn dit soort dingen voor. Die bedrijven zijn er altijd geweest, ook bij de print. Toen digitale magazines nog helemaal out of the question waren, die had je toen ook.”

“Sak had vorige week op zijn weblog een stukje geschreven dat de grootste bedreiging voor de sector, de sector zelf is. Dus de bureaus die de bladen maken zelf. Dat ze echt de inhoud niet centraal stellen, puur op de middelen gaan. Toen kwamen daar reacties op, waaronder een reactie, de eerste reactie, van de directeur van de VdBj groep, Wim Tjaberinga, die sloeg de plank mijns inziens helemaal mis. Die begon een tirade te houden dat hij zo moe was, of het nou over print of digitaal ging. Maar daar ging het stuk van Sak helemaal niet over. Die zei gewoon, je moet de inhoud centraal stellen en daar zoek je het beste middel bij. Maar in de hogere regionen van de bureaus - en daar wil ik niet mee zeggen dat de VDBJ groep een slecht bureau is – zie je dat zij puur denken dat digitaal een bedreiging is van de print. En zo moet je volgens mij niet denken. Je moet het zien als een van de mogelijkheden die je kunt inzetten op het moment dat je weet wat je doelstellingen zijn, wat je doelgroep is, waar je doelgroep is. Kijk, je kunt wel een digitaal medium inzetten maar als je doelgroep niet achter een computer zit dan heeft dat geen enkele zin. En dan kiest men vervolgens, wat willen we bereiken en wat voor informatie willen we brengen en met welk medium, of media, want dat kunnen er ook meer zijn, kunnen we dat het beste bereiken. En zij denken van uit middelen, dat is het startpunt. We gaan een blaadje maken, en vervolgens gaan ze denken aan doelen en doelgroep. Maar dat moet veel eerder in het proces komen.”

Bijlage III De mediarichness theory

De media richness theory (of mediarijkeheidstheorie) gaat ervan uit dat de dubbelzinnigheid van een boodschap een belangrijke factor is voor de keuze van een medium. Een boodschap is dubbelzinnig als zij ruimte laat voor meerdere, conflicterende interpretaties van de organisationele situatie (Daft & Lengel, 1984). Bij dubbelzinnige boodschappen is het van belang dat organisatieleden door feedback en onderhandelen dubbelzinnigheid reduceren en uiteindelijk aan de boodschap dezelfde betekenis toekennen. Het ene medium heeft meer mogelijkheden om een gedeelde betekenis te realiseren dan het andere. Media zijn te rangschikken van 'rijk' naar 'arm'. Rijke media hebben veel mogelijkheden om een gedeelde betekenis te realiseren, arme media ontberen die mogelijkheid. Arme media zijn zeer geschikt voor het overdragen van eenduidige, vaak routinematige informatie. De rijkheid van een medium wordt bepaald door vier factoren: (1) de mogelijkheid om directe, snelle feedback te geven, (2) de mogelijkheid verschillende signalen tegelijkertijd te gebruiken (lichaamstaal, stemgeluid, volume), (3) de mogelijkheid om natuurlijke taal te gebruiken en (4) de mogelijkheid om een boodschap persoonlijk te richten. Face-to-face-communicatie is het meest rijke medium, gevolgd door telefonische communicatie. Elektronische post blijft nog wat achter bij de telefoon, het hangt tussen rijk en arm in (Trevino, Daft & Lengel, 1990). Elektronische post kent geen directe, maar wel snelle mogelijkheid tot feedback, kan persoonlijkgericht worden en maakt gebruik van natuurlijke taal, maar heeft niet de capaciteit meerdere signalen tegelijkertijd te gebruiken. In theorie is elektronische post daarom het meest geschikt voor het uitwisselen van eenvoudige informatie en minder voor het uitwisselen van min of meer dubbelzinnige en/of vertoruwelijke informatie en het oplossen van conflicten.

Bron: Scholten, O. (2000). *Het beste uit Handboek interne communicatie* (eerste druk). Alphen a/d Rijn: Samsom.

Bijlage IV Case: het ministerie van VROM

Het ministerie VROM (Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer) bestaat uit de beleidsterreinen ruimte, wonen en wijken, milieu en integratie. In totaal zijn er zo'n 4000 man werkzaam bij het ministerie. Hiervan zitten er 2500 op het hoofgebouw in Den Haag. De overige 1500 zijn verspreid over de verschillende regiokantoren. Zo heeft de VROM-Inspectie vijf locaties en ook de Rijksgebouwendienst is verspreid over het hele land.

1. COMMUNICATIE ALGEMEEN.....	60
2. MIDDELENMIX.....	61
VROM TV.....	61
YAMMER.....	62
VERA	62
Vera als surrogaat van tellus.....	62
Regie	63
Opbouw van Vera	64
NIET-STRUCTURELE MEDIA.....	65
STATISTIEKEN.....	65

1. Communicatie algemeen

De communicatie binnen VROM is centraal geregeld, iedereen die zich bezighoudt met communicatie zit ook op de communicatieafdeling. Alleen de communicatie van VROM-Inspectie en De Rijksgebouwendienst is afzonderlijk geregeld. Deze onderdelen van VROM hebben ook een eigen missie en visie, die wel is gebaseerd op de algemene missie van het ministerie.

De communicatieafdeling van VROM heeft vijf disciplines: een strategie-onderdeel, een redactie, kenniscentrum, waar bijvoorbeeld media-analyses worden gemaakt, verder geven ze communicatieadvies, ook voor externe communicatie en doen ze aan persvoorlichting.

Ze hebben te maken met interne en externe communicatie, en de externe communicatie is gekoppeld aan de ministers, er is een team voor Huizinga, en een team voor van Middelkoop. Van de redactie heeft ook iedereen zijn eigen onderwerp. In totaal zijn er 9 redacteuren en één beeldredacteur. Twee van deze redacteuren houden zich onder andere bezig met intranet. De andere redactieleden schrijven vooral voor internet, maar af en toe ook een artikel voor het intranet.

Momenteel zit er bij VROM een reorganisatie aan te komen. De missie is continu in contact, waarbij ze van buiten naar binnen werken. Het nadeel van de bezuinigingen is dat bij Communicatie steeds meer de afweging gemaakt moet worden wat wel en niet gedaan wordt. De nadruk komt steeds meer te liggen op ondersteuning van de bewindslieden en hun terrein. Wanneer er een nieuw regeerakkoord ligt, weet Communicatie waar zij zich de komende tijd mee bezig gaat houden, waar het accent op komt te liggen. Dan zijn er altijd nog onderwerpen met minder prioriteit, maar waar wel ook wat mee gedaan moet worden.

De afdeling is nu aan het kijken hoe zij ondersteuning kan bieden aan iedereen die wat vraagt van Communicatie. Vanwege de capaciteit kan niet iedereen persoonlijk begeleid worden. Momenteel wordt gedacht aan een communicatietool op het intranet waar mensen zelf mee aan de slag kunnen. De tool helpt medewerkers bij communicatie-uitingen na te denken over de doelgroep, middel, de boodschap, de productie, ondanks dat communicatie niet hun vakgebied is. De meningen van de afdeling Communicatie zijn hierover verdeeld. Frans Hoevers stelt dat communicatie niet zonder reden een vakgebied is, dat leer je niet-communicatie mensen niet aan door er een tool voor te ontwikkelen. Het is de bedoeling dat dit digitale hulpmiddel net als het nieuws te installeren Communicatieloket met communicatieadviseurs beleidsmedewerkers helpt bij hun communicatiebehoeften.

VROM werkt op basis van het regeerakkoord. De betreffende minister bepaalt vervolgens waar de accenten op komen te liggen, wat prioriteit heeft. Na de val van het kabinet zijn er veel onderwerpen waar ook VROM zich mee bezig houdt, controversieel verklaard. Ondanks dat je als ministerie ergens intensief mee bezig bent geweest, betekent dit dat het beleidsproces stil komt te liggen en er dus ook geen communicatie meer over gevoerd hoeft te worden. De campagne 'Inburgeren op de werkvloer' werd wel doorgezet na de val van het kabinet, omdat deze van groot maatschappelijk belang is. Maar veel andere onderwerpen zijn dus stopgezet.

Voor de interne communicatie kent VROM geen vaste thema's, alleen tijdelijke. Momenteel zijn onder andere de reorganisatie en de verbouwing een thema.

2. Middelenmix

De interne middelenmix van VROM bestaat uit de volgende media:

- intranet (Vera);
- panelen;
- VROM tv;
- posters;
- Yammer;
- bijeenkomsten.

Dit zijn de organisatiebrede middelen, naast deze middelen vindt er communicatie langs de lijn plaats, in de vorm van afdelingsoverleg, teamoverleg en dergelijke. Omdat de posters en de panelen bijna niet meer gebruikt worden, komen die verder niet aan bod.

VROM tv

Op VROM tv verschijnen de 'Vera Vier'. Dit zijn korte nieuwsberichten, enkel informatief van aard. Onderwerpen zijn vooral gebouwgebonden en personele zaken. Maar ook belangrijke bijeenkomsten, workshops en belangrijk nieuws wordt aangekondigd via VROM tv. De nadruk ligt op de interne communicatie. De schermen hangen op plekken waar mensen vaak staan te wachten, zoals bij de kassa van de koffiecorner. Wanneer er wat belangrijks op de gewone televisie wordt uitgezonden, is dit ook te

zien op VROM tv. Zo wordt bijvoorbeeld de troonrede op Prinsjesdag live uitgezonden op de televisies in het gebouw. De Vera Vier zijn ook terug te vinden op de homepage van Vera zelf.

Yammer

Sinds kort gebruikt VROM Yammer. Dit is begonnen op de afdeling Communicatie. Zij hebben daar de eerste periode nog geen aandacht aan besteed op intranet of op een andere manier actief naar buiten gebracht. De bedoeling was dat mensen elkaar aan gaan steken. Tegen de tijd dat ze op 100 man zaten hebben ze pas een bericht op Vera geplaatst. Op die manier gebeurde er al wat op Yammer op het moment dat het aandacht voor kwam. De afdeling verwacht dat ongeveer 10 % het actief gaat gebruiken en dat de overige 90% er passief aan deelneemt, dus de conversaties alleen volgt. Inmiddels zijn er meer dan 300 Yammeraars bij VROM.

Vera

Vera bestaat sinds december 2001 en is binnen VROM het belangrijkste communicatiemedium, zeker op het gebied van nieuwsvoorziening. Wanneer een medewerker inlogt op zijn account, wordt ook direct Vera opgestart. Vera kent twee vaste redacteuren, daarnaast zitten er op de communicatieafdeling nog 7 internetredacteuren die af en toe ook voor het intranet schrijven. Sinds kort is de huisstijl van Vera veranderd in de rijksbrede huisstijl, en uiteindelijk zal Vera opgaan in een rijksbreed intranet.

Verder is Vera ondersteunend voor verschillende processen met een product & dienstengids voor onder andere Facility Management, Communicatie, ICT en de juridische afdeling. Verder wordt Vera ook gebruikt voor nog praktischere zaken. Medewerkers kunnen er vergaderzalen op reserveren of bijvoorbeeld de menukaart van het restaurant bekijken.

Vera als surrogaat van tellus

Tellus, het bedrijfsmagazine van VROM, was een belangrijk bindmiddel van de organisatie. Het blad heeft er mede aan bijgedragen dat mensen zich vooral 'VROM'er' voelden, en niet alleen onderdeel van hun afdeling. In die zin zorgde het voor eenheid in de organisatie. Tellus heeft een goede toon aangeslagen, was informeel, prettig om te lezen, waardoor het blad zorgde voor betrokkenheid. Ondertussen werd de rol van Vera groter en door de extreme bezuinigingen werd het steeds moeilijker om tellus te produceren. Je moet iemand hebben die fulltime met het blad bezig kan zijn. Die de ruimte en de tijd krijgt om met leuke acties te komen om het spannend te houden. Maar door geldgebrek was er weinig capaciteit beschikbaar om een blad uit te brengen. Er werden externen ingehuurd maar omdat zij geen voeling hadden met de organisatie, werkte dat niet. Doordat het telkens zoveel moeite kostte was de redactie uiteindelijk vooral opgelucht toen besloten werd dat het blad zou stoppen.

Het plan was dat Vera de functie van tellus over te nemen, maar er is niets aan Vera veranderd om dat daadwerkelijk te realiseren. De achtergrondfunctie zoals tellus die had is verdwenen. De human interest series die nog de grootste overeenkomsten vertonen met de functie waarin tellus voorzag, bestonden al op Vera. De formule van het blad viel niet te kopiëren naar een intranet, en daarnaast is daar ook geen capaciteit voor. Door de bezuinigingen is de redactie naar twee personen gegaan en was er geen capaciteit

om alle onderdelen met bepaalde regelmaat te vullen. Hierdoor zijn ook nieuwsbrieven die gekoppeld was aan Vera opgehouden te bestaan. Het schrijven van de intro's en het maken van overzichten kostten teveel tijd.

