

INHOUD

Voorwoord: Intern geluk	7
Leo Bormans	
Woordje van de vonk-voorzitter	9
Kathleen De Smedt	
De auteur aan het woord	11
Peter Op de Beeck	

DEEL I: EVOLUTIE VAN 70 JAAR INTERNE COMMUNICATIE

14

Inleiding	16
1. Maatschappelijke evolutie en haar impact op interne communicatie	17
2. De ontwikkeling van interne communicatie	27
SPECIAL: C-level interview AN VANORMELINGEN	34
3. Nood aan een andere manier van organiseren	43
4. Competenties, skills en attitudes van de IC-professional	51
SPECIAL: C-level interview JAN VAN ACOLEYEN	60
5. De toegevoegde waarde van interne communicatie	69
6. Rol van de interne communicatie	75
SPECIAL: C-level interview KARIN VAN ROY	82
7. De huidige fundamenteën: IC van A tot Z	91

DEEL II: HEDENDAAGSE VERWACHTINGEN ROND INTERNE COMMUNICATIE

98

Inleiding	100
1. De kijk van C-levels in België op interne communicatie	101
2. Gelijkenissen en verschillen in de rest van Europa	107
SPECIAL: C-level interview ERIK REIJNDERS	114
3. Recent onderzoek naar interne communicatie	125
4. Interessante verschijnselen in onze wereld	135
SPECIAL: C-level interview PAUL DEPUYDT	142

DEEL III: EEN BLIK OP DE INTERNE COMMUNICATIE VAN MORGEN

152

Inleiding	154
1. Strategisch verbinden, het Atomium-model	155
2. Nadruk op de strategische pijler	159
SPECIAL: C-level interview SASKIA VAN UFFELEN	168
3. Inzoomen op het verbinden	179
4. 70 tips voor een krachtige, moderne interne communicatie	200
SPECIAL: C-level interview DANIEL FALQUE	202

EXTRA: VONK, NETWERK VOOR INTERNE COMMUNICATIE

210

Tijdlijn 1950-2020	212
Rondetafelgesprek met voorzitters en directeuren	223

Eindnoten en bibliografie	235
---------------------------------	-----

An aerial, black and white photograph of a large crowd of people on a paved plaza. The plaza is marked with a network of thin, dark lines that connect various points, creating a complex web of triangles and polygons. The people are scattered across the plaza, some standing in small groups, some walking, and some sitting. The overall effect is one of a large, interconnected community or network.

DEEL 1
EVOLUTIE VAN 70 JAAR
INTERNE COMMUNICATIE
IN BELGIË EN EUROPA

In dit eerste deel gaan we na hoe het allemaal is begonnen: wat is de geschiedenis van interne communicatie als discipline, welke evolutie heeft deze specialisatie doorgemaakt? Welke elementen hebben ervoor gezorgd dat de interne bedrijfsjournalisten van de jaren 50 zijn uitgegroeid tot de strategische verbinders van nu? We gaan dieper in op een aantal onderzoeken naar de ontwikkeling van deze discipline en bekijken vooral het Era-model van Melcrum.

Vervolgens bekijken we op welke manier de interne communicatie georganiseerd wordt in onze ondernemingen. We weten allemaal dat de focus hierbij op mensen ligt, maar de vraag die we ons stellen is waar interne communicatie als dienst, als functie best wordt gesitueerd in het organigram. We bekijken ook een aantal verschillende organisatiemodellen, met dank aan het recente onderzoek van Eric Goubin, en zien dat er geen ideaalmodel is. De juiste invulling hangt heel erg af van de concrete situatie en organisatie.

Dan zoomen we in op de interne-communicatieprofessional (of IC-professional) zelf: wat moet die zoal weten, kunnen en doen? Over welke skills moet hij/zij beschikken, welke competenties maakt hij/zij zich best eigen, en welke attitudes helpen hem/haar om uit te blinken in de dagelijkse job?

