

Sociale media voor interne communicatie

Door: Roosmarijn Busch

In 2009 werkte ik als communicatie manager bij de dienst Economische Zaken van de Gemeente Amsterdam. Samen met vijf andere diensten uit de ruimtelijke sector werd de OntwikkelingsAlliantie opgericht met als doel betere communicatie tussen de diensten voor beter advies en beleid richting bestuur. De uitdaging voor de communicatie- en ICT-afdelingen was om de kennis uitwisseling en samenwerking te faciliteren. Zo raakte ik betrokken bij het project LINK, de oprichting van een intern sociaal netwerk voor de Gemeente Amsterdam.

We zagen de technische en communicatieve mogelijkheden van LinkedIn, Facebook en Yammer en waren geïnspireerd een smoelenboek 2.0 te maken. De sociale media bestonden wel maar waren niet zo populair als nu en we kozen voor het opzetten van een eigen sociaal platform. Kort gezegd omdat we hier de meeste invloed hadden op veiligheid, beheer en ontwikkeling, koppeling aan systemen en huisstijl. Sinds die tijd ben ik betrokken geweest bij diverse lanceringen van interne sociale netwerken, bij gemeenten en bedrijven. De lessen en ervaringen die ik hierbij heb opgedaan wil ik graag delen.

Geschikte sociale media voor interne communicatie

De meeste bedrijven en organisaties zetten sociale media in als kanaal voor externe communicatie, gericht op bijvoorbeeld reputatiemanagement, marketing of contact met burgers of klanten. Sociale media zijn echter een krachtig middel om samenwerking te ondersteunen en interne communicatie te faciliteren. In deze vorm heet sociale media ook wel Enterprise Sociale Media (ESM). Ondertussen zijn er vele aanbieders van ESM software op de markt.

Bij enkele voorlopers in Nederland, waaronder Achmea, IBM, Unilever en KPN is het online sociaal netwerk een onmisbaar onderdeel van de communicatiemix geworden. Anderen zitten in de pilotfase en de late volgers beginnen ook in te zien dat ze hier iets mee moeten. De scheidslijn tussen intern en extern is steeds minder helder, mede dankzij sociale media. Toch zal ik in dit hoofdstuk de focus leggen op de kansen die sociale media bieden voor interne communicatie; wat kun je met interne sociale media bereiken en hoe kun je het goed aanpakken. Want één ding is zeker: het gaat niet vanzelf.

Wat is er zo anders aan sociale media?

Bij sociale media staan user generated content en dialoog centraal. Er is geen centrale redactie die de informatieverspreiding controleert. Sociale media zijn van en voor de gebruikers. Het is zo ingericht dat informatie makkelijk en snel te delen is. Sociale media zijn participatief, dat wil zeggen dat iedereen mee kan doen. Niemand wordt op basis van functie of kunnen uitgesloten van deelname. Sociale media zijn socialer door de interactiemogelijkheden. Dit in tegenstelling tot een krant, magazine of standaard website zonder reactiemogelijkheden. Gebruikers kunnen via sociale media op elkaar reageren, de dialoog aangaan, berichten plaatsen en berichten verspreiden.

Op sociale media is informatie en communicatie transparant en open. Iedereen kan makkelijk en snel met iedereen communiceren. Gebruikers maken samen de boodschap en dit wordt door meerdere ontvangers gelezen. Het communicatiemodel verandert. De traditionele media gaan over het zenden van een boodschap vanuit één zender naar veel ontvangers. Bij sociale media gaat het over meerdere zenders en meerdere ontvangers die interactie hebben en samen boodschappen creëren. Hierdoor wordt de formele hiërarchie in de organisatie doorbroken. De communicatie is een stuk informeler en iedereen heeft evenveel recht om zijn of haar input te geven. Waar het hebben van kennis vroeger macht gaf, verdien je nu macht door kennis te delen.

Kenmerkend voor succesvolle sociale media is het gebruikersgemak. Sociale media zijn simpel en snel: gebruiksvriendelijke software verlaagt de drempel. Door het makkelijk delen van informatie kan het verspreiden sneller dan via traditionele media.