De series zijn wel blijven bestaan op Vera. Hierin worden de persoonlijke verhalen van VROM'ers verteld rond een bepaald thema. Zo zijn er een verschillende VROM'ers gevolgd die zich verkiesbaar hadden gesteld voor de gemeenteraadsverkiezingen. Ook zijn er filmpjes gemaakt van deze kandidaten waarin ze vertellen over hun partij en waarom je op hen zou moeten stemmen, met daarbij een introductieartikel. Vervolgens verscheen elke week een artikel over wat de kandidaten mee maakten in aanloop van de verkiezingen. Elke VROM'er werd op de foto gezet, het logo van zijn partij werd op de achtergrond erbij gefotoshopt en er werd een introductiefilmpje gemaakt. Daarna waren alle VROM'ers te volgen met blogs in dagboekvorm. Rond de NL doet-dag vertelde elke week een VROM'er over het vrijwilligerswerk dat hij doet. Deze human interest series blijken een groot succes te zijn en echt te leven onder de medewerkers. Maar wederom door gebrek aan capaciteit kunnen ze dit minder vaak doen dan ze zouden willen.

Regie

De redactie van Vera bestaat uit twee leden die zich vooral met het intranet bezig houden, een enkel artikel wordt geschreven door de redactie voor het internet. Frans Hoevers is een van de twee redacteurs. Hij werkt inmiddels 28 jaar bij VROM en dankzij een opleiding die hij naast zijn baan deed, vult hij het intranet vanuit journalistiek oogpunt. Hij is 10 jaar redacteur. Gebrek aan capaciteit op de afdeling bemoeilijkt echter het realiseren van zijn plannen. Hij ziet waar verbeteringen mogelijk, of zelfs nodig zijn, maar er is geen geld om daar wat mee te doen. Het is roeien met de riemen die ze hebben. Tot het einde van dit jaar is er in ieder geval versterking van het team met twee personen, die elk halve dagen op de redactie werken. Dit zijn beginnende redacteurs die verder willen in het vak gedetacheerd zijn vanuit andere communicatieafdelingen.

Vera heeft een aparte agenda in Outlook voor de redactie. Hierin staat wanneer welke berichten worden geplaatst. Gedurende de dag zijn er drie vaste tijdstippen waarop een nieuw artikel geplaatst wordt, voor een eventueel vierde item is er een extra tijdstip ingepland. Door met vaste momenten te werken wordt de nieuwsvoorziening gedoseerd. Er bestaat binnen de afdeling een meningsverschil over wanneer nieuws geplaatst moet worden. De visie van Frans is juist dat je gerust drie berichten 's ochtends tegelijkertijd kunt plaatsen. Medewerkers houden ervan om 's ochtends rustig te beginnen, starten op met Vera en hebben (en nemen!) dan juist de tijd om de laatste nieuwsberichten door te nemen. Belangrijk nieuws, bijvoorbeeld met betrekking tot beleidsonderwerpen, worden geplaatst op maandag, dinsdag en donderdag. Op deze dagen werken er namelijk de meeste mensen. De andere dagen worden gebruikt voor de human interest verhalen, die worden toch wel gelezen.

Input voor nieuws komt van alle kanten, via de algemene postbus bijvoorbeeld. Series worden op de redactie bedacht. Ook gebruikt de afdeling het verslag van de bestuursraad, hier worden dan onderwerpen uitgehaald die voor de hele organisatie relevant en interessant zijn. De helft komt spontaan, de andere helft bedenken ze zelf. Ook andere nieuwsberichten kunnen aanleiding zijn.

De afdeling Communicatie schrijft zowel voor de algemene homepage als voor de pagina's van de verschillende beleidsterreinen. Voorheen werden de beleidsonderdelen door die afdeling zelf gevuld, maar men kwam er snel achter dat het niet werkte.

Suggesties voor nieuwsartikelen komen binnen in de Vera-postbus. De redactie bepaalt of het interessant is voor de hele organisatie, en of er dus wat mee gedaan wordt. De ingekomen berichten worden in Outlook gekoppeld aan een persoon, zodat iedereen weet wie er actie op moet ondernemen. Wanneer het is afgerond, kun je het item afvinken. Outlook heeft ook een agenda waarin de activiteiten van de ministers staan. Op die manier weet de afdeling Communicatie wanneer zij vragen kunnen verwachten van de pers, en waar deze over gaan.

Opbouw van Vera

De homepage bestaat uit een menu bovenaan met algemene koppen als 'Home', 'Actueel', 'Organisatie' en wordt opgevolgd door de verschillende beleidsonderwerpen, Ruimtelijke ontwikkeling, Milieu, RGD WWI, VI en IZ. VI (VROM inspectie) heeft nog de oude huisstijl van Vera, maar ook zij zullen binnenkort over moeten stappen op de rijksbrede huisstijl.

Hieronder zijn de zes laatste nieuwsberichten weergegeven met een kleine afbeelding en een introtekstje. Rechts bevinden zich verschillende blokken met vaste items. Dit zijn de helpdesk, de Vera Vier, de agenda met actuele bijeenkomsten, vraag&aanbod, discussieforum en een blok met als kop 'Snel naar' met links naar veel gebruikte pagina's.

Poll

Af en toe komt er een poll op de site. Dit is niet structureel, er wordt er alleen een geplaatst als daar een onderwerp zich voor leent. Dit plaatsen gebeurt altijd 's ochtends. Als een medewerker inlogt, en gelijk op Vera terecht komt ziet hij ook gelijk de poll. Deze staat prominent bovenaan de homepage. De plaats en tijd van de poll zorgen voor een flink aantal stemmen. Ook voor de gemeenteraadsverkiezingen stond er een poll op de site, in totaal hebben daar 1000 medewerkers op gestemd, een bereik van 1 op 4. Over het algemeen heeft de poll een laagdrempelig onderwerp. Wanneer er een poll wordt ingezet, staat er vaak al een nieuwsbericht klaar met hetzelfde onderwerp. Zodra de uitslag binnen is, wordt dit toegevoegd aan het bericht en wordt het geplaatst.

Discussieforum

Vera kent geen interactieve toepassingen. Dat gebrek hebben ze op willen vangen met het discussieforum. Wanneer er een nieuwsbericht is waarvan de afdeling verwacht dat het veel losmaakt in de organisatie, wordt onderaan het bericht een link geplaatst naar de plaats op het forum waar deze discussie plaats vindt. Het discussieforum werd geïntroduceerd met verschillende groepen, helaas bleek dit niet te werken. Mensen bleven in die kleine groepjes rondcirkelen en er werd weinig gereageerd. Daarom is toen besloten de groepen op te heffen en alle discussies organisatiebreed te houden, zodat er altijd een discussie opgang komt. De activiteit op het discussieforum is sterk geconcentreerd, slechts een kleine groep is actief. Nu Yammer is geïntroduceerd verwacht de afdeling dat het discussieforum nog minder gebruikt gaat worden. Yammer is echter nog maar zo kort in gebruik dat er nog niet gezegd kan worden hoe dat zich ontwikkelt.

Banners

De banners zijn er om voor een bepaalde periode extra aandacht te vragen voor een onderwerp. Van deze banners staan er vier bovenaan de homepage en door ze aan te klikken kom je terecht op het gedeelte van Vera waar hierover informatie te vinden is. Voorheen stonden de banners onderop. Nadeel was dat bezoekers dan helemaal naar beneden moesten scrollen voor de banners in beeld kwamen.

Fotowerk

Net als in bladen zijn foto's een belangrijke aanvulling bij de berichtgeving. De redactie maakt de foto's in bijna alle gevallen zelf. Ook worden er fotoreportages op Vera geplaatst. Gebleken is dat een reeks foto's met daarbij een korte tekst zeer goed en zelfs beter gelezen wordt als je de tekst en foto's los van elkaar op een pagina publiceert. Onderwerpen die zich daarvoor lenen zijn de nieuwjaarsspeech van de bewindslieden, Prinsjesdag, afscheid personen en oefeningen zoals ontruimen. Daarnaast wordt ook gebruikgemaakt van gratis stockfoto's.

Video

Op de redactie zijn twee 'flip'cameraatjes aangeschaft. Er is een beetje mee geëxperimenteerd, maar in de praktijk blijkt de capaciteit te klein netwerk van Vera niet geschikt om echt You-Tube-achtige filmpjes te maken.

Niet-structurele media

E-mail en bijeenkomsten worden ingezet bij de grote beleidsonderwerpen die extra aandacht verdienen. Deze mails worden gestuurd uit naam van bijvoorbeeld de secretaris generaal. Wanneer het afscheid van een minister wordt aangekondigd, zoals recent bij de val van het kabinet, gaat dit ook per mail, omdat de kans dat het niet op Vera gelezen wordt aanwezig is. Omdat er al veel mailverkeer is, wordt het gebruik van mail voor interne communicatie doeleinden zoveel mogelijk beperkt. Bijeenkomsten worden ook gegeven rond belangrijke beleidsonderwerpen. Zo hebben ze rond de bezuinigingsmaatregelen een serie lunches gehouden, waarin mensen persoonlijk konden spreken over wat hen bezighield.

Statistieken

Frans Hoevers is aanhanger van de stelling 'meten is weten'. In de begin jaren werd er dan ook frequent gemeten, nu wordt minder gedaan. Oorzaak is gebrek aan tijd en de afgelopen jaren is er voldoende kennis opgedaan om een goed beeld te hebben at wel en niet gelezen wordt.. Af en toe wil Hoevers weten of berichten een succes zijn, dan worden de statistieken wel geraadpleegd. Zo weten ze dat de human interest serie over VROM'ers in de lokale politiek een groot succes is geweest. (zie ook 2.4.1)

Bijlage V Case: Océ

Océ-Technologies B.V. houdt zich bezig met het ontwikkelen van apparaten, materialen en diensten ten behoeve van de (re)productie van document- en informatiestromen. Het assortiment omvat kopieer- en printsystemen, alsmede materialen en facilitaire dienstverlening.

1	OCÉ.....	FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.
1.1	COMMUNICATIE ALGEMEEN	67
1.2	HET TEAM	67
2	ONDERZOEK EN UITKOMSTEN.....	68
	HET PLAN	68
2.1	COMMUNICATIEVISIE	69
2.1.1	Corporate thema's.....	70
2.1.2	Crossmedia aanpak.....	71
3	INTRODUCTIE VAN DE MEDIA	72
4	SOCIAL COMPUTING GUIDELINES.....	72
	DE MEDIA.....	73
4.1	DE RUMORBUSTER	73
4.2	YAMMER.....	75
4.3	PERSONEELSBLAD	75
4.4	INTRANET	76
4.5	WIKI'S	77
4.6	INTERNE BLOGS	77
4.7	OCÉ-TV	78
	HAAKPUNTEN IN HET BELEID	78

1. OCE

In gesprek met Samuel Driessen en Jan van Veen.

Het hoofdkantoor van de internationale Océ-Groep is gevestigd in Venlo, waar ook het grootste gedeelte van de research, productie en marketing geconcentreerd is. Als multinational heeft Océ vestigingen over 30 landen verspreid. De meeste daarvan zitten in Europa. Op de overige continenten heeft zit Océ in Australië, China, Hong Kong, Japan, Maleisië, Singapore en Thailand. In Noord- en Zuid-Amerika zit Océ in Canada, de Verenigde Staten, Mexico en Brazilië. Naast deze 30 landen, exporteert Océ nog eens naar circa 50 andere landen.

Primaire voertaal van Océ is Engels. Ook in de mail wordt Engels gebruikt, wanneer een keer wat doorgestuurd moet worden hoeft je bijvoorbeeld ook niet de hele conversatie te gaan vertalen. Wanneer

blogs alleen relevant zijn Nederlandse medewerkers worden die in het Nederlands geschreven, het komt wel voor dat berichten zowel in het Nederlands als in het Engels op intranet verschijnen.

○ **Communicatie algemeen**

De openheid is beperkt, op het gebied van communicatie is het een nadeel dat Océ een beursgenoteerde onderneming is. Dat betekent de organisatie wettelijk verplicht is om aan alle stakeholders tegelijkertijd te communiceren. Eens per kwartaal geven ze openheid van zaken in een kwartaaloverzicht. Dit doen ze exact om 7 uur 's ochtends, voordat de beurs open gaat, naar iedereen tegelijk. Met name informatie van hoe het met de onderneming gaat, omzetten en dergelijke, zijn heel belangrijk. Dit kunnen ze tussendoor dus nooit op intranet zetten, wat in een niet-beursgenoteerde onderneming dus wel zou kunnen. Ze kunnen er dus ook niet opzetten dat er plannen liggen om 40% te gaan bezuinigen, dat mogen ze niet. Alle vragen die op de rumorbuster (zie 5.1) terecht kwamen, zijn eerst langs de juridische afdeling gegaan om te checken of het antwoord naar buiten gebracht mocht worden.

○ **Het team**

Samuel Driessen werkt inmiddels 9 jaar bij Océ. Hij is begonnen bij Research, op de afdeling R&D en deed daar onderzoek op het gebied van kennismanagement. Nu is hij sinds een aantal jaren informatiearchitect en daarmee verantwoordelijk geworden voor het informatie-/kennismanagement programma. Daarin heb je de gestructureerde kant, systemen als SAP, Enterprise resource planning systemen, de zware programma's. En daarnaast heb je al het overige wat met informatie te maken heeft. Dus e-mail, blogs, wiki's, Sharepoint. Toen hij begon met deze functie kwam hij erachter dat informatie en kennis was iets waar weinig logica of structuur in zat. Hierdoor was niet alles voor iedereen beschikbaar, hoe met kennis/informatie om werd gegaan, bepaalde iedereen zelf. Hierdoor kon er niet goed gecommuniceerd worden. In het delen van informatie was nog veel voordeel te halen. Samuel Driessen kijkt de kant van informatie en technologie en Jan van Veen kijkt het vanuit de mensen kant. Driessen bedacht dat een samenwerking wel iets moois op zou kunnen leveren en zo werd het eerste contact gelegd. Mede omdat het zo klikte werken ze sindsdien intensief samen.