We staan ook stil bij de toegevoegde waarde van interne communicatie. De basis van alles is en blijft: correcte informatie bezorgen aan alle medewerkers op het juiste moment via het meest aangewezen kanaal. Maar er is zoveel meer. Interne communicatie is uitgegroeid tot een strategisch beleidsinstrument en is maar relevant als het ook aansluit bij de maatschappelijke thema's van continue verandering, aandacht voor reputatie, duurzaamheid, enzovoort. Interessant om te zien is dat je de verschillende recente modellen en theorieën, onder meer het vierkwadrantenmodel van Van Driessche, het 3R-model van Van der Jagt en de zes communicatierollen van Goubin, op elkaar kan leggen en kan concluderen dat ze allemaal dezelfde richting uitgaan.

We beëindigen dit eerste deel met de fundamenten van interne communicatie. In plaats van de zoveelste definitie te bedenken, gooien we het over een andere boeg. Aan de hand van een ABC met specifieke termen leggen we uit wat de basiselementen van een sterke interne communicatie vandaag moeten zijn.

1 MAATSCHAPPELIJKE EVOLUTIE EN DE IMPACT OP INTERNE COMMUNICATIE

HET PRILLE BEGIN

We hebben er de literatuur eens op nagelezen: over het algemeen wordt aangenomen dat de eerste tekenen van interne communicatie als onderdeel van de algemene managementdiscipline dateren van de tweede helft van de 19e eeuw. De noodzaak van organisaties om te communiceren met medewerkers steeg immers door een toenemende complexiteit. Zelfs in die tijd draaide het al om behoeften en ambities die ook vandaag de dag nog zeer relevant zijn. Het ging in de eerste plaats over het promoten en uitbouwen van de fierheid bij de medewerkers om deel uit te maken van die bepaalde organisatie. Dit gevoel van eenheid wilden bedrijven nog verhogen door iedereen voldoende basisinformatie te bezorgen. Er zijn zelfs bronnen die beweren dat de eigenlijke oorsprong van interne communicatie nog veel verder teruggaat in de tijd. Sommige gaan terug tot de jonge jaren van de rooms-katholieke kerk. Volgens die strekking zijn de manier waarop de apostelen zich onder de mensen begaven om met hen over geloof en christendom te praten en de brieven van de apostelen aan de gelovigen voorlopers van het informeren, inspireren en zelfs engageren van mensen rond (kerkelijke) boodschappen.

HET ÉCHTE BEGIN: DE INDUSTRIËLE REVOLUTIE

Het is een feit dat vooral tijdens de Industriële Revolutie één en ander rond interne communicatie is veranderd en in een stroomversnelling is terechtgekomen. Ambachten en kleinschalige werkplaatsen groeiden uit tot grote(re) fabrieken en gaven samen de industrie vorm. Organisatorisch betekende het fabriekssysteem een totaal andere manier van werken. Mensen verloren een stuk van hun zelfstandigheid, want de werktijden en het werkregime werden ineens bepaald door de organisatie, terwijl mensen die voordien helemaal naar eigen goeddunken konden invullen. In plaats van het ritme van de seizoenen te volgen waren mensen meer gebonden aan geregelde werktijden om handelingen en diensten op elkaar af te stemmen. Wonen en werken werden veel meer van elkaar gescheiden. Door die schaalvergroting en de toenemende complexiteit ontstond bovendien de nood aan een nieuw soort arbeid: administratieve taken.

AFSTANDELIJK EN ZAKELIJK

In de beginjaren van de 20e eeuw waren de taal en toon eerder zakelijk en afstandelijk. In plaats van medewerkers te omarmen en mee te nemen in een groter verhaal werden zij op een 'veilige' afstand gehouden. Het begon meestal met medewerkers te informeren over de technische vereisten van het werk, met de bedoeling om diezelfde informatie te verspreiden over de verschillende afdelingen en locaties heen. Oorspronkelijk ging het vooral over regeltjes en procedures die gevolgd moesten worden om bijvoorbeeld te vermijden dat iemand een arm kwijtraakte in één van de machines. Pas (veel) later ging het meer in de richting van de medewerkers ervan overtuigen dat wat zij doen tijdens hun werktijd zinvol is en bijdraagt tot het groter organisatiedoel.