Een ander verschil van social media ten opzichte van traditioneel media is dat informatie altijd en overal bereikbaar is: een gebruiker heeft op alle plekken op het moment dat het hem schikt toegang tot de sociale media.

Op sociale media heeft iedereen een eigen profiel met een persoonlijke en zakelijke beschrijving. Dit maakt dat informatie en communicatie via sociale media persoonlijker wordt. De afzender is veelal niet de redactie, maar een echt persoon.

Door sociale media veranderen de rollen in de organisatie. Dit geldt eigenlijk voor de meeste medewerkers, iedereen heeft in principe gelijke kansen onafhankelijk van de hiërarchische positie in de organisatie. Met name voor de communicatie-afdeling, ICT-afdeling en

het management is het goed deze nieuwe rol te begrijpen. In andere hoofdstukken wordt hier dieper op ingegaan.

Strategie en doelstellingen: wat wil je ermee bereiken?

Sociale media staan niet op zichzelf en moeten aansluiten bij organisatiedoelstellingen en de andere communicatiemiddelen. Voor de ideale communicatiemix moet de vraag 'wat wil je ermee bereiken' centraal staan. Hoe draagt de inzet van sociale media bij aan de organisatiedoelstellingen. Dit betekent overigens niet dat je van te voren alles moet gaan plannen voordat je aan de slag gaat. Want in de beginfase kun je heel goed beginnen door vooral te durven en doen. Start een pilot en zet het daarna breder in. En houd daarbij je doelstellingen voor ogen.

Veelgenoemde doelstellingen voor inzet interne sociale media:

- Afdeling overschrijdende samenwerking.
- Makkelijker, leuker en sneller inwerken nieuwe medewerkers.
- Betrokkenheid bij de organisatie vergroten.
- Kennis en expertise transparant en doorzoekbaar maken.
- Meer openheid en transparantie voor betere besluitvorming.
- Faciliteren van het locatie- en tijdsafhankelijk werken.
- Binden en boeien medewerkers.
- Kennismanagement: kennis wordt transparanter en blijft na vertrek medewerker zichtbaar.
- Beter en sneller geïnformeerde medewerkers.
- Leuker maken van interne communicatie.

Voordelen sociale media voor interne communicatie

Het gebruik van sociale media heeft voordelen ten opzichte van traditionele communicatiemiddelen. Hier volgen tien voordelen van het inzetten van sociale media voor interne communicatie:

1. Afname intern E-mail

Een veel gehoorde klacht binnen bedrijven is de overlopende E-mailbox. Organisaties die ESM goed geïntegreerd hebben rapporteren een significante afname van het aantal E-mails tot wel 27%. Het rondsturen van vragen naar distributielijsten is niet efficiënt of de hele organisatie is niet efficiënt.

2. Verborgen kennis zichtbaar maken en dubbel werk voorkomen

Probleem binnen veel organisaties is het vinden van de mensen met de juiste expertise. Het is niet inzichtelijk wie welke kennis heeft en wie waar mee bezig is. Binnen grotere organisaties wordt het wiel

regelmatig op dezelfde plek uitgevonden. Mensen werken tegelijkertijd aan hetzelfde zonder dat ze dat van elkaar weten. Via de profielen op sociale media is het eenvoudiger om kenbaar te maken welke expertise iemand heeft. En via een microblog en discussies kunnen medewerkers delen waar ze mee bezig zijn en hun expertise gevraagd of ongevraagd delen.

3. Manier om medewerkers te binden en boeien

Veel gebruikers die overgaan op het tijd- en plaatsafhankelijk werken zijn bang om elkaar 'uit het oog te verliezen' en zien dit als een mogelijke valkuil bij de implementatie van flexwerken en 'het nieuwe werken'. Sociale media zorgen dat je meer zicht houdt op wat je collega's doen en maken het mogelijk om de lijnen kort te houden. Als het daarnaast ook ruimte biedt voor informele zaken vergroot dat de betrokkenheid van medewerkers.