Jan van Veen werkt inmiddels 3,5 jaar bij Océ en is als interne communicatie manager werkzaam op de corporate communicatieafdeling. Dit betekent dat Venlo als hoofdkantoor verantwoordelijk is voor de hele wereld. Jan van Veen is, interessant genoeg, de eerste interne communicatiemanager van Océ. Er was dus weinig aandacht voor. Het is natuurlijk ook een technologische organisatie. Er werd gedacht dat techneuten ook HR en communicatie konden doen, langzamerhand zijn ze erachter gekomen dat het een specialistisch vakgebied en sterker professionaliseren is. Jan van Veen is de enige die verantwoordelijk is voor de interne communicatie. Op de afdeling corporate communicatie zijn natuurlijk meer mensen die er wel eens wat voor doen, maar Jan van Veen is als enige fulltime ermee bezig. In de visie van Van Veen is er een steeds sterkere IT component in het communicatievak en in de samenwerking met Driessen werd als snel duidelijk dat zij hier hetzelfde over dachten. Samen gingen zij aan de slag met communicatie in digitale vorm, en in dit geval dus social media. Driessen was, en is verder in de ontwikkelingen, Van Veen was het nog aan het ontdekken. Wel konden zij samen een vertaalslag maken, en het hierdoor ook uitvoeren. De insteek was: we beginnen maar gewoon. En door die instelling hebben zij een hoop oplossingen weten te realiseren.

1. Onderzoek en uitkomsten

Na zijn aanstelling heeft Jan van Veen eerst een analyse gemaakt om erachter te komen wat de huidige situatie was van de interne communicatie. Dit was in 2007, nog voor de crisis. Zijn onderzoek was kwalitatief, hij is gewoon eens met mensen gaan praten om te kijken hoe het er aan toe ging. Tijdens dit onderzoek kwam hij erachter dat alleen het gedeelte van de media was ingevuld, een klein onderdeel van waar interne communicatie uit bestaat. Er bestond een personeelsblad voor Venlo en er was een blad voor alle marketing- en communicatiemensen in de wereld. Dat laatste blad bereikte door de beperkte doelgroep ook maar 1000 van de toen nog 24.000 medewerkers. Inmiddels is dat blad opgeheven. In die tijd was er al wel een intranet, maar dat moest nog op corporatenniveau worden ingevoerd.

De overige thema's, op corporate niveau; de communicatieskills van mensen, het begeleiden van managers in het goed communiceren; en het neerzetten van een meetbaar systeem, weten wat de moeite die het kost ook wat oplevert, waren niet ingevuld. Uit deze punten bestaat de interne communicatie, en dat is waar Van Veen zijn plannen op baseert. Ook was de communicatie intern vooral topdown geregeld. Deze conclusies zorgden ervoor dat hij een geheel nieuwe inrichting van de interne communicatie voorstelde.

Van Veen kwam tijdens zijn onderzoek achter nog twee interessante dingen. Hij kwam tot de conclusie dat er binnen Océ een tweedeling heerst. In Limburg is het zo dat als je bij Océ terecht komt, dan zit je gebakken en kom je er niet meer weg. Dat was de gedachte. Daarnaast is het een kleine gemeenschap, iedereen kent elkaar van de carnavalsvereniging, of van de sportvereniging. Zo niet, dan ken je elkaar toch altijd wel via via. De belangrijkste communicatiebehoefte is: hoe gaat het met de ander, en niet per se hoe gaat het met het bedrijf. Het blad speelt in op deze behoefte.

Het plan

Op basis van deze analyse heeft Jan van Veen een programma opgesteld voor de periode 2007-2010. We moeten meer met digitale media gaan werken, want dat is sneller. Er moest meer audiovisueel gedaan worden, mensen hebben genoeg van lange teksten, beeldtaal wordt belangrijker. Punt 3: meer verbinding met communicatiecollega's in andere landen. En nummer 4, we moeten op houden met het alleen maar zenden van informatie, er meer tweezijdige communicatie van maken. En dat past heel goed in de digitale wereld, sluit daar mooi op aan. In dit plan stond ook dat er een afdeling met 3 tot 5 medewerkers moest komen voor interne communicatie, door de crisis is dit er alleen nooit van gekomen. Pas in september 2008 kwam de crisis groot in het nieuws, maar in Amerika waren toen de eerste klappen allang gevallen. Voor Océ begon die al eind 2007, omdat 40% van de verkoop aan Amerika is. Vervolgens kwam de afdeling in een volledig nieuwe wereld terecht. Het meest werd er namelijk bezuinigd op de afdeling Communicatie, er was nog maar 35% over van het oorspronkelijke communicatiebudget, ten opzichte van 2007. Bij wijze van spreke leek het ene moment het geld niet op te kunnen, en het volgende moment wordt de geldkraan resoluut dicht gedraaid: een bekend fenomeen in productiebedrijven.

De plannen werden hierdoor onbruikbaar. En Driessen en Van Veen hebben uiteindelijk voor 5000 euro, of eigenlijk voor niets, een aantal tools ontwikkeld. Ze zetten namelijk open source software in, software die gratis te gebruiken is, zoals wiki's en Yammer. Ze overwogen echter wel om bij Yammer over te stappen op de betaalde variant, omdat die meer functionaliteiten heeft, met name op het gebied van statistiek en beheer.

Begin 2008 voelde Océ de crisis al. Door de enorme vraag terugval gingen zij in een jaar van 3,2 miljard naar 2,6 miljard omzet. Dat moest ergens vandaan komen. Vooral in het communicatiebudget werd flink gesneden. Slechts een derde bleef er van over, kort na het verschijnen van het interne communicatie plan.

Dus veel van het plan werd onbruikbaar, met name op intranetgebied. Er zouden namelijk dure mensen ingehuurd worden om het intranet te ontwikkelen en te implementeren. Hiervoor was een budget gereserveerd van 350.000 euro per jaar. Twee andere onderdelen van het plan, meer met digitale media doen en de communicatie meer tweezijdig krijgen, vielen wel mooi samen. Die nieuwe, goedkope (of gratis) media hebben ze in die tijd geïntroduceerd, naast het bestaande intranet. Dus wiki's, blogs, yammer, océ tv, social bookmarking (het delen van je favorieten).

Van Veen en Driessen besloten het gewoon te gaan doen. Nu merken ze dat ze hierin voorop lopen ten opzichte van de rest, het duo wordt regelmatig gevraagd om te spreken op congressen en dergelijke.

1.1. Communicatievisie

Na presentaties van IBM en Microsoft op een congres in Londen kwam Van Veen terug vol inspiratie. Voor hem waren er flink wat dingen nieuw, Driessen kon het hem wel laten zien, en toen zijn zij samen gaan kijken naar hoe alles wat hij op het congres had gehoord voor Océ gebruikt kon worden. Dat hebben ze gedaan, en met het opzetten ervan zijn zij bottom up begonnen. Hij en Driessen zagen dat het de kant van social media op ging, het management was destijds nog niet zo ver. Zij hebben op dat moment twee dingen gezien; 1. dat het nodig is voor intern. Daarmee konden ze digitale media invoeren en de communicatie tweezijdig maken. Ook zagen zij Océ daar totaal nog niet mee bezig was, ook niet extern. In de organisatie zagen maar heel weinig mensen de social mediarevolutie opkomen. Hierna zijn ze plannen gaan schrijven om er wat mee te gaan doen. De belangrijkste reden voor hij is niet eens dat het goed is voor de interne communicatie, maar meer om medewerkers te leren dat je op een hele andere manier kunt communiceren. En dat is punt 2. De mogelijkheid om het ook extern in te zetten.. Bij social media gelden andere spelregels, en als ze intern die angst om het te gebruiken hebben overwonnen, het eventueel ook extern gaan gebruiken. Klanten gaan namelijk ook die kant op, en kan over je gepraat worden. Dan moet je dat op kunnen pakken, mee kunnen gaan in de discussie. Océ heeft een persman in dienst. Deze houdt de ouderwetse pers met formele publicaties in de gaten en niet de nieuwe media. Gebruikers en potentiële klanten hebben ineens de mogelijkheid gekregen om zich over ons te uiten, zowel positief als negatief.

Voor hem en Driessen ging het niet om een medium als Twitter zelf, maar het ging erom om erachter te komen wat daar onder ligt. Waarom zijn die sociale media zo krachtig? Dat zit meer op het niveau van de onderliggende concepten. Het draait bijvoorbeeld om openheid, transparanter communiceren. Snelheid. Dat zijn de algemene termen maar dat is er wel interessante aan en de cultuur die dat met zich meebrengt.

Driessen verwoordt het als een soort persoonlijke instelling, een knop die om moet. Océ is heel lang een gesloten bedrijf geweest, en bij onderhandelingen bepaalden zij alles zelf. Door de crisis, en door waar het met de wereld in het algemeen naar toe gaat, ben je een kleinere speler geworden die afhankelijk is van andere partijen. Wanneer zij wat van deze partijen wil, zal Océ zich daar op moeten aanpassen, en niet alleen meer andersom. Al deze veranderingen vragen erom op een andere manier naar je omgeving te kijken maar ook intern, naar je collega's. Vroeger was het bijvoorbeeld zo dat als er studenten kwamen het vooral de bedoeling was dat deze studenten bij Océ kwamen om wat te leren. Tegenwoordig werkt het eerder andersom, de organisatie kan op dit gebied juist veel van jongeren leren. Als Océ niet weet hoe iets moet, laten ze studenten ze dat vertellen. De ontwikkelingen gaan zo snel dat je wel aan moet doen, omdat je anders achter loopt. Open innovatie is bijvoorbeeld een thema dat door deze verandering tot stand is gekomen. Opvallend is ook dat jongere generaties dat als standaard hanteert.

Driessen vindt het leuke van social media dat iedereen een bijdrage kan leveren, bij elkaar komen en samen verder komen. Hij vertelt dat op de verschillende platfora geen enkel voorbeeld te vinden is van collega's die iemand beledigen. Op Yammer is er een enkeling geweest met een cynische opmerking of iets, maar er komt dan altijd wel iemand die dan corrigeert en zegt dat diegene dat ook wel anders had kunnen zeggen. De sociale controle is in die zin hoog.

Er vindt ook veel registratie plaats. Je kunt bijvoorbeeld op de wiki's met één druk op de knop hele wikipagina's wissen maar het is terug te vinden wie dat gedaan heeft. Het kan natuurlijk een keer per ongeluk voorkomen. Maar wanneer blijkt dat een specifiek individu dit vaak doet, dan kun je hem erop aanspreken en zelfs ontslaan. In de praktijk komt dit niet voor, door de sociale controle en gevolgen voor de medewerker.

Hij stelt dat we in een hele interessante tijd leven rond interne communicatie. Het verschil in mediagebruik is nog nooit zo groot geweest. Voor de oudere generaties is de krant nog steeds de belangrijkste informatiebron. Iets is belangrijk wanneer het in The Financial Times heeft gestaan. Aan de andere kant zijn er jongere generaties die het nieuws volgen op internet, met nieuwssites en blogs. Daar zit een flinke kloof. Wanneer er bij Océ nieuwe mensen worden aangenomen zijn zij vaak jonger, en die komen dan terecht in een situatie van 10-15 jaar geleden. Van Veen en Driessen willen nu met interne communicatie proberen dit gat te dichten door de media te moderniseren. Er zijn organisaties waar een nieuwe directeur komt die gaat bloggen en dergelijke en het zo de organisatie in krijgt, maar er zijn ook organisaties, en zo is het bij ons gegaan, dat een stel enthousiastelingen het oppakt en ermee aan de slag gaat. Vanuit hun vakgebied hebben ze die vraag naar social media vermoed en ze zijn er gewoon aan begonnen. De communicatiemix bestaat uit een belangrijke balans tussen push en pullcommunicatie.

1.1.1. Corporate thema's

Als thema's om rond te gaan communiceren, koos Jan van Veen voor vier s'en.

- society;
- service;
- sustainability;
- social cohesion.

Society behandelt wat betekent Océ in het grote geheel van de omgeving, dingen mogelijk maken met bepaalde technieken die Océ ontwikkeld heeft, maar ook Océ als grootste werkgever van Venlo. Service draait om wat Océ daarin doet: wat doen we, wat kunnen we? Sustainability is gekozen om het duurzaam ondernemen, wat ook één van de kernwaarden van Océ is, onder de aandacht te brengen bij medewerkers. Het thema social cohesion zorgt voor het verbonden blijven voelen met elkaar en met het bedrijf. Daarom plaatst communicatie verschillende soorten berichten op intranet, om invulling te geven aan die verschillende s'en. Je kunt niet altijd alleen maar informeren over behaalde successen en jaarcijfers, mensen willen ook weten wie hun collega's zijn. Van Veen merkt wel dat er nog steeds collega's zijn die alleen zakelijke berichten willen zenden. Dat begrijpt hij goed, omdat zij bij wijze van spreke 40 jaar in het vak zitten en niet anders gewend zijn. Aan de andere kant, zo stelt hij, leven we in een tijd waar je niet anders kunt.