Reeds aan het begin van 19e eeuw ontstonden verschillende affiches en geschriften over de do's-and-don'ts van arbeiders in de fabrieken. De toon was vooral berispelijk: het ging vaak over boetes en bestraffingen voor taken die 'het werkvolk' niet of verkeerd uitvoerde. De woordkeuze was altijd zeer feitelijk en direct met gebruik van precieze waarden en getallen. Hierbij hanteerden managers uitdrukkingen in de gebiedende wijs – 'gij zult niet...' – met als onderliggende boodschap dat een medewerker maar een klein radertje, een kleine garnaal was in de grote organisatie en dat het management de beslissingen nam (power & control) en iedereen maar beter kon gehoorzamen.

DE INTERNE BEDRIJFSKRANT

Ongeveer halverwege de 19e eeuw zag je de eerste voorbeelden van corporate newspapers. Dergelijke bedrijfskranten waren een aarzelende poging om enerzijds informatie over de organisatie onder de medewerkers te verspreiden, maar anderzijds ook om de medewerkers te verbinden en te engageren. De eerste bedrijfsgazet waarvan duidelijk bewijs is teruggevonden komt uit het oosten van de Verenigde Staten. Deze interne krant heette *The Lowell Offering* en werd geschreven door de vrouwelijke arbeiders in een katoenfabriek in New England (1840-1845). Naar de buitenwereld toe liet het management uitschijnen dat het een interne krant was die door en voor de medewerkers werd geschreven, maar het was duidelijk dat de boodschap van de directie moest verspreid worden. De bedoeling van de krant was om de 'ontwikkeling van talent te stimuleren', maar ook om die boodschappen die het waard waren om bewaard te blijven ook effectief bij te houden.

DE GROEI VAN DE BEDRIJFSJOURNALISTIEK

Tegen het einde van de Tweede Wereldoorlog bestonden er ontelbare van die interne kranten in allerhande ondernemingen en organisaties over gans Europa. Vooral België, Nederland en Zweden volgden het voorbeeld van het

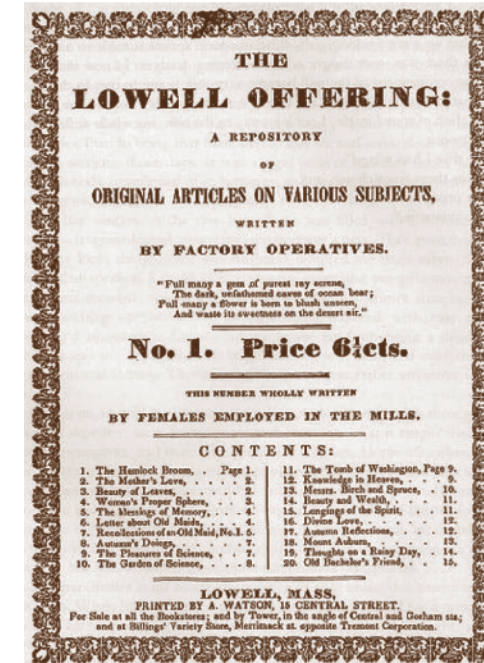


Fig. 1 *The Lowell Offering*, de eerste bewaarde bedrijfskrant.

Verenigd Koninkrijk, een land dat traditioneel voorloper was op dit vlak. Die groei werd nog versneld doordat papier na de Tweede Wereldoorlog niet meer gerantsoeneerd was. In België wordt het personeelsblad *Arbeid en Vermaak*, rond 1920 uitgegeven door Bell Telephone in Antwerpen, aanzien als de oudste dergelijke bedrijfspublicatie. Eigenlijk was dit de mature opvolger van *Bulletin de Guerre*, een publicatie die datzelfde Bell Telephone reeds in 1916, tijdens de Eerste Wereldoorlog, uitgaf.