4. Aantrekken van talent

(Hoger)opgeleid personeel en nieuwkomers op de arbeidsmarkt zoeken hun werkgever uit op gunstige voorwaarden. Ze verwachten steeds vaker flexibele tijden, willen ook thuis kunnen werken en goede hulpmiddelen vinden zij vanzelfsprekend. Zij zijn bekend met de sociale media en willen dit ook graag op en voor hun werk kunnen gebruiken.

5. (Fysiek) onzichtbare collega's zichtbaar maken

Met flexibele werkplekken en werktijden kan het gevoel ontstaan dat collega's niet meer zichtbaar zijn. Medewerkers kunnen op een online platform zichtbaar blijven ook als zij vaak vanuit huis of op locatie werken.

6. Ontdekken van ongekend talent

Veel kennis van medewerkers blijft onbenut doordat zij niet gevraagd worden, zich niet uitgenodigd voelen terwijl zij ondertussen allerlei verborgen kennis hebben die van groot nut kan zijn voor de organisatie. Niet iedereen staat graag in het middelpunt van de belangstelling en tijdens een groepsoverleg komt hij of zij niet naar voren met dat ene prachtige idee, zonde! Met sociale media krijgt iedereen een stem.

7. Stimuleren van samenwerking en innovatie over de grenzen heen

Mensen kijken vaak niet verder dan hun eigen opdracht. Een sociaal netwerk attendeert de medewerker op interessante collega's en maakt het samenwerken met mensen een stuk eenvoudiger. Een vraag is snel gesteld, een antwoord snel gegeven en interessante informatie snel

gedeeld.

8. Mensen krijgen sneller en beter antwoord op vragen

Mensen zijn dagelijks veel tijd kwijt met het zoeken naar een antwoord op een vraag, naar informatie in e-mails, bij google, bij hun collega's op de werkvloer en dergelijke. Via een sociaal netwerk bereik je met weinig moeite een grote groep collega's met mogelijk de kennis die jij zoekt. Ook maakt de zoekfunctionaliteit in een sociaal netwerk het vinden van informatie en kennis die in de organisatie aanwezig is sneller. Het zoeken van informatie verschuift van Google naar de sociale netwerken.

9. Opheffen fysieke beperking in creatieproces

Iedereen uitnodigen mee te denken is fysiek en organisatorisch lastig. Een vergadering met meer dan vijf personen is vaak al lastig te plannen. Via een digitaal platform is het mogelijk om bijvoorbeeld alle ambtenaren van de Gemeente Amsterdam bij elkaar te brengen en te laten meedenken en meewerken.

10. Berichten blijven intern en niet op Facebook/ Twitter/ LinkedIn

Een intern sociaal netwerk biedt een platform om ongenoegen te ventileren. Hiermee verklein je de kans dat berichten extern geplaatst worden. Als het ongenoegen eenmaal geventileerd is dan is iemand er wel even klaar mee.

Naast de voordelen zijn ook enkele kanttekeningen te plaatsen. Denk aan waarborgen continuïteit, tijdsinvestering bijhouden nieuwe tools, privacyvraagstukken, verdwijnen beheersbaarheid van communicatie, grotere verantwoordelijkheid van medewerkers en belang van beheer dat tijdrovend is. Hierbij komt dat de effectiviteit en positieve bijdrage van sociale media vaak moeilijk meetbaar zijn. Houd rekening met deze aspecten, maar laat het je niet weerhouden om sociale media in te zetten.

Van idee tot succesvolle community

Als je eenmaal een beeld hebt van wat je wilt bereiken en je hebt wat pilots gedraaid dan kan het echte werk beginnen. Stel een projectteam samen, doe onderzoek naar wat er nu is en kan, en maak een plan waar je de doelstellingen verheldert. Kies vervolgens op basis van je functionele wensen een platform, bestaand, aangepast of zelf te ontwikkelen. Als het sociaal netwerk er eenmaal is dan begint een fase die vaak onderschat wordt: het motiveren, activeren en stimuleren van medewerkers.