1.1.2. Crossmedia aanpak

De crossmediale aanpak is gekoppeld aan de interne thema's. Voorheen was het zo dat deze media onafhankelijk van elkaar aandacht schonken aan een bepaald thema. Daarom is er nu een crossmediaplanning gemaakt. Elke week is er de crossmediameeting, waar ook de persvoorlichter bij aanwezig is. Samen wordt bekeken wat de onderwerpen zijn en welk medium ze daarvoor gaan gebruiken. Dat gaat wel meer zendgericht, en heeft weinig met social media te maken.

Ze willen ook dat ze elkaar versterken. Als voorbeeld geeft Van Veen de sustainability week. Dat valt samen met de presentatie van het sustainabilityrapport, die week wordt er ook op Yammer aandacht aan besteed. Er komt een nieuwsbericht op intranet. Er wordt nog geen gebruik gemaakt van de tags van de blogs gebruiken voor intranet. Bijvoorbeeld dat een nieuwsbericht op intranet verschijnt en dat je met een klik bij een lijst met blogs met hetzelfde onderwerp terecht komt. Ze zijn hier nog niet aan begonnen omdat de push- en pullstrategie nu strikt gescheiden zijn. Communicatie wil zich als afdeling ook niet te veel opdringen bij bijvoorbeeld Yammer, daar ligt niet hun taak van het zenden van informatie. Toch ziet Van Veen in hun crossmediale aanpak nog wel iets om verder te ontwikkelen. Aan de andere kant is hij al erg blij met de thematische aanpak en de afstemming van de middelen op elkaar, daarin is de interne communicatie al flink op vooruit gegaan. Sowieso is de nieuwsvoorziening sterk verbeterd. Voorheen stond er eens in de week eens een berichtje op, als je mazzel had. De afdeling Communicatie was daar verantwoordelijk voor, maar was daar niet heel actief in bezig. Nu is het nog steeds zo dat de corporate stukken door de afdeling corporate communicatie worden geschreven. en daar hebben zij een actievere rol in genomen. De verantwoordelijkheid van de lokale berichten was, en is voor een deel nog steeds, decentraal geregeld. Deze berichten worden ook lang niet allemaal geschreven door iemand met een communicatie-achtergrond. Met de komst van Van Veen heeft de corporate communicatie ook een actievere rol ingenomen in het verspreiden van het corporate nieuws, op een interessantere manier. Niet alleen meer de kwartaalcijfers zijn aanleiding voor een nieuwsbericht, maar ook een collega geciteerd wordt in de pers. Van enkel zakelijke berichten is het wat persoonlijker geworden. RSS feeds ook nog toepassen op de intranet nieuwspagina daar wordt nu mee geëxperimenteerd.

2. Introductie van de media

Voor de introductie van de media is de nieuwsfunctie van het intranet gebruikt. Ze hebben corporatienieuws, van het HQ, gebruikt om onder de aandacht te brengen. Verder wordt via intranet altijd gelinkt naar de overige tools. Deze staan in een blok rechts in het scherm van intranet, op een vaste plek onder het kopje 'Connect & Share'. Dus dan zien mensen het vanzelf staan en dat verspreidt zich ook viraal. Verder gebruiken ze de middelen om naar elkaar te linken. Wanneer Van Veen een blog heeft gepost, dan schrijft hij op Yammer ook een bericht met een link erin naar zijn blog.

Elke tool hebben ze van onder in de organisatie willen laten groeien. Dat is ook de reden dat er niet veel aandacht aan de introductie ervan besteed wordt via de formele kanalen. Van Veen en Driessen wilden het laten groeien door mond-tot-mondreclame, en ze gaven verschillende workshops over social media. Daarin lieten ze zien hoe het eruit ziet, hoe het werkt en dergelijke.

Dit gold voor alle nieuwe tools, behalve Yammer. Dat had twee redenen. Van Veen en Driessen wilden eens kijken wat er ging gebeuren. Of het zich viraal zou verspreiden. De tweede was het feit dat ze, met de introductie van Yammer ze tegen de bestaande security policy ingingen. Ze haalden een tool binnen, een niet betaalde versie, waarmee de conversaties bij een andere organisatie terecht zouden kunnen komen. Yammer heeft beschikking tot deze conversaties. En verder is het net als Gmail en Hotmail alleen beveiligd met een password. Het zit niet beveiligd achter een firewall zoals met intranet. Océ drijft op patenten, vandaar dat de security daar zo streng op zit. Zoektermen mogen bijvoorbeeld niet naar buiten. Wanneer Google weet wat Océ zoekt, bestaat de mogelijkheid dat zij weten waar Océ mee bezig is. Ook wanneer dat pas over 10 of 15 jaar op de markt is, of ze weten aan wat voor producten Océ zit te denken. Geheimhouding geeft Océ haar bestaansrecht. De mate waarin het lekken van gegevens schadelijk is, verschilt per visie. Driessen verwacht dat het meevalt. Concurrentie kan niet automatisch weten waar Océ mee bezig is: er komen slechts enkele puzzelstukjes aan informatie naar buiten, dit betekent niet dat zij de puzzel ook compleet kunnen krijgen. Je moet wel nog steeds in je achterhoofd houden dat het kan gebeuren, maar de kans is niet zo groot.

3. Social computing guidelines

Zij hebben ook besloten om een social media guide line op te zetten. Op de vraag of mensen zich hier niet aanhouden vertelt Van Veen dat ze daar geen zicht op hebben. Dit monitoren ze niet, wat er geplaatst wordt, wordt wel af en toe in de gaten gehouden.

Na afloop van een workshop bij Driessen op de afdeling kwam er een R&D'er bij hem langs. Zijn opmerking was: wij mogen toch helemaal niet reageren op een blog, wij mogen toch met niets naar buiten treden? En dat is exact waar de guideline voor is opgesteld. Omdat de boodschap blijkbaar nog niet duidelijk was, zijn de guidelines alsnog naar alle deelnemers van de workshop gemaïld. De guideline is onderdeel van een netetiquette, een manier van intern en extern communiceren en die hebben we verder gespecificeerd in de guidelines waarin staat dat mensen juist wél naar buiten toe mogen communiceren, alleen niet uit naam van Océ. Dat doet de afdeling communicatie. Je bent Océ'er, maar met publiceren verkondig je je eigen mening.

De guidelines zijn meer opgesteld om medewerkers te beschermen dan om ze te controleren. Met guidelines geven ze medewerkers houvast. Ze weten wat ze kunnen doen. En ze zijn heel algemeen. Van Veen geeft een voorbeeld. Stel dat een medewerker zich negatief uit laat over Océ, dan is dat niet alleen schadelijk voor Océ zelf. Het moment dat die medewerker gaat solliciteren naar een baan, kan zijn toekomstige werkgever deze uitlating ook vinden op internet. De werkgever kan dan gaan denken van: “Als deze persoon zich negatief uitlaat over zijn vorige werkgever, dan kan hij dat in de toekomst ook bij ons doen.” En zo wordt het vinden van een baan erg lastig.

De guidelines gelden voor zowel in- als extern. Océ is een technologische organisatie en daardoor zijn er intern ook al muren. Met name de afdeling R&D kan weinig kwijt over haar werkzaamheden. Daarnaast is er geen pretentie het opvolgen van de guidelines te controleren. In feite zegt Océ: Beste medewerker, we willen dat je het gebruikt, maar doe dat wel op een verstandige manier. Daarnaast hebben we je aangenomen omdat je een verstandig mens bent, dus wij vertrouwen erop dat je ook op die manier de media gebruikt.

Nu zijn mensen eraan gewend dat er een soort gedragscode is opgesteld, toen die werd ingevoerd was er verbazing. De nieuwe media hebben sowieso een complete cultuurverandering in de communicatie tot gevolg gehad. Het hoofd communicatie stond er voorheen namelijk op dat alle communicatie die naar buiten ging, via haar ging. In een tijd als dit is dat onmogelijk met bloggende en twitterende medewerkers. Driessen stelt haar achteraf wel op de hoogte van wat hij gezegd heeft.

4. De media

4.1. De rumorbuster

De rumorbuster werd geïntroduceerd naast lijncommunicatie over de ontwikkelingen rond de crisis. Het was september 2008 en Océ had al bijna een jaar te maken met de crisis. In die tijd kwam ook de media-explosie opgang. Dit kwam samen met maatregelen om bijvoorbeeld leveranciers later te betalen en geruchten dat Océ failliet zou gaan. Toen heeft communicatie ingegrepen, Van Veen stelde voorop dat als er wat gebeurde, medewerkers het altijd van communicatie moest horen en niet in de krant zouden lezen. Samen met de directie heeft hij een presentatie gemaakt die de lijnmanagers moesten gebruiken om hun afdelingen mee te informeren. Hierin werd de huidige stand van zaken gepresenteerd om duidelijk te maken wat de feiten waren, en wat slechts geruchten. In deze presentatie werd de rumorbuster gelanceerd. Zodat als mensen nog vragen hadden, ze wisten waar ze ermee terecht konden.

Toen Van Veen en Driessen merkten dat er veel vragen waren ook rond de crisis, konden ze deze bijvoorbeeld per e-mail laten beantwoorden, maar dat vonden ze teveel via de achterdeur, te stiekem. Het andere uiterste was het opzetten van een blog, de discussie aangaan, heel interactief dus eigenlijk. Met de rumorbuster hebben ze gekozen voor een tussenvorm. Het logo is een cartoonachtig spookje met een rode cirkel met een streep eroverheen. Het speelse karakter van dat logo moet drempelverlagend werken, ook als icoontje voor de antwoorden geplaatst. Dat mensen die een vraag willen stellen, dat ook gewoon

doen. De vormgeving was beperkt omdat ze het met het bestaande intranet moeten doen. Het gebruikte logo heeft dit gebrek enigszins gecompenseerd.

De rumorbuster werd een groot succes. Er kwamen zelfs zoveel vragen dat ze op een gegeven moment gecategoriseerd werden. Ook was makkelijk te zien wat nieuw geplaatst was, makkelijk bij te houden. (48 minuten, voorbeelden van vragen in de rumorbuster)

De vragen kwamen binnen op een e-mailadres. Met de corporate directie van Venlo werd overlegd over een antwoord en vervolgens werd de vraag, zonder naam van degene die hem gesteld had, met het antwoord op intranet. Met de gegevens van degene die de vraag stelde, ging de afdeling vertrouwelijk om en aan het aantal gestelde vragen te zien kreeg de afdeling dat vertrouwen ook. Er werden ook heftige vragen gesteld. Naar mate de tijd vorderde heeft Van Veen wel een schifting moeten maken in wat wel en niet geplaatst kon worden, omdat er niet relevante vragen gesteld werden. Bepaalde vragen werden dan per mail beantwoord. De directie had op een gegeven moment ook vaker liever niet dat de vragen op intranet werden geplaatst. Openheid kan natuurlijk maar tot op zekere hoogte. De Raad van Bestuur heeft zelfs een moment gehad dat ze de rumorbuster wilde laten stoppen. Van Veen heeft zich hard gemaakt voor het blijven bestaan ervan, en kreeg daarin ook steun van collega's in Venlo. Het is toen ook gelukt om het te laten blijven. Ze merkten ook na een aantal maanden dat het zijn functie had gehad. Er kwamen vragen binnen die niet meer te gebruiken waren en inmiddels is de rumorbuster gestopt. Het was een tijdelijk middel rondom de crisissituatie en heeft zo'n 4 á 5 maanden gedraaid.

De rumorbuster was een begin van de cultuuromslag naar tweezijdige communicatie. Driessen ziet het als de schakel naar begrip voor wat de kracht is van social media, en wat de weg er naar geopend heeft. 10 jaar geleden was een rumorbuster uitgesloten, ondenkbaar. De rumorbuster valt misschien niet helemaal onder social media, maar het heeft wel een traditioneel medium, e-mail en een statisch intranet op een ontzettende vernieuwende manier ingezet.

De antwoorden die op intranet verschenen waren niet altijd het volledige antwoord, of excuses van het management voor verkeerde inschattingen bijvoorbeeld, werden nooit gemaakt. Maar het feit dat er vragen en plein public gesteld mochten worden, en ook publiekelijk antwoord op gegeven werd, dat is een enorme stap geweest. Maar daar zit ook de kracht van social media. Je geeft de mogelijkheid om de hand naar elkaar uit te steken, in plaats van op afstand van elkaar te blijven. Je krijgt de kans om feit van fabel te onderscheiden, want juist als iedereen met elkaar gaat praten worden de geruchten alleen maar erger en hardnekkiger. Zeker in crisissituaties is dat heel sterk, en de paniek was ook groot. Er gingen geruchten rond dat leveranciers niet meer betaald konden worden en de deurwaarders de volgende dag op de stoep zouden staan, dus dat ging heel ver. Achteraf hadden ze dit met communicatie misschien kunnen voorkomen, maar er moest sowieso worden ingegrepen.