De volgende jaren verschenen er meer interne publicaties, zoals *Rust Roest* van het Brugse filiaal van de Nederlandse Gist- en Spiritusfabriek, zij het in het begin slechts met mondjesmaat. Het was immers vooral wachten op een verbetering van de economische conjunctuur en een verhoogde productiviteit binnen de bedrijven. Na de Tweede Wereldoorlog zorgde dat voor een absolute doorbraak van dergelijke interne bedrijfskranten.

INTERNE MARKETING

De opdracht was aanvankelijk eenvoudig: de geschreven bedrijfspers moest duidelijke, heldere en levendige stukken brengen, verhalen die echt en authentiek waren. Deze prille vorm van interne communicatie nam dan ook vooral de vorm van interne marketing aan: het was een gestructureerde

poging om medewerkers van een bedrijf of organisatie achter de visie van het management te krijgen. Tijdens de Industriële Revolutie speelden voor het eerst de termen en begrippen die vandaag normaal zijn: werkgever en medewerkers, ondernemingswinst en menselijk kapitaal. Maar tegelijk ontstond de vraag die vandaag nog altijd zeer pertinent is: hoe kan je op een persoonlijke manier connecteren met je medewerkers?

In 1947, onmiddellijk na de Tweede Wereldoorlog, ontstond de discussie op welke manier de Europese landen zich moesten herstellen van de oorlog en hoe ze op de beste manier (snel) konden groeien. Heel veel aandacht ging daarbij naar de menselijke factor: 'Als we de intermenselijke relaties goed krijgen, dan zal de rest vanzelf wel volgen zeker?' Hét grote discussiepunt was dat er geen permanente wij-zij-situatie mocht ontstaan tussen het management en de medewerkers op de werkvloer. Toen al, bijna 75 jaar geleden. Het leek of er een kloof, een afstand tussen beide partijen groeide die maar moeilijk overbrugbaar was. Langs de ene kant kwam vanuit de oorlog het geloof dat mensen heel erg belangrijk zijn en dat altijd zullen zijn en blijven, maar aan de andere kant slaagden de meesten er niet in om deze overtuiging om te zetten in de dagdagelijkse realiteit van wat er gedaan en gezegd werd.

ONTSTAAN VAN VAKVERENIGINGEN

In België zorgden de Wet van 20 september 1948 op de 'Organisatie van het Bedrijfsleven' en het Besluit van de Regent op 13 juli 1949 op de 'Ondernemingsraden' voor een definitieve stimulans. Bovendien vond in september 1948 in Parijs een prestigieus internationaal congres van de ondernemingspers plaats. Toenmalig Frans Staatssecretaris voor Informatica, en later President, François Mitterand zat deze bijeenkomst voor. Vanuit alle hoeken van Europa kwamen vertegenwoordigers naar de Lichtstad om samen na te denken en te discussiëren over de mogelijkheden en kansen van de bedrijfspers in het licht van de te verwachten economische heropleving en groei. Augusta Maes van de Nationale Bank van België en Aimé Vanden Eede van de Nationale Maatschappij van de Buurtspoorwegen vertegenwoordigden ons land en vonden er voldoende inspiratie en energie om ook in België een organisatie voor medewerkers van de ondernemingspers op te richten. De Belgische Vereniging voor de Bedrijfspers (BVB), voorloper van de Belgische Vereniging voor Interne Communicatie (BViC) en vonk, werd zo in 1950 boven de doopvont gehouden¹. In andere Europese landen zag je gelijkaardige initiatieven, bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk. Daar werd in 1949 de British Association of Industrial Editors opgericht, met de bedoeling om wat regelmaat in deze publicaties te krijgen en om de beste voorbeelden te delen. Dit was de voorganger van het huidige Institute of Internal Communication (IoIC).