Voor het activeren van de gebruikers op het sociaal netwerk - de zogenaamde community - is er behoefte aan training, visie en kennisoverdracht. Het projectteam maakt hiervoor een plan en zorgt voor de uitvoering hiervan. Hiermee wil je mensen enthousiast maken voor de community en deelnemers actief krijgen. Een goede implementatie zorgt ervoor dat gebruikers snappen waarvoor het bedoeld is. Zij hebben de vaardigheden om het te kunnen gebruiken. Om het vervolgens te accepteren en het liefst ook te adopteren. Door kennisoverdracht wil je een positieve houding teweegbrengen. Het gaat hierbij om het laten zien wat je er als organisatie mee wil bereiken, wat het voordeel voor de gebruiker is en het op gang brengen van de olievlekkerwerking met daarbij ondersteuning bij de eerste stappen.

Het vroegtijdig vanaf de ontwikkelingsfase betrekken van medewerkers uit alle delen van de organisatie - man, vrouw, oud, jong, leidinggevend, secretaresse - is belangrijk. Je hebt hen hard nodig als ambassadeurs tijdens de implementatie. Vraag om feedback en doe er iets mee. Bij de Gemeente Amsterdam hadden we een dreamteam opgericht met enthousiastelingen uit de organisatie. Zij speelden een belangrijke rol tijdens de implementatie.

Je kunt kiezen voor verschillende implementatiemethodes: gefaseerd per afdeling of locatie, of alles in één keer met een vrije keuze om wel of niet mee te doen of een verplichting tot deelname, hoewel dwang niet erg past bij sociale media. Motiveren en stimuleren sluiten hier beter bij aan. Enkele tips voor een goede implementatie:

Succesfactoren voor de introductie van een sociaal netwerk:

- Het systeem moet gebruiksvriendelijk zijn en functioneren.
- Toegankelijkheid vanaf alle plekken, ook thuis en via mobiel.
- Zorg dat het leuk is, gemakkelijk en dat de gebruiker er een voordeel in ziet.
- Daag mensen uit en maak ze nieuwsgierig.
- Sluit aan bij de dagelijkse (werk)praktijk van de medewerker.
- Sluit aan bij wat speelt in de organisatie (ook qua ritme en snelheid).
- Laat het aansluiten bij de totale communicatiemix zodat het een rode draad heeft.
- Sluit niemand uit. Zorg dat iedereen kan meedoen en geef iedereen aandacht.
- Wees reëel – beloof geen gouden bergen als die er niet zijn.

Waarom doen mensen mee

Voor realistische verwachtingen, haalbare doelstellingen en effectieve communicatie is het goed om te weten wat mensen beweegt om deel te nemen aan een community. Wel eens nagedacht over waarom mensen iets delen online? Gewoon omdat ze het kwijt willen misschien? Of om gezien te worden, steun te ontvangen of kennis te vergaren? Mensen doen mee met sociale media als ze denken dat het hen iets oplevert.

Beweegredeenen voor deelname aan sociale media
Macht
Erkenning
Waardering geven en ontvangen
Profilering
Kennisverrijking
Entertainment / Vermaak
Nieuwe relaties leggen / Netwerk opbouwen

Tabel 13: beweegredenen voor deelname aan sociale media

Soort deelnemers

Forrester Research heeft in 2010 en 2011 onderzoek gedaan naar hoe consumenten sociale media inzetten. Forrester heeft de consumenten geclassificeerd in zes typen sociale media gebruikers bij externe sociale media. Op basis hiervan is een vertaling naar interne sociale media gemaakt door Huib Koeleman (Sociale media & Interne communicatie, 2011).

Uitgevers (creators) maken en plaatsen content, schrijven blogs, berichten, uploaden foto's en video's en maken webpagina's. De *vertellers (conversationalists)* zijn minder actief dan de uitgevers. Ze vertellen wel hun verhaal via korte berichten. De *recensenten (recensenten)* geven graag hun mening, reageren op blogs en schrijven reviews. Minder actief zijn de *verzamelaars (collectors)*. Zij verzamelen informatie door zich te abonneren op RSS-feeds en categoriseren content op basis van tags. De *inschrijvers (joiners)* hebben zich actief aangemeld in het sociaal netwerk of bij een groep en zijn hier vooral nog toeschouwer. De *toeschouwers (spectators)* lezen blogs, tweets, discussies en berichten, bekijken en luisteren video's. Ze plaatsen en reageren niet. Tot slot is er een groep *afwezigen (inactives)* die niet meedoen met sociale media.