De Raad van Bestuur heeft zich weinig bemoeid met de komst van de social media. Daar houden zij zich niet mee bezig. Dat ligt op heel hoog strategisch niveau. Wat eraan interne communicatie gedaan wordt, houden zij zich ook minder mee bezig. Er is een lid geweest van de RvB dat heeft geprobeerd om te bloggen, die is er niet verder mee gegaan. De rol van de RvB is hier niet groot, dit is een van de redenen waarom zij juist hiervoor professionals in dienst hebben. En ze hoeven zich er ook niet mee te bemoeien

omdat negatieve uitlatingen zoals je op internet weleens ziet, die kom je haast niet tegen. Je wordt met naam en toenaam genoemd, dus iedereen weet je ook zo te vinden.

4.2. Yammer

Gratis versie, overwogen over te stappen naar een betaald account in verband met meer beheerdermogelijkheden zoals uitgebreidere statistieken en betere beveiliging. Yammer wordt met name voor organisatiegerelateerde onderwerpen gebruikt maar er worden ook persoonlijke berichten geplaatst. Vooralsnog wordt het wel alleen door individuen gebruikt, er zijn geen accounts voor afdelingen. Wel kun je net als met Twitter groepen aanmaken. Zo heeft Océ Italië een Italiaanse groep opgericht omdat zij Engels, de voertaal, lastig vinden. Opvallend is dat ze daar die mogelijkheid voor hebben maar uiteindelijk toch voornamelijk over de hoofdlijn communiceren, en toch in het Engels. Wordt inmiddels zo'n anderhalf jaar gebruikt. Ook visueel weergegeven in het organogram, waar iemand zit.

Yammer is begonnen met Driessen en Van Veen, en ze zijn gaan kijken hoe het zich ontwikkelde. In de eerste maand is het aantal gebruikers gegroeid van 2 naar 40. De volgende maand gingen ze naar 100 gebruikers. Tegen de tijd dat ze 300/400 gebruikers hadden is er op het Venlo-onderdeel van intranet een nieuwsbericht geplaatst, en toen kwamen er in een week 200 gebruikers bij. Dankzij aandacht voor Yammer in het Britse blad The Economist kwam er ook een bericht in het corporate nieuws wat weer een hoop aanmeldingen tot gevolg had. Nu, april 2010, heeft Yammer zo'n 1.400 gebruikers. Het introduceren was erg lastig. Van Veen en Driessen hebben eerst nagedacht over waar elke tool precies voor gebruikt kon worden, niet alles is voor iedereen relevant. Nu zien ze dat alles een plek begint te krijgen binnen de organisatie.

Vier weken van tevoren begint de voorbereiding van het openbaar maken van de kwartaalcijfers. Hiervoor is een hele checklist opgesteld zodat zeker is dat er geen stap gemist wordt.

Newsletters en sharepoint staan ook in het blok share your knowledge, simpelweg omdat dit veel gebruikte media zijn. De newsletters zijn erg zendgericht maar er staat toch belangrijke informatie in, en wordt nog veel gebruikt. Wordt ook naar de mailinglist gestuurd en mensen kunnen zich daar voor opgeven. In die mail staat het eerste deel van het bericht, en je klikt vervolgens op 'Lees meer' om de rest van het bericht te lezen. Daar staan ook weer links naar de website, Sharepoint, de wiki, Yammer.

4.3. Personeelsblad

Venlo en Den Bosch hebben ieder een eigen personeelsblad. Het personeelsblad van Venlo maakt de director Corporate communicatie samen met een medewerker op de afdeling. Van Veen werkt daar zelf niet aan mee. Het blad wordt goed gelezen, al wordt dat steeds minder. Het blad heeft daarin een enorme functie, met name voor de wat oudere medewerkers. Omdat Van Veen hen niet wilde vergeten in de online media, zijn ze sinds kort ook een rubriek gestart met oude personeelsbladen, bijvoorbeeld een artikel over het rokersbeleid van de jaren 50 en 60. Het sloot goed aan op de hechte gemeenschap en de enorme interesse die de mensen hier in elkaar hebben. Vanuit dat oogpunt zijn er twee verschillende doelgroepen, deze hechte gemeenschap en de mensen van buiten Limburg, ook uit andere landen, bij Océ komen werken en er over een aantal jaren weer weg zijn. Drie jaar geleden werd die internationale groep

genegeerd. Stukjes werden in het Nederlands geschreven, of zelfs in het Limburgs dialect. Hierdoor was het onmogelijk voor buitenlandse medewerkers om zich betrokken te gaan voelen bij de organisatie

Het personeelsblad wordt ook betrokken bij de crossmediaplanning. De redactie werkt op basis van de interne thema's en er is vaak een relatie met verhalen die eerder op intranet verschenen. Deze onderwerpen worden in het personeelsblad uitgebreider behandeld. De artikelen zijn meer gericht op achtergrondinformatie of een diepere kennismaking met personen.

4.4. Intranet

Het intranet van Océ heet Compass, is een taakgericht intranet en heeft zo'n 2 miljoen pageviews per maand. Functie en het land waarin je werkzaam bent bepaalt de inhoud van je intranet. Dit kun je wel zelf ook aanpassen, zodat je op het intranet van een ander land kunt, en informatie van andere functies kunt bekijken.

Intranetbeheer is decentraal geregeld. Voor een organisatie die verspreid is over 30 landen is het onmogelijk om het centraal bij te houden. De intranet manager begeleidt de locatiemanagers in het up-to-date houden van hun intranet, leert hen overzichtspagina's te maken en traint hen in schrijven voor het web. Berichten die op intranet verschijnen worden meestal geschreven door iemand uit het corporate communicatie team, en anders door degene die betrokken is bij het onderwerp.

Het doel van intranet is tweeledig. Allereerst is het bedoeld om het belangrijkste nieuws te tonen. Verder is het ondersteunend bedoeld. Er zijn kopjes met procedures, Organisatie, my Work. Je kunt aangeven wat je functie is en in welk land en wat daar ingevuld staat bepaald de inhoud van je intranet. Dit kun je zelf wijzigen, maar staat standaard op jouw functie en land.

Alle intranetten waren tot dan toe lokaal geregeld, ieder land had zijn eigen intranet. Voor Van Veen werd aangesteld, lag er al wel een plan om het intranet corporate te krijgen. Tegen de tijd dat hij bij Océ kwam was dit ook al ontwikkeld. In Venlo draaide het nieuwe intranet al, maar doordat er nog problemen mee waren, bleef daarnaast ook het oude intranet in gebruik. Ze hebben dat wereldwijd willen implementeren, maar dat is mislukt en moest dus nog gebeuren. De uitrol van dat intranet wereldwijd is bemoeilijkt omdat daar nooit een management op heeft gezeten. In een organisatie met de omvang van als die van Océ heb je iemand nodig die zegt: en nu gaan we het doen. In Amerika zeiden ze op het hoofdkantoor al van; Leuk dat jullie dat bedenken maar dat doen we niet. Je hebt dan daar ook iemand nodig die duidelijk maakt dat het handiger is om één intranet te hebben, in plaats van 70. Het scheelt geld omdat dingen niet meer dubbel gedaan hoeven te worden en mensen zijn makkelijker te bereiken. Driessen en Van Veen waren, en zijn nog steeds, betrokken bij dit project en de uitrol van het corporate intranet is dus ook nog steeds bezig. Intussen heeft het corporate intranet in 10 landen het lokale intranet vervangen. Ze spreken van een light, medium en een full version. Alle landen hebben minstens een light versie, wat betekent dat in ieder geval iedereen van alle landen het corporate nieuws te zien krijgt. Maar er zijn nog altijd tien landen met een eigen intranet. Van Veen schat in dat de kans dat dat nog gaat veranderen heel klein is, mede omdat met de overname van Canon er weer een nieuwe situatie ontstaat.

Intranet decentraal gebouwd, per land een segment manager die deze pagina's up-to-date houden. Alles wordt vaak ingevuld door degene die inhoudelijk verantwoordelijk zijn, en niet een communicatie-achtergrond.

Amerika gebruikt bijvoorbeeld nog het lokale intranet en op dat intranet staat met een RSS-feed het laatste corporate nieuws wat op Compass is verschenen. Bij elk lokaal internet zo het nieuws toch prominent weergegeven, ondanks de lightversie.

4.5. Wiki's

Wiki's worden met name gebruikt binnen R&D projecten en afdelingen. In principe heb je toegang tot de hele wiki waardoor je alle teksten aan kunt passen. De afdeling R&D maakt er veel gebruik van, maar tot die artikelen heeft de rest van Océ geen toegang vanwege de geheimhouding.

Op de wiki's is informatie te vinden die medewerkers nodig hebben om hun dagelijkse werk te kunnen doen. Bijkomend voordeel is dat de wikipagina's gemakkelijk aangepast kunnen worden, waardoor mooie samenwerkingsverbanden tussen medewerkers of zelfs afdelingen kunnen ontstaan. Ook werken Wiki's goed als ideeënbox. Dingen waar niet gelijk wat mee gedaan kan worden kunnen op die manier wel bewaard worden. Wanneer je ze op slaat in een word-document ergens ver weg gestopt in een map, kom je ze nooit meer tegen.

4.6. Interne blogs

Océ beschikt op dit moment over een twintigtal interne blogs. Deze blogs zijn onder te verdelen in de categorieën projectblogs (projecten), productblogs, expertiseblogs (e-learning, information collaboration) en afdelingsblogs. De CFO heeft bijvoorbeeld een blog, waar hij de lezers van zijn blog ook om ideeën vraagt. Een uitstekende manier voor medewerkers om direct met de CFO te communiceren.

Ook de secretaresses hebben een eigen blog, bestaat uit 45 secretaresses. Bij Driessen kwam de vraag terecht of iedereen dat dan kon lezen. En ja, dat kon, maar hoe erg is dat? Vaak worden berichten door de groepsleden gelezen, en door een enkeling van daarbuiten. Omdat zij het niet gewend zijn wordt het als ongemakkelijk ervaren dat anderen het ook kunnen lezen. Maar wanneer je een antwoord op een vraag krijgt, of een bruikbare opmerking op je blog, is het helemaal geen probleem als dat van iemand buiten de groep komt. Tot dat inzicht moeten mensen vaak nog komen, en dat komt weer neer op de cultuurverandering die gaande is. Van Veen is er ook van overtuigd dat dit nog maar het begin is van iets wat jaren door zal gaan. Bestaat inmiddels 2 jaar. Gemiddeld komen de blogs uit op zo'n 800 visits per maand. De meest bezochten blogs zitten op ongeveer 150 visits per maand, gemiddeld komen blogs op 60-70 visits per maand. Er wordt telkens een beperkte groep bereikt maar dat is ook de bedoeling.

Afhankelijk van het onderwerp zijn er veel of weinig mensen geïnteresseerd in een nieuwe post.

Het overzicht van de blogs staat binnen intranet zelf. Zodra je een item aanklikt opent deze in een nieuw scherm. Er kan op blogs worden gestemd door middel van een sterren systeem. Met zo'n 3000 visits in de maand is het beste service idee van Nederland is een van de populairste blogs.

Opvallend is dat sinds de introductie de corporate communicatie blog lange tijd het populairste is geweest. Nu hangen zij ergens halverwege. Dat betekent dus dat ze zijn ingehaald, maar het mooie daaraan is dus het bloggen door andere onderdelen in de organisatie is opgepakt. 575 visits 1307 views in 90 dagen. Om over interessante projecten ook blogs te krijgen worden medewerkers hierin gestimuleerd. Of dit lukt, is

afhankelijk van de persoon. Ze zullen echter nooit personen gaan dwingen een stuk te schrijven. Als ze niet willen, dan willen ze niet.

De zware omstandigheden van Océ hebben dit mogelijk gemaakt. Anders was er misschien een zware projectorganisatie opgezet, dan duurt het eindeloos voor er wat gerealiseerd wordt. Nu moesten ze wel, ze hadden geen geld en alles wat ze over hadden was hun creativiteit. Let's rock this place. Reflecteren: waarom is het gebeurd? Geen geld. Océ is een organisatie waar je de ruimte krijgt en die hebben ze ook genomen. De combinatie Van Veen & Driessen klikte zo goed, zij hadden dezelfde ideeën. Verder vermoedt Van Veen dat Océ ook de juiste grootte heeft als onderneming.

Van Veen en Driessen zelf waren bijvoorbeeld de eerste die actief waren met bloggen, om een soort voorbeeld te zijn voor de anderen. In het begin gaf nog niemand commentaar en hadden ze ook het gevoel dat niemand het las. Nu zie je anderhalf jaar verder dat er zo'n 20 blogs zijn. Ze hebben allemaal een klein bereik, maar dat is juist de bedoeling.

5. Océ-TV

Océ-TV is nog volop in ontwikkeling. De filmpjes worden nu nog als nieuwsbericht gepubliceerd en er bestaat een overzicht van alle interne video's. Hier komt ook een nieuw platform voor, geïnspireerd op de manier waarop YouTube het doet, en de mogelijkheid om kanalen op te richten en er is bijvoorbeeld een overzicht met laatste video's. Alle filmpjes vallen onder minstens één van de vier s'en van het interne communicatiebeleid. Het wordt nog steeds werkgerelateerd maar wel persoonlijker manier. Privézaken vooralsnog niet, dit past (nog) niet bij de organisatie.