AANDACHT VOOR DE COLLEGA'S

De volgende decennia werden gekenmerkt door honderden industriële newspapers, in allerlei soorten, maten en gewichten. Raar maar waar: in sommige gevallen werd de eigen medewerkers gevraagd, of zelfs opgedragen, om te betalen voor deze interne journaals. Heel occasioneel verscheen er in deze bedrijfsbladen een sectie 'brieven van medewerkers', al waren de daarin behandelde onderwerpen over het algemeen zeer onschuldig: vaak ging het over zaken die de personeelsclub had gedaan, of over de gevolgen van zwaar weer of een natuurramp voor de eigen organisatie. Het waren haast nooit brieven van mensen die bepaalde beslissingen van het management in vraag stelden, laat staan van medewerkers die alternatieve oplossingen voorstelden. In de jaren '50 verschenen ook de eerste vermeldingen van privégebeurtenissen van de medewerkers (huwelijken, geboortes, overlijdens...).

Een groot bouwbedrijf in de UK bracht verhalen over wie van de collega's naar welke bouwwerf waren verhuisd. Hét belangrijkste voor hen was immers om te weten waar ze welke collega's konden vinden. Het bedrijf noemde zijn blad *Teamspirit*. Dit was zowat de voorloper van onze moderne manieren om mensen contact met elkaar te laten houden – het huidige 'smoelenboek' of interne Facebook. Zoals specialisten aan de andere kant van het Kanaal vertelden: 'The industrial newspaper spread the word and galvanized the workforce.' Net na WOII was de bedrijfskrant zowat de enige manier om snel en accuraat informatie te verspreiden onder de verschillende collega's. Maar zoals gezegd dus heel vaak onder de vorm van wat wij nu corporate business communication zouden noemen – zowat het tegengestelde van waar we vandaag op inzetten... Het was een lange weg om meer mensen en organisaties ervan te overtuigen dat communiceren met medewerkers er écht toe doet en de organisatie ook rationele voordelen kan opleveren.

LEUKE NEVENVORMEN VAN HET BEDRIJFSMAGAZINE

Na de Tweede Wereldoorlog kregen multinationals meer macht en aanzien. Bedrijven waren zo groot geworden dat ze over verschillende continenten werden uitgesmeerd, waardoor de medewerkers elkaar (bijna) nooit zagen en er verschillende tijdszones golden, wat samenwerken bemoeilijkte. Directies gingen daarom op zoek naar andere media om informatie te vergaren of te verspreiden. Voor die interne communicatie gebruikte men onder meer de nieuwste technologieën die toen beschikbaar waren.

Voorloper was de Pennsylvania Railway Company, die reeds in de jaren 30 rond de kerstperiode een eigen intern radioprogramma maakte om medewerkers die geografisch erg verspreid zaten te bedanken voor de inspanningen tijdens het voorbije jaar en om de grote lijnen mee te geven van wat het volgende jaar zou brengen. Andere bedrijven, zoals de Western Light Company, opteerden voor de telefoon. Zij gebruikten de telefoon om

het hoofdkantoor in New York te verbinden met een grote bijeenkomst van medewerkers in Chicago om het gevoel van één bedrijf te creëren.

Al snel bekeek het topmanagement hoe de kernboodschappen verspreid konden worden zonder dat het duidelijk was dat dit een bewuste managementstrategie was. Aan de andere kant wilden ze de medewerkers verleiden om te luisteren. Sommige bedrijven maakten zelfs eigen commercials op die interne radiostations, enkel en alleen bedoeld voor de medewerkers. Op die manier konden leidinggevendenden op een aantrekkelijke, speelse manier strategische boodschappen meegeven, bijvoorbeeld in verband met de hygiëne in koekjesfabrieken of rond veiligheid in productiefabrieken waar grote machines stonden.