In deze lijst ontbreken naar mijn mening de *verbinders (de connectors)* - de mensen die berichten doorsturen en mensen wijzen op informatie en relaties omdat zij denken dat het relevant is voor de ander. Een

enorm belangrijke groep mensen. Zij vormen als het ware het bindweefsel van de community. Zij koppelen mensen aan elkaar en zorgen dat vragen beantwoord worden. Dit is een rol die in ieder geval is weggelegd voor de community manager. Verder kan iedere gebruiker in de tijd verschillende rollen vervullen en is het geen statisch gegeven. Per cultuur zijn hier verschillen waar te nemen. Statistisch zijn er in de sociale media meer toeschouwers en inschrijvers dan het percentage actieve uitgevers.

Community management

Zonder een goed functionerend community management gaat het niet lukken om de community van de grond te krijgen.

Verantwoordelijkheden community management:

- Interne communicatie over het sociaal netwerk. Zorgen voor bekendheid en gebruik van het sociaal netwerk
- Evaluatie van gebruik door analyse van statistieken en eventueel gebruikersonderzoek(je)
- Gebruikers wijzen op mogelijkheden, uitnodigen voor groepen, dode groepen aansporen/ laten verwijderen, managers van groepen wijzen op eventuele dubbele groepen, vreemde foto's laten veranderen/ verwijderen, ongepaste bijdragen laten wijzigen/ zelf wijzigen, collega's aanmoedigen om een blog te beginnen. Toegang tot statistieken
- De leden van dit team krijgen beheersrechten zodat zij de inhoud kunnen beheren indien nodig. Denk aan verwijderen personen, bijdragen, introductietekst of helpteksten wijzigen
- Uitleg geven over hoe het sociaal netwerk functioneert. Eventueel in de vorm van handleidingen, filmpjes en trainingen
- De communitymanagers zijn de eerstelijns helpdesk via e-mail. Zij ontvangen het feedback formulier. Vragen van technische aard spelen zij door naar de tweedelijns helpdesk.

Je begint bij het creëren van awareness waarbij je de doelstelling duidelijk maakt. Zorg dat het op de agenda komt. Geef uitleg over wat je ermee kunt. Sluit aan bij bestaande werkgroepen met een presentatie. Organiseer workshops en sluit aan bij geplande communicatiemomenten. Maak gebruik van kennis in de organisatie. Wie lopen er al voorop? Welke LinkedIn groepen bestaan er binnen de doelgroep? Wie zit er op Twitter, Facebook en LinkedIn? Zorg voor kwalitatieve inhoud op het sociaal netwerk. Peil bij medewerkers welk onderwerp leeft en laat iemand hierover een discussie starten. Werk vanuit actuele projecten zodat gebruikers niet het idee krijgen dat het extra is, en alleen maar leuk en niet bijdraagt aan hun kernactiviteit.

Deel de kleine successen en laat voorbeelden zien van goede samenwerking en snel gevonden antwoorden.

Zorg dat communicatie en ICT een faciliterende rol nemen en geen sturende rol. Laat het door en voor gebruikers zijn. Medewerkers moeten zich eigenaar gaan voelen van het netwerk. Zorg dat je mensen betreft. Vertel dat er een update gaat komen en vraag of ze willen helpen. Geef een selecte groep gebruikers een voorproefje.

Het is ook mogelijk om sturende elementen in te voeren. De basisgegevens van iedereen kunnen ingevuld worden, eventueel door secretariaat of geautomatiseerd. De voorbeeldfunctie van management en middenkader is belangrijk. Zorg dat ze het snappen en uitdragen. Stel een coördinator/ aanspreekpunt aan die technische en functionele vragen kan beantwoorden, en kan monitoren wat er gebeurt. Stel van tevoren een meetbaar resultaat vast: wanneer zijn we tevreden: wanneer is het project geslaagd? Dit houdt ook je ambassadeurs gemotiveerd. Onderstaand een praktische lijst met acties voor de community manager(s).