Ook met kanalen, laatste video's. Interviews, video elk kwartaal van de baas. Maar ook summergreetings from Venlo. Voor de social cohesion. Waar vroeger een externe partij web-TV voor Océ maakte, doet de afdeling communicatie dat nu zelf. Oké, er moest wat geld betaald worden voor een camera en editing software, maar die kleine investering heeft Océ er al lang weer uit. Camera's gekocht, dagtraining. Er is een audiovisuele afdeling maar die werken voor marketingcommunicatie. Ook gebruikt voor introductie. Webteam bemoeit zich er ook mee. Op het hoofdkantoor werd een nieuw product gelanceerd en daar is een videoregistratie van gemaakt. Je ziet hoe je als gast werd ontvangen en het hoofdkantoor werd aangekleed als saloon. Voor medewerkers uit andere landen is het ontzettend interessant om eens te zien hoe het er in Venlo uit ziet. Op die manier krijgen ze er een beeld bij, en je werkt niet met alleen maar tekst. Opvallend detail: het product heet Arizona en de marketingdirector heeft een cowboy hoed op tijdens deze presentatie. Hierdoor zie je hem niet als statige man, maar wordt toegankelijker.

6. Haakpunten in het beleid

Wat Van Veen en Driessen nu merken, is dat, nu de dingen eenmaal lopen, ze op een punt zijn aangekomen dat ze zoeken naar formele acceptatie ervan. Dat het hoger management ook uit dat het ergens over gaat. Ze willen kunnen laten zien waar het voor gebruikt wordt, in het bedrijfsproces. Zo zien ze dat met Wiki's dat Sharepoint vervangt. Alle proces- en werkbeschrijvingen worden op die wiki gedaan en niet meer op intranet of in een worddocument. Ze zoeken naar haakpunten. Niet alleen meer een 'leuk dingetje'. Ook zonder een formeel haakpunt in het bedrijfsproces zien ze toch bepaalde functionaliteiten.

Ze zouden bijvoorbeeld kunnen zeggen dat Yammer gebruikt gaat worden voor de formele korte nieuwsvoorziening. Dat is nu nog niet, maar dat is een mogelijkheid.

Met Yammer brengen Van Veen en Driessen de dialoog op gang, koppelen mensen aan elkaar bij vragen waar zij geen antwoord opgeven linken ze die door naar mensen die wel een antwoord op hebben. Zo zijn ze nu praktijkgevallen, voorbeelden aan het verzamelen die het bestaansrecht van het medium bewijzen. Zodat er ook doelstellingen aan gekoppeld kunnen worden. Op sommige punten is het voordeel al makkelijk aan te tonen, en op andere moet het nog 'bewezen' worden. Dat het van waarde is, is voor Driessen al duidelijk, het moet alleen nog aangetoond worden. Het wordt waardevol gevonden, nu moet dat ook door het management gevonden worden. Er vindt een wereldwijde verandering plaats waarop mensen samenwerken, dingen delen en zich met elkaar verbinden. De media maken dit mogelijk. Koppelen aan bedrijfscommunicatie, openheid naar de buitenwereld, het laat creativiteit toe, mensen kunnen elkaar vinden. En je moet kunnen laten zien wat het heeft opgeleverd, of wat heeft bespaard. Zoeken naar een RoI return on investment, dat is lastig met social media, maar dat willen het management wel altijd weten.

Yammer moet niet meer alleen als 'fun tool' worden gezien, maar ook gebruikt worden voor productontwikkeling en innovaties, sales en marketing, HR, recruiting, branding, service. Een nieuwe vorm van communicatie, ten dienste van de organisatie. Er is nog een hoop te winnen. Versnellen, verbeteren, crowd sourcing. Dat staat nog in de kinderschoenen, Océ zou er meer mee moeten doen. Medewerkers moeten de tools als nuttig gaan zien, niet alleen als leuk.

Social media lab opzetten met als doel kosten te besparen zijn of winst te maken. Op het gebied van:

- R&D, Crowdsourcing;
- HR (LinkedIn);
- Communicatie;
- Marketing&Sales;
- Service & Support;
- Communicatieafdeling.

Als ze nu kijken naar de hoeveelheid blogs en hoe het wordt opgepikt, zien ze dat dat bijvoorbeeld minder snel gaat dan bij microblogging. Maar ook daar gebeurt het wel. Er kwam bijvoorbeeld zelfs een blog over waarom er zo weinig comments worden geschreven. Driessen ziet de cultuur daarvan als oorzaak. Mensen zijn het nog niet gewend om open te zijn, en er is een cultuurverandering nodig om bijvoorbeeld openlijk te reageren op blogs en ze zelf te schrijven. Het is openbaar en je naam staat erbij vermeld. Mensen die daar problemen mee hebben, kunnen alsnog passief deelnemen, alleen lezen, dat zien zij ook in de statistieken. Dat is niet erg, je hebt ook lezers nodig. Maar reageren, dat vraagt om een cultuuromslag. Van Veen verwacht dat niet alleen bij Océ zo werkt, maar waarschijnlijk ook bij een hoop andere organisaties. Wordt gebruikt voor vragen, meningen, aandacht vragen voor blogs en dergelijke. 1142 gebruikers Communities worden in de toekomst gebruikt om mee naar buiten te communiceren. Sinds de introductie zijn er 47 groepen ontstaan. Er is een groot verschil in de grootte van de groep ten opzichte van het aantal geplaatste berichten. Je ziet een aantal ontzettend actieve, kleine groepen met veel berichten maar ook anders om: grotere groepen met verhoudingsgewijs een kleiner aantal berichten. De meeste onderwerpen

die worden besproken zijn werk gerelateerd. De grootste groep heeft nu 53 leden. Maar dit aantal is minder belangrijk dan de samenstelling van deze groep: de leden zitten verspreid door de hele organisatie en zijn dus mensen die elkaar anders nooit hadden gevonden.

Bijlage VI Case: KPN

Peter Haan is consultant Corporate media bij KPN. Hij houdt zich bezig met interne corporate media, en is vooral specialist in online. Zijn rol is daarbij het ontwikkelen van de media, en zorgen dat deze blijven aansluiten bij de organisatie.

1. INTERNE COMMUNICATIE.....	81
2. MIDDELENMIX.....	82
2.1 INTRANET	82
2.2 PERSONEELSBLAD	83
2.3 NIEUWSBRIEF	83
2.4 HET MANAGEMENTCAFÉ	83
2.5 KPN1 CONNECT	83
3. KPN1 CONNECT.....	83
3.1 FILOSOFIE ACHTER CONNECT.....	84
3.2 REGIE OP TACTISCH NIVEAU	84
3.3 TOTSTANDKOMING EN INTRODUCTIE CONNECT	85
3.4 INHOUD CONNECT:	86
3.5 DAGELIJKSE REGIE	89
3.6 STATISTIEKEN	90
3.7 VERBETERPUNTEN.....	90
4. ORGANISATIECULTUUR:	91

1. Interne communicatie

De communicatie van KPN is centraal geregeld, de afdeling bestaat uit ongeveer 30 medewerkers en is onderverdeeld in vier clusters:

- Mediarelaties (waaronder de woordvoerders)
- Interne communicatie
- Communicatie consumentenmarkt
- Communicatie zakelijke markt

KPN heeft een klein aantal structurele interne communicatiemiddelen. Dit zijn een personeelsblad, intranet, een wekelijkse nieuwsbrief, het management café en KPN1 Connect. Daarnaast zetten ze incidenteel andere middelen in.

KPN heeft zo'n 18.000 medewerkers, daar komen er nog 3.500 bij omdat deze nog niet als zodanig geregistreerd staan.

2. Middelenmix

2.1 Intranet

Intranet geldt alleen als informatief medium en is gebaseerd op formele communicatie. Hierop worden berichten geplaatst die belangrijke thema's van KPN ondersteunen. Of op een andere manier relevant zijn voor de organisatie. De intranetredactie bestaat uit 3 bedrijfsjournalisten van VdBj, zij zijn extern maar zitten wel bij KPN op de communicatieafdeling. Alle dochterondernemingen van KPN, waaronder Getronics, kunnen ook op dit intranet.

Medewerkers kunnen suggesties aandragen maar de redactie bepaalt waar ze wat mee doet, een suggestie wordt ook nooit één op één overgenomen. Er wordt gekeken of het een actueel onderwerp is en de mate van corporate relevantie, het moet voor een groot deel van de organisatie van belang zijn. Voor de berichten die ze plaatsen wordt zoveel mogelijk gekozen voor een persoonlijke invalshoek. KPN gaat bijvoorbeeld het schaatsen komend jaar sponsoren, de promotie daarvan komt nu intern opgang. In het artikel op intranet komt de Event Manager Sponsorships KPN zakelijke markt aan het woord om te vertellen hoe zij het ervaart. Door het human interest te maken zijn de berichten prettiger te lezen. Op het intranet vindt strakke regie plaats, en in die zin ook censuur.

Op intranet zijn de volgende onderdelen te vinden:

- Nieuwsberichten

De laatste negen nieuwsberichten staan op het intranet. Met doorklikken kom je op een lijst met alle nieuwsberichten. KPN kent een aantal grote thema's, wanneer suggesties daar onder vallen kan een item gebruikt worden om de grotere boodschap over te dragen. De bestgelezen berichten van intranet worden ongeveer 6.000 keer gelezen, een bereik van ruim 1 op 4.
- polls
- video's
- vacatures
- relevante websites
- een beperkt gezichtenboek

Verder staat er praktische informatie op, zoals procedures, compliance en E-hrm.

Het intranet van KPN is alleen gericht op het zenden van informatie, en is dus niet interactief of sociaal. Bij uitzondering kan er gereageerd worden op artikelen op het intranet. Wanneer communicatie verwacht dat een onderwerp zo speelt dat mensen er wat over kwijt willen, kan deze functie worden aanzet. Dit is alleen in specifieke gevallen. Het enige waar een bezoeker verder input aan kan leveren is de poll, maar deze kan ook alleen gestart worden door de redactie.

Op intranet staat een widget⁴⁰ om snel door te kunnen klikken naar het KPN1 Connect, het social media platform. In deze widget staan de meest besproken onderwerpen, zodat je wat er speelt op Connect en nieuwsgierig gemaakt wordt naar wat er over wordt gezegd. Op het moment dat je klikt op een van de meest besproken onderwerpen die linken naar Connect zie je daar direct alle blogposts, korte berichten en collega's die dat onderwerp in hun profiel hebben, en groepen die zich met dat onderwerp bezig houden.

Bij berichten die hetzelfde onderwerp hebben als een groep op Connect, staat een link: volgen op Connect.

2.2 Personeelsblad

Peter Haan verwacht niet dat het personeelsblad van KPN zal verdwijnen. Dat wordt gebruikt voor achtergronden, het vertelt waar de organisatie heengaat en waarom. Daarnaast betreft het blad ook het thuisfront bij de organisatie. Het wordt namelijk naar de huisadressen van de medewerkers gestuurd. Ook de redactie van het personeelsblad bestaat uit bedrijfsjournalisten. In het personeelsblad worden ook de interne thema's van de strategie gebruikt, maar deze worden niet expliciet genoemd.

2.3 Nieuwsbrief

De wekelijkse nieuwsbrief van KPN is vormgegeven als een de cover van een magazine. De koppen zijn links naar de belangrijkste artikelen op intranet. Sinds kort worden in de nieuwsbrief ook links geplaatst naar Connect. Op die manier hebben ze ook een oproep gedaan voor mensen die een modem wilden testen. Aanmelden kon via Connect en op die manier hadden ze als snel meer dan honderd vrijwilligers.

2.4 Het managementcafé

Het managementcafé is een structureel, live communicatie medium. Tijdens deze bijeenkomsten praten de managers hun medewerkers bij. De cafés worden eens in de twee maanden gehouden voor zo'n 150 medewerkers.

2.5 KPN1 Connect

KPN1 Connect is een social media platform voor alle medewerkers van KPN. Op het platform zijn de verschillende social media in één medium geïntegreerd om het geschikt te maken voor interne communicatie. KPN is een van de eerste grote organisatie met zo'n platform, en bij het ontwerpen ervan kon er dus ook geen benchmark gedaan worden. De targets voor het platform zijn dan ook enkel intuïtief opgesteld. Inmiddels, mei 2010, draait het ongeveer drie maanden.

KPN1 Connect

In paragraaf 2.5 stond een korte omschrijving van KPN1 Connect. In dit hoofdstuk wordt Connect verder besproken.

⁴⁰ Een widget, letterlijk vertaald als 'dingetje', is een apart venster op een site, waarin meestal content van een andere site (verkort) wordt weergegeven.

KPN1 Connect is een platform waar alle toepassingen van verschillende sociale media verzameld zijn. Je komt op Connect via een link op het intranet.

3.1 *Filosofie achter Connect.*

De filosofie achter het platform is mensen met elkaar verbinden. Met ‘Het Nieuwe Werken’ van KPN, waarbij centraal staat dat het belangrijker is wat je doet, en niet wanneer, zijn medewerkers veel minder op kantoor te vinden dan voorheen. Om medewerkers met elkaar in contact te houden, ook in sociaal opzicht, is Connect opgericht. Ook wordt bij grote organisaties als KPN vaak op meerdere plekken het wiel uitgevonden. De communicatie binnen organisaties gaat voornamelijk via de lijn, topdown. Maar klanten krijgen te maken met medewerkers die juist op hetzelfde horizontale niveau in de organisatie zitten, zoals een winkelmedewerker, de klantenservice en de reparatieservice. Met Connect kunnen deze horizontale connecties worden aangehaald. Dus in die zin moet het ook de efficiency vergroten, collega’s op elk niveau kunnen elkaar bereiken. Het invoeren van het platform is een hele investering maar er wordt ook weer wat uitgehaald, namelijk dat mensen makkelijk met elkaar in contact treden. Zo kunnen er voor klanten ook betere oplossingen worden bedacht.

Het is belangrijk dat mensen elkaar leren kennen, en of dat nu lukt omdat mensen samen squashen of een andere gemeenschappelijke hobby hebben, dat maakt niet uit. Het maakt juist het in verbinding komen met anderen makkelijker, is laagdrempelig. Verder is het de thermometer van het bedrijf. Je kunt op deze manier makkelijker peilen wat er leeft in de organisatie.

Een belangrijke voorwaarde voor een platform als Connect is een toezegging van de directie. Wanneer zij er niet achterstaan, ben je nergens. Wat geplaatst wordt, kan namelijk kritiek bevatten aan het adres van de organisatie. Een belangrijk kenmerk is dan ook dat de afdeling Communicatie er geen censuur op toepast. Het moet voor medewerkers voelen als iets wat van hen is. Het bestuur stelt zich in die zin dus kwetsbaar op. Mochten er kritische berichten op komen, dan worden deze niet verwijderd. Als ieder ander kan een manager, of een andere bekritiseerde, reageren op de uitingen. Zaken die echt niet kunnen worden uiteraard wel verwijderd, maar daar in wordt iedereen gelijk behandeld.

3.2 *Regie op tactisch niveau*

Connect moet een medium zijn van de medewerkers, en het moet ook voelen als iets van hen. Het wordt hen dan ook niet opgedrongen als een medium van de afdeling Communicatie. Voor interne communicatie kent KPN een aantal thema’s maar ook die worden hier niet door de afdeling zelf onder de aandacht gebracht. Medewerkers van andere afdelingen kunnen dat natuurlijk wel ter sprake brengen. Daarnaast draait Connect om verbinden. Het maakt niet uit waar je het met elkaar over hebt, het gaat erom dat je elkaar leert kennen. Of dat nu lukt dankzij dezelfde werkzaamheden of een gemeenschappelijke hobby, doet er niet toe. Wanneer mensen elkaar leren kennen, vinden ze elkaar makkelijker, en is het ook makkelijker om samen problemen op te lossen. Hierin vindt vanuit Communicatie dus ook geen sturing plaats.

Door de terughoudendheid van Communicatie moeten medewerkers zich vrij voelen in het gebruik, en wordt Connect een medium van de medewerkers. Daarom legt KPN ze ook geen gedragsregels op. De gedachte is: 'doe vooral waar je zin in hebt'. Daarnaast kent KPN zoals elke organisatie algemene compliance regels voor medewerkers. Zoals medewerkers zich daaraan moeten houden op een verjaardagsfeestje, geldt dat ook op Connect. Peter Haan kan zich voorstellen dat je voor extern wel regels opstelt, maar intern lijkt het hem niet nodig.

Er ligt een verbod voor Communicatie op het schrijven van blogs over de thema's van Communicatie. Communicatiemensen willen heel graag de regie in handen houden, maar de bedoeling van dit medium is juist de regie los laten. Daarom is besloten dat communicatie mensen geen blogs mogen schrijven. Wanneer er toch wat over geschreven moet worden, kan communicatie wel anderen stimuleren er over te schrijven. Op die manier is de communicatie subtieler. En communicatie als afdeling blijft op de achtergrond. Als er een interessant bericht verschijnt kan communicatie wel voor 'doorsturen' kiezen.

Om te zorgen dat het platform goed bezocht wordt moet het platform niet zomaar iets extra's zijn, maar iets wat medewerkers nodig hebben. Er moet content op komen te staan die nergens anders te vinden is. Wanneer medewerkers daarvoor het platform moeten bezoeken, komen zij ook weer andere zaken tegen waar ze nieuwsgierig naar worden en naar door klikken.

Het platform gebruiken voor actuele nieuwsberichten is er daar een van. Peter Haan vindt het bijvoorbeeld ook een perfecte plek om meldingen van storingen bij de IT-afdeling te plaatsen; het heeft een groot bereik en is snel. Verder stimuleert de afdeling Communicatie om personen die zich met zaken bezig houden die voor de hele organisatie interessant zijn, hierover te bloggen. Dat hebben ze onder andere gedaan bij de directeur HR. Die houdt zich bezig met de Cao-onderhandelingen, een onderwerp dat veel mensen aangaat, maar waar weinig mensen de complexiteit van begrijpen. Zijn blogs moeten daar verandering in brengen. Verder wordt in de toekomst een visueel overzicht gemaakt van de activiteiten op Connect. Als mensen weten wat er speelt, wekt dat nieuwsgierigheid op.

Zo werkt het ook met het verzoek om een blog te schrijven. Medewerkers komen al snel bij de afdeling Communicatie uit, maar bij bloggen gaat het om authenticiteit en Peter beredeneert dat wanneer je een plan kunt verzinnen, er ook een blog over kun schrijven. De projectleider of de medewerker gaat dan zélf schrijven, en dat hoeft niet perfect te zijn, dat mag juist ruw. Dat levert juist reacties en een discussie op. Personen met een belangrijke functie worden nog eens extra gestimuleerd met workshops over social media. Peter Haan geeft deze workshops en vertelt hen hierin hoe je een goede blog schrijft en dergelijke. Overige medewerkers krijgen niet zo'n workshop (of ze moeten hem al gehad hebben als ambassadeur zijnde).

3.3 Totstandkoming en introductie Connect

Toen Peter dit aan het ontwikkelen was, kreeg hij de vraag waarom hij het zelf wilde bouwen, terwijl er al zoveel bestaat. Daar had hij twee redenen voor. Je wilt dat mensen er zoveel mogelijk gebruik van maken. Maar bij LinkedIn en Yammer moet je telkens inloggen, op dat moment verlies je al 70% van je bezoekers. Nu log je in op het KPN netwerk, intranet start op en zodra je via intranet doorklikt naar Connect herkent hij jou onder dezelfde naam als je hebt ingelogd, en je hoeft dus niet nog eens apart in te

loggen. Daarnaast hoeft een medewerker niet vijf verschillende schermen open te hebben staan, alles is verzameld in één scherm.

Tijdens het schrijven van de plannen kreeg Peter al snel vragen van het middenmanagement. Medewerkers moeten klanten helpen, en niet de hele dag op zo'n platform bezig zijn. Maar KPN heeft Het Nieuwe Werken ingevoerd, wat inhoudt dat mensen altijd en overal kunnen werken, en dus niet alleen op kantoor. Buiten die praktische verandering, schuilt daar ook een veranderende bedrijfsfilosofie achter. Op het moment dat je mensen vrijlaat in de plek waar zij werken, laat je hen ook vrij in het moment waarop zij werken. Je kijkt dan naar wat zij op afgesproken momenten opleveren. De fysieke controle is weg, mensen komen niet meer om 9 uur 's ochtends binnen en gaan om 5 uur gaan ze weer naar huis. Managers willen hun mensen aan het werk hebben. Peter begrijpt dit, maar die mensen moeten simpelweg de afgesproken targets halen, op de afgesproken momenten. En als ze die niet halen, kunnen daar verschillende oorzaken voor zijn, waar dit platform er één van kan zijn. Het is dan aan de manager om iemand daar op aan te spreken en bij te sturen. Daarnaast is dit niet anders dan dat mensen bij de koffieautomaat staan te praten of buiten een sigaret gaan staan roken.

Zoals in de filosofie al is beschreven, mocht Connect niet bekend komen te staan als een product van Communicatie, het moest er gewoonweg zijn. Daarom hebben ze een ambassadeursnetwerk opgezet van 50 medewerkers en vijf bestaande groepen. Deze 50 medewerkers zijn elk individueel gescout. De vijf groepen bestonden al intern en zijn geselecteerd op basis van populariteit. De ambassadeurs liepen mee in het traject, zij konden met suggesties komen en kregen workshops over hoe je een blog schrijft of een twitterbericht interessant maakt. In de week voor Connect live ging, moesten ze beginnen met het plaatsen van content. In feite lever je een lege doos op, alle content is user generated. Als je medewerkers naar een leeg platform stuurt, zijn ze niet getriggerd om nog een keer terug te komen.

Om Connect te introduceren is er een viral gemaakt die naar elke medewerker werd gemaild. Het enthousiasme waar het medium mee is ontvangen blijkt uit het aantal unieke bezoekers op een gegeven moment hoger was dan het aantal mailings dat de deur uit was gegaan. Mensen attendeerden elkaar erop. Het filmpje is in totaal 8500 keer bekeken, wat ontzettend veel is wanneer je weet dat het respons op mail normaal gesproken zo'n 20% is. In dit filmpje werd je persoonlijk aangesproken en word je gelijk naar het platform geleid. Hier staat al een aantal gegevens van jou ingevuld op je profiel. Dit zijn gegevens die al bekend zijn, zoals wie je leidinggevende is.

3.4 Inhoud Connect:

Connect bestaat uit verschillende onderdelen:

- Homepage
- Groepen
- Microblogs
- Blogs
- Foto's
- Uitgebreide profielen pagina
- Zoekfunctie

Homepage:

Op de homepage staat een overzicht van alles wat er op Connect gebeurt. Hier staan de laatste blogs, hoogst gewaardeerde blogs, de laatste foto's, laatste activiteiten in de groepen, en de meest besproken onderwerpen. Verder staat er de zoekfunctie en een widget met editorial content. Communicatie gebruikt deze ruimte voor belangrijke items waar de aandacht op gevestigd moet worden, dit is de enige ruimte op het platform die niet user generated is. Als interne communicatieteam wil je een plek waar je belangrijke thema's die aandacht nodig hebben, kunt pluggen. Ze hebben daarom één plek op Connect gekozen waar de content editorial is. Het is een plek om campagnes van Communicatie aandacht te geven en zichtbaar te maken. Deze berichten blijven dan zo'n 3 á 4 dagen staan. Nu wordt deze widget gevuld met een overzicht van groepen en personen die actief zijn omdat Communicatie nog geen geschikte campagnes heeft.

De homepage van Connect is niet gepersonaliseerd. Op die manier zien medewerkers niet alleen wat er speelt in de groepen waar zij lid van zijn of activiteiten van de personen die zij volgen. Dit doorbreekt thema's en zorgt ervoor dat je ook andere berichten gaat lezen, niet alleen die van je naaste collega's en thema's waar je je toch al voor interesseert. "Je vindt pas iets als je weet wat je zoekt, en als je dus niet weet wat je zoekt, vind je ook niets." zo stelt Peter Haan. Mensen gaan vaak niet direct naar sites of berichten, maar moeten ze tegenkomen of erop geattendeerd worden en klikken dan door. Nog een reden voor een niet-gepersonaliseerde homepage was de vrees voor een lege pagina. Wanneer een medewerker nieuw is op Connect en nog geen lid is van een groep, of maar een enkele, start hij dus op met een halflege homepage.

Naast de algemene homepage is er ook een persoonlijke homepage. In het menu aan de linkerkant van je scherm staat een link naar 'Mijn overzicht'. Hier staan dus wel de activiteiten van de groepen waar je lid van bent, en de berichten van jouw favorieten. Ook staat er een overzicht van collega's die jij volgt, 'mijn favoriete collega's' en een overzicht van die collega's die jou volgen.

Groepen:

Een groep bestaat uit alle blogs, foto's en korte berichten rondom één centraal thema. Eén groep heeft bijvoorbeeld als thema Het Nieuwe Werken. Je kunt lid worden van deze groep en dan berichten, blogs en foto's posten die te maken hebben met dit thema. De bedoeling van deze groepen is structuur aanbrengen in alle content. Op deze manier zijn berichten en dergelijke makkelijk terug te vinden, en de meest recente posts rondom een thema zijn in één oogopslag zichtbaar. De onderwerpen van deze groepen kunnen werk gerelateerd zijn, maar dat hoeft niet.

Het is ook mogelijk om een poll te starten binnen een groep.

Profielpagina

Iedere medewerker kan een profielpagina aanmaken. Naast de standaard dingen als functie en contactgegevens kun je hier ook je cv opzetten. Als je een LinkedIn profiel hebt, kun je hier dat hier ook importeren zodat je niet alles opnieuw hoeft in te voeren. Om te zorgen dat het profiel zo volledig mogelijk is ingevuld, staat onderaan elk profiel een knop waarmee gebruikers elkaar laten weten als ze vinden dat er gegevens missen. Op die manier voelt het niet als een P&O afdeling die met geheven vingertje jou er op wijst dat je je profiel nog niet volledig hebt ingevuld. Op je profiel is ook gelijk te zien

van welke groepen je lid bent. Functie, waar iemand zich mee bezighoudt, zijn leidinggevende. Maar ook wie hem volgen, wie hij volgt, en zijn laatste bijdragen.

Zoekfunctie:

De resultaten van de zoekfunctie zijn ook onderverdeeld in de verschillende functies van het platform. Bij het zoeken naar personen zie je direct welke berichten, blogs en reacties diegene heeft geplaatst. Je kunt je opgeven voor een wekelijkse mail met updates in je netwerk. Dit netwerk bestaat uit iedereen die je volgt, plus de groepen waar je lid van bent.

Blogs

Blogs worden voor verschillende doeleinden gebruikt. Het is een plaats voor discussies, het uitwisselen van gebruikerservaringen en voor het plaatsen van vraag en aanbod. Het vragen stellen via een weblog vermindert het aantal mails en hierdoor zijn ook alle reacties op een punt verzameld.

Gebruikers kunnen hun waardering geven aan blogs. Hiervoor klikken ze simpelweg op het '+' teken onderaan het bericht. Er is expres niet gekozen voor een waarderingsschaal van één tot vijf sterren. Je wordt namelijk beoordeeld door een collega en dat vinden mensen eng, zo is gebleken toen het medium werd getest. Je doet moeite voor zo'n bericht en dan blijkt dat het bericht één van de vijf sterren scoort, dat anderen jouw bericht slecht vonden. En aangezien het een intern medium is, zijn dat je collega's die je de volgende dag weer op je werk ziet. Wordt op een openbare internetsite met vijf sterren gewerkt en je wordt slecht gewaardeerd, dan weet je niet wie die mensen zijn die op jou gereageerd hebben en dit kunnen dus net zo goed mensen zijn die er toch geen verstand van hebben. En dan trek je niets aan van hun mening, wanneer het je collega's zijn wel, of eerder. Dat is intiemer, en daarom is ervoor gekozen om alleen positief te waarderen. Om een voorbeeld te geven: een blogpost die 750 keer werd bekeken had met een aantal van 6 de meeste waarderingen.

Microblogs

De microblogs van KPN zijn vergelijkbaar met Twitter. In een maximum aantal tekens kunnen berichten worden geplaatst. Via een hashcode komen berichten die een medewerker op Twitter plaatst automatisch ook op Connect.

Microbloggen kan alleen als individu, slechts enkele organisatieonderdelen waar het functioneel voor is, hebben een groepsaccount. Zo heeft de afdeling Communicatie er een die gebruikt wordt voor de nieuwsvoorziening, met bijvoorbeeld links naar artikelen op intranet. Wanneer medewerkers bij Communicatie met onderwerpen die te klein zijn voor een bericht op intranet, kan dat in de 140 tekens van een kort bericht van Connect. Zoals bij blogs kan ook tegen een medewerker gezegd worden dat zij het bericht zelf kunnen plaatsen, maar het bereik van Communicatie zal een stuk groter zijn. Nog een optie is om het de medewerker wél zelf te laten doen, en dat dan Communicatie hem doorstuurt vanaf het nieuwsaccount.

Verder komen er groepen voor de persnieuws vereniging, de IT, voor het melden van storingen, en Recruitement. Alleen de afdeling Communicatie kan zo'n groepsaccount aanmaken, want in principe zijn ze daar tegen. Het platform is bedoeld voor medewerkers, niet voor afdelingscampagnes.

Ook niet-communicatie mensen gebruiken de korte berichten om aandacht te vragen voor een geschreven blog. Een mooi voorbeeld hiervan is een blog die geschreven was omtrent de Young Professional of the Year verkiezing. Hiervoor is aandacht gevraagd in een kort bericht met een link naar de blog, waar ook gestemd kon worden. Dit heeft veel views opgeleverd.

3.5 *Dagelijkse regie*

Zoals bij de filosofie achter Connect al beschreven is, is de regie van Communicatie op Connect zo beperkt mogelijk. Omdat er toch iets van controle op moet plaats vinden, is de chieft blogger geïntroduceerd. Dit is iemand van Communicatie, maar die wordt niet als zodanig gepositioneerd. De chieft blogger modereert en stimuleert. Als moderator bekijkt zij bijvoorbeeld of alle groepen verschillend genoeg zijn qua onderwerp, zo niet dan spoort ze hen aan om samen te gaan. Het platform heeft ook de functie ‘meld probleem’. Hiermee kun je een melding maken als je vindt dat er wat op Connect staat wat niet kan. De chieft blogger krijgt hier een bericht van en zij gaat vervolgens kijken of er actie ondernomen moet worden. Sinds de lancering is er nog maar een keer zo’n melding geweest. Dit gebeurde bij een blog die geschreven was door een medewerker die weg ging bij KPN. Er is gevraagd om hem aan te passen maar de toekomstige ex-medewerker weigerde. Toen heeft de afdeling communicatie het zelf aangepast. Peter Haan verwacht dat er zo weinig problemen voorkomen omdat met naam en toenaam bekend bent en hij verwacht niet dat dit in de toekomst heel anders zal zijn. Stimuleren is nog een belangrijkere taak. Wanneer er wat in de organisatie speelt wat interessant is voor Connect spoort de chieft blogger medewerkers aan hierover te schrijven. Dit lukt redelijk goed. Het is wel duidelijk aan de schrijfstijl te zien of mensen er verstand van hebben of niet. Als mensen echt niet willen gebeurt het niet.

De chieft blogger houdt in de gaten hoe de indeling van de groepen is. Als er bijvoorbeeld twee zijn die inhoudelijk erg veel op elkaar lijken kan zij er op aansturen ze samen te voegen.

Om bezoekers terug te laten komen naar het platform moet het relevant zijn en blijven. De kans bestaat dat na de eerste bezoeken het nieuwe ervan af is, en er nooit meer op kijkt. Of als Piet heeft met veel pijn en moeite een blog geschreven die vervolgens slechts drie keer is bekeken, is het mogelijk dat Piet’s enthousiasme voor het plaatsen van content flink getemperd is.

Connect is een plek voor discussie, en onderwerp kan ook kritiek op Connect zelf zijn. Zo liet iemand weten Yammer beter te vinden. Dat is geen probleem, geef dan aan wát er beter is aan Yammer, en kunnen wij het ook gebruiken. Mocht er kritiek zijn op management, ook dan vindt er geen censuur plaats. De kracht van het medium is interactie, dus ook het management heeft de mogelijkheid om te reageren. Verder zijn er af en toe kritische reacties op blogs, zoals bijvoorbeeld op die van directeur HR die over de CAO onderhandelingen schrijft. Een aantal reacties hierop is dus kritisch, maar volgens Peter Haan wel op een volwassen manier.

Alle verbeterpunten zijn gekomen vanuit medewerkers, en daar gaan ze mee aan de slag. Communicatie heeft een basis willen afleveren waar het middel verder ontwikkeld kan worden door gebruikers, zij zorgen er voor de richting waarin het platform zich verder ontwikkelt. Een bottom up apparaat, managers moeten nog wel wennen aan deze nieuwe vorm van communicatie. Ook hebben ze het druk, van overleg naar overleg.

3.6 Statistieken

Statistieken drie weken na de lancering van het platform, begin maart 2010

Bijna iedereen heeft een profiel aangemaakt, 243 groepen, waar 50 mensen lid van zijn. Die mensen hebben in totaal bijna 1000 twitterberichten en 373 blogs geschreven.

In totaal is Connect bijna 296.000 keer bezocht, tijdens deze bezoeken zijn er 3,3 miljoen pagina's opgevraagd.

Het aantal profielen is inmiddels redelijk constant. Het gemiddeld aantal bezoeken per week is nu ook stabiel, met zo'n 100.000 bezoeken per week. De groei van het aantal groepen neemt af. Het aantal foto's is redelijk consequent. Het aantal blogs verschilt per week, die kunnen in een week een enorme boost krijgen.

Het Call center maakt er veel gebruik van, maar ook monteurs uit de buitendienst zitten erop. In de avonden wordt er ingelogd. Pieken liggen uiteraard doordeweeks, maar in het weekend telt Connect nog steeds 1000 bezoeken. Bij de introductie van het platform werd verwacht dat het een medium zou worden van het hoofdkantoor, maar uit de praktijk blijkt dat er door het hele land gebruik van wordt gemaakt.

In juni vindt de evaluatie plaats, na het afronden van deze. De directie gaat dan beslissen of ze doorgaat met Connect. Peter Haan verwacht niet dat het platform moet verdwijnen gezien de huidige statistieken. Als KPN doorgaat met Connect zal in de toekomst ook Getronics erop worden aangesloten. Dan hebben er in totaal zo'n 30.000 medewerkers toegang.

Statistieken eind april.

In totaal zijn door in totaal 751 unieke gebruikers content geplaatst. De gemiddelde gebruikersstatistieken tonen aan dat 89% alleen leest, dat 10% actief is, en de overige 1% is heel actief. Bij KPN liggen die percentages opvallend anders. Maar liefst 8% is heel actief, 16% 'gewoon' actief en de overige 76% maakt passief gebruik. In aantallen komt dat neer op 4.000 actieve gebruikers en 16.000 passieve. Het bezoekerspercentage van Connect ligt op 99%. Dat betekent dat bijna iedereen bij KPN er minstens een keer een kijkje heeft genomen.

In mei wat verminderd 4,7 page views per half miljoen per maand 20.000 gebruikers.

3.7 Verbeterpunten

KPN heeft het platform zo goed mogelijk proberen te ontwikkelen, maar er blijven altijd verbeterpunten. Er zijn al concrete plannen voor een aantal verbeteringen. Dit zijn allemaal suggesties waar medewerkers zelf mee zijn gekomen.

- Een mobiele versie, Connect bereikbaar maken ook wanneer je geen laptop tot je beschikking hebt. De managers hebben het druk. Ook als je geen BlackBerry hebt, moet je met een smsje kunnen updaten. Telefoonnummer doorgeven, dan wordt hij geplaatst. Bericht typen met shortcode Het bloggen wordt mobiel.
- Betere notificaties. Nu krijg je alleen een mailtje wanneer iemand jou gaat volgen en je kunt wekelijks een mail krijgen met alle updates. In de toekomst wordt het ook mogelijk om

notificaties te krijgen wanneer iemand reageert op je blog en dergelijke. Zo zijn er nog meer aanleidingen om het platform te bezoeken.

- Integratie met Twitter. Je voegt een hashcode toe achter je bericht en dan wordt het gelijk herkend door Connect en neemt het bericht over. Voorkomt het dubbel moeten plaatsen.
- Conversaties volgen. Als iemand een bericht plaatst, en daar komt een conversatie uit voort, dat je de hele conversatie te zien krijgt. Een reactie alleen zegt namelijk niets, je wilt ook weten waarop iemand heeft gereageerd. Op die manier staan de berichten in hun context.
- Er wordt ontzettend veel gebruik gemaakt van het platform, daar speelt veel af. Er worden nieuwe groepen aangemaakt, mensen aan netwerken toegevoegd, berichten en blogs geplaatst. Omdat er zoveel activiteit is, is het moeilijk om het overzicht te houden. Hoe weet je wie leuk is om te volgen, wie veel connecties heeft, welke groep actief is. Hier zijn tools voor nodig. Er worden visualisaties gemaakt, waar uit duidelijk blijkt waar de activiteit geconcentreerd is. Je kunt dan in één oogopslag zien hoe iemands netwerk er uit ziet, en waar hij zich mee bezig houdt. Zo weet je ook meteen waar je moet zijn. De statistieken zijn indrukwekkende aantallen maar ze zeggen niet over de concentratie van de activiteit. Als er 100 blogs geplaatst zijn, en in totaal zijn alle blogs 1.000 keer bekeken, dan is het mogelijk dat 1 blog duizend keer is bekeken, en de andere 99 nooit. Om daar inzicht in te krijgen, duidelijker in kaart te brengen, gaan ze dat visueel weergeven.

Punt 2. is inmiddels ingevoerd, de overige vier staan voor de komende weken op de planning.

Het platform wordt nog niet gebruikt om input vandaan te halen voor andere media. Dat gaat wel gebeuren. Op korte termijn zijn er geen plannen om het intranet en Connect samen te brengen. Dat zou namelijk betekenen dat de formele en informele communicatie door elkaar gaan lopen, en medewerkers moeten eenvoudig dat onderscheid kunnen zien. Wel wordt op intranet verwezen naar Connect. Zo is er de stelling waar op gestemd kan worden. Via een link kom je op Connect terecht waar je verder kunt discussiëren over het onderwerp.

4. Organisatiecultuur:

Peter Haan had dit idee al eerder in zijn hoofd, maar het idee was toen nog niet zover ontwikkeld dat het ook echt wat kon worden. In de twee jaar tijd die er tussen heeft gezeten, zijn de technieken ook verder ontwikkeld. Er zijn meer mogelijkheden en het realiseren van zo'n platform is makkelijker, en daarmee ook goedkoper geworden. Als derde verandering ten opzichte van twee jaar geleden, is dat medewerkers nu ook extern social media gebruiken. Dit maakt intern gebruik een stuk laagdrempeliger. Daarnaast vermoedt hij dat KPN de cultuur heeft waarin zo'n platform succes heeft. Dit is echter wel 'slechts' een inschatting geweest, er is nooit onderzoek naar gedaan. Toch is dit wel een bepaalde voorwaarde geweest. Peter Haan is van mening dat er binnen een organisatie een bepaalde mate van openheid moet zijn, wil zo'n platform succes hebben. Verder is het platform vooral ontwikkeld onder het motto 'Learning by doing'. Hij gelooft niet dat een tool een organisatiecultuur kan veranderen. De tool faciliteert, de mensen zelf moeten het vullen, zij zijn de cultuur.