OPKOMST VAN DE INDUSTRIAL MUSICAL

Andere Amerikaanse bedrijven gingen nog een stapje verder: waarom zou je je beperken tot radio of telefoon als je jouw corporate messages ook op muziek kan zetten? En dus zetten ze musicals en liedjes in om hun medewerkers te beïnvloeden en mee te nemen in de strategie en de kernboodschappen van de organisatie. Soms huurden ze volledige orkesten in, compleet met zangers en dansers, met een heuse show als resultaat waarin die boodschappen – al dan niet subtiel – mee in de teksten verwerkt werden. Immers, herhaling is een van de basisprincipes van een goede interne communicatie. Als het liedje straf genoeg was dat het aansloeg, zouden mensen het vanzelf nazingen. Een leuke manier om mensen te verbinden met de organisatie.

De industrial musical maakte vooral in Amerika opgang in de jaren 50 toen de Broadway-musicals er boonden. Een extra stimulans kwam er toen de Long Play Records de kop opstaken, zodat je muziek als souvenir mee naar huis kon nemen om daar opnieuw te beluisteren, zo vaak je maar wou. Dat was een bijkomende troef die grote bedrijven als Chevrolet en Xerox ertoe aanspoorde om hun eigen musicals te maken. Het lijkt absurd om een liedje te schrijven over de verschillende onderdelen van een nieuwe badkamer of de verschillende bouten en moeren die je nodig hebt om een auto te fabriceren, maar als die song goed in elkaar zat was het eigenlijk een geweldige manier om medewerkers aan een bedrijf te binden, om een gevoel van fierheid te ontwikkelen. De medewerkers kregen zo echt het gevoel deel uit te maken van één grote familie. Het is dan ook geen verrassing dat grote bedrijven de beste songschrijvers en bekende componisten van succesvolle musicals inschakelden om hun huissongs te componeren en te zingen. Dat was bovendien een win-winsituatie, omdat het voor de talrijke componisten en zangers een welgekomen extra bron van inkomsten bleek, want bij hen was de concurrentie hard.

Deze industrial shows zoals ze genoemd werden, namen hier en daar de plaats in van saaie presentaties en speeches, bijvoorbeeld bij de lancering

van een nieuw product of nieuwe toepassing. Vaak waren ze gericht op een specifieke doelgroep om hen enthousiast te maken over het nieuwe product, hen te motiveren vol te gaan voor die nieuwste ontwikkelingen. Eigenlijk was het vaak een kruisbestuiving tussen louter interne communicatie compleet voorbehouden aan de eigen medewerkers, en externe communicatie naar de wereld van partners (zoals dealers, distributeurs en consumenten).

DE WAAROM-VRAAG

Al snel kwam er een nieuwe golf met songteksten die handelden over ‘Waarom doen we wat we doen?’, ‘Waarom zorgen we voor...?’, en ‘Waarom moeten we hier elke dag voor opstaan?’. Er werd met andere woorden doelbewust een beroep gedaan op het maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers om samen de wereld beter te maken. ‘Je moet niet bij ons komen werken voor je eigen profijt, maar om de wereld te helpen vooruitgaan.’ Het was een zeer emotioneel appel en kende vooral aanhang en succes in de Verenigde Staten, en ook een klein beetje in Canada en Australië. Europa was ook toen al een stukje nuchterder. Soortgelijke initiatieven in de UK werden gekenmerkt door veel meer parodie en ironie. Zelfs vandaag nog zijn er hier en daar restanten van deze communicatievormen terug te vinden. Googel bijvoorbeeld maar eens de PwC-song of die van KPMG.

De teloorgang van industrial musicals werd in gang gezet door het besef dat dit een vorm van zeer top-down messaging was, net zoals dat oorspronkelijk bij de interne nieuwsbladen gebeurde. En als we één ding moesten onthouden, dan is het dat interne communicatie op zijn best is wanneer het tweerichtingscommunicatie betreft. Via conversatie bereik je immers zoveel meer dan met een monoloog.

DE STEM VAN DE MEDEWERKERS

In de swingende jaren 60 en de moeilijke jaren 70 voelden meer en meer werkgevers aan dat die tweerichtingscommunicatie de (enige) weg vooruit was. Men ging volop op zoek naar een mechanisme dat aan het licht kon brengen wat de medewerkers dachten, in plaats van enkel de mening van het management mee te geven. Ten tijde van de grote steenkoolmijnstakingen in Groot-Brittannië konden de werknemers de grote baas van de steenkoolmijnmaatschappij ervan overtuigen dat het niet meer dan fair zou zijn mocht er naast de obligate managementpagina in elk nummer van het interne magazine ook een pagina gewijd worden aan de meningen van de medewerkers via hun toenmalige natuurlijke spreekbuis, de vakbond. Natuurlijk nam dit het ongenoegen en de stakingsbereidheid niet weg bij mensen, maar de mijnwerkers apprecieerden absoluut dat ook zij een stem kregen en gehoord werden.

OOK JULLIE MENING TELT

Een ander populair medium om hun stem te laten horen was de medewerkersbevraging, althans wanneer het management ook echt luisterde en iets deed met de resultaten. En daar zien we – zeker in de beginjaren van deze surveys – een pijnpunt. Het duurde dan ook tot begin jaren 90 vooraleer dit medium echt tot zijn recht kwam. Pas toen begon het management écht rekening te houden met wat er daar gezegd werd, ook als dat niet helemaal overeenkwam met hun eigen visie, of wanneer het nogal kritisch was.

Nochtans geloofde ene Arthur W. Page, vicepresident van AT&T en beschouwd als de vader van de corporate public relations, al in de jaren 20 dat deze medewerkersbevragingen een geweldige bron van inzicht konden zijn voor wat mensen echt dachten en waar ze van wakker lagen. Tijdens een interview over het waarom van deze bevragingen zei hij aan de journalist van dienst: ‘De bevindingen uit onze survey dienen ongefilterd doorgegeven te worden aan de eerstelijns-supervisors. Zij staan immers het dichtst bij onze mensen op de vloer, en zij zijn sowieso het best geplaatst om een antwoord te geven op hun verzuchtingen en verlangens. Zij weten ook best hoe hen aan te pakken, en worden aanzien als bakens van kennis en verdedigers van het teambelang.’ Een wijs man, die Arthur W. Page.

De realiteit is dat bedrijven en organisaties zeer veel tijd en moeite investeerden in het feit dat leidinggevendenden nu de antwoorden op allerhande technische vragen van medewerkers hebben, over de jobinhoud en de werking van machines, enzovoort. Dat is zeker waardevol, maar ook een beetje een probleem. Er zijn door de jaren heen te weinig inspanningen gedaan om leidinggevendenden op te leiden om ook antwoord te bieden op andere vragen, vooral rond people management. Simon Sinek benoemt dat vandaag als volgt: ‘Mostly our leaderships need to be *in charge* while in fact they should look after people *in their charge* [onder hun hoede].’

RECHTSTREEKSE COMMUNICATIELIJNEN

Vakbonden namen meer en meer de rol op van natuurlijke spreekbuis van de medewerkers, wat tot de nodige wrijving leidde tussen vakbonden en directies. In de tweede helft van de 20^{ste} eeuw ontstond in managementkringen het besef dat het veel beter zou zijn om rechtstreeks in gesprek te gaan met de mensen op de werkvloer dan om de vakbond de beslissingen en de ideeën van het management naar de werkvloer te laten brengen en vertalen. De recessie van eind jaren 70, begin jaren 80 zorgde ervoor dat bedrijven die al decennialang stakingsvrij waren plots ook te kampen kregen met maandenlange periodes van werkonderbrekingen. Dat was heel vaak te wijten aan het feit dat het management er niet in slaagde om het waarom van bepaalde beslissingen uit te leggen. Dat was gewoon omdat ze niet via rechtstreekse lijnen communiceerden met de mensen op de vloer. Zo

verstonden werknemers op de werkvloer niet dat een bepaalde beslissing deel uitmaakte van een grotere strategie, soms zelfs samen met andere beslissingen die op het eerste gezicht tegenstrijdig leken.

Al snel waren de beslissingsniveaus het erover eens dat deze directe communicatielijnen enkel en alleen zin hadden als er genoeg vertrouwen in de organisatie was. Hoe kon een organisatie haar medewerkers ervan overtuigen dat wat het management communiceerde ook de volledige waarheid was? Dat het management zich niet beperkte tot elementen die in de kaart van hun eigen agenda speelden? Vaak schulde het gevaar in het gebruik van een eigen management- of vakbondlexicon. Dit kon aanleiding geven tot verschillende interpretaties van een boodschap en zelfs tot groeiende onenigheid en frustraties, met alle gevolgen van dien.

FIERHEID EN BEGRIP

Tijdens de economische crisis van de jaren 70 ontstonden een aantal zeer interessante denkrichtingen die mee aan de basis liggen van een gezonde en impactvolle interne communicatie. Voor het eerst sinds de industriële revolutie werden mensen en bedrijven geconfronteerd met een neergaande industriële activiteit. Bedrijven moesten herstructureren, mensen werden ontslagen, de nationale productie ging verloren en ingevoerde producten vanuit verre landen vervingen de lokale, vaak aangekocht bij andere producenten in plaats van gefabriceerd in de eigen vestigingen van de multinational.

Dit fenomeen gaf rechtstreeks aanleiding tot een daling in de fierheid voor het eigen bedrijf. Bovendien wisten en begrepen medewerkers en afdelingen niet (goed) meer van elkaar waar ze mee bezig waren. Dit leidde tot toenemend onbegrip, nog meer frustratie en een manifest gebrek aan vertrouwen. British Airways was een van de eerste werkgevers om de eigen werknemers bij elkaar te brengen, niet zozeer om corporate management-boodschappen over te brengen, maar om collega's de kans te geven elkaar hun eigen vaardigheden, talenten en successen te tonen en op die manier ook echt van elkaar te leren, temeer omdat hun jobs deels van elkaar afhankelijk waren.

EVOLUTIE IN LEIDERSCHAPSCOMMUNICATIE

Met de intrede van de digitalisering en de nieuwe technologie via applicaties zoals instant messaging chats, video conferencing of (recenter) virtual personal assistants, werd dit nog versneld en belangrijker. Deze nieuwe digitale technologieën kunnen wat ons betreft nooit helemaal in de plaats komen van mensen, omdat een en ander nu eenmaal best geïnterpreteerd dient te worden. Mensen hielden en houden nu eenmaal rekening met hun eigen situatie en die van hun directe omgeving. Veel hangt af van de machtsituatie, de omgevingsrealiteit, de natuurlijke leiders versus de functionele leiders, enzovoort.

In het verleden communiceerden de directe leidinggevenden via één-op-ééncommunicatie met het eigen team. De leidinggevende kende de mensen van het eigen team zeer goed en wist hoe hij/zij die moest aanpakken. Plots bevonden diezelfde leidinggevenden zich in situaties waarin boodschappen moesten gegeven worden aan grote(re) groepen van mensen. En die grotere groepen waren ofwel heel verschillend ofwel minder goed gekend, waardoor hun reactie ook minder voorspelbaar was. Het gevaar bestond er dan ook in dat bedrijven en organisaties in hun interne communicatie terugplooiden op meer algemene zaken, zonder de juiste diepgang en zonder de juiste snaar te raken bij de individuele leden in teams. En dus werd de interne communicatie niet alleen meer diffuus, maar kreeg je ook een situatie waarin het vertrouwen verder achteruitboerde – ‘want onze leidinggevende laat nooit meer het achterste van zijn tong zien’. Op die manier dreigde men te verzeilen in situaties waarbij het er niet zozeer op aankwam om de waarheid te zeggen, maar om ‘geen onwaarheden te vertellen’, zeker in crisissituaties