Wees geduldig

Het opbouwen van een succesvolle community kost tijd. Afhankelijk van de omvang en cultuur van de organisatie ben je al snel een half jaar tot een jaar onderweg. Plan in het begin niet te veel. Ga het vooral doen. Houd wel de organisatiedoelstelling voor ogen. Geef de ruimte om het netwerk organisch te laten groeien. Een goed projectteam moet genoeg tijd, budget en vrijheid krijgen om aan de slag te gaan. Zorg voor goed community management na de lancering, waarbij medewerkers betrokken worden en er voldoende ondersteuning beschikbaar is voor de gebruikers. Geniet van het proces en ga het doen!

Actielijst voor community management:

- Maak een afspraak met keypersonen. Geef hen een privé-cursus of groeps cursus en spreek af dat zij gaan bloggen
- Zorg dat het management/ bestuur enthousiast wordt. Laat hen actief deelnemen. Neem hen aan de hand als dit nodig is
- Laat leden nieuwe leden welkom heten. Niet iedereen hoeft op de eerste dag lid te worden. Langzame groei richt zich op kwaliteit. Dit is de basis voor de kwantiteit
- Zorg dat er wekelijks, het liefst dagelijks nieuwe content komt
- Nodig collega's uit om andere collega's te gaan volgen. Leg ze uit hoe het werkt.
- Nodig collega's uit voor jouw groepen
- Stimuleer iemand die een groep heeft aangemaakt om de groep levend te houden
- Plaats dagelijks 1 of 2 berichten op het prikbord
- Moedig mensen aan om een groep te beginnen
- Geef een paar tips via het prikbord met de toevoeging #tip. Mensen kunnen dit altijd terugvinden
- Stel af en toe een vraag op het prikbord met #vraag
- Stel het sociaal netwerk in op jouw smartphone. Stuur een foto van de week/dag op. Laat zien waar je mee bezig bent
- Vraag je bij iedere e-mail die je verstuurt af of je dit niet net zo makkelijk via het sociaal netwerk kunt doen
- Plaats de evenementen/ agenda-items die informatiewaarde hebben voor collega's, ook verjaardagen zijn leuk
- Reageer op vragen die gesteld worden. Of - nog beter - zorg dat een andere collega antwoord op de vraag gaat geven
- Plaats zelf een duidelijk herkenbare foto. Hierdoor ben je makkelijker aanspreekbaar als je mensen ook live ontmoet. Mensen denken je al te kennen. Je bent herkenbaar en vindbaar. Motiveer collega's om een goede profielfoto te plaatsen: het oog wil ook wat
- Plan regelmatig een meeting met het dreamteam om ervaringen uit te wisselen
- Investeer in een goede relatie met de personen die invloedrijk zijn in de community. Hiermee krijg je inzicht in de dynamiek en groepsprocessen
- Scannen van discussies. Mensen attenderen op wat er leeft. Zelf bijdragen, maar probeer niet te veel regie te hebben
- Organiseer een Pizza sessie voor training. Laptops/ pc's/smartphones zijn noodzakelijk
- Organiseer een brainstorm met de vraag 'Hoe kan ons sociaal netwerk ons nog efficiënter maken?'
- Waardeer mensen die actief meedoen
- Doe iets met feedback dat je ontvangt
- Zet nieuws op het sociaal netwerk. Plaats de primeur van iets op het sociaal netwerk
- Bedenk leuke acties: verkiezing profielfoto van de maand/ verkiezing post van de maand met de meeste waarderingen/ weggeven van concertkaartjes om gevoel te creëren dat je iets mist als je niet op het sociaal netwerk zit.



Roosmarijn Busch is in 2000 afgestudeerd in communicatiewetenschap aan de Universiteit van Amsterdam.

Zij brengt kennis en ervaring mee over online media, ICT, marketing en communicatie en heeft een brede achtergrond in communicatie en specifieke kennis van online communicatie en sociale media.

Na ondermeer drie jaar bij de Gemeente Amsterdam is zij ROOSMARIJN.COM begonnen waarbij ze zich specialiseert in online communicatie, met een passie voor sociale media.

Specialisaties: intranet 2.0, interne communicatie, community management, websites en sociale media.

Twitter: @roosmarijnline
website: roosmarijn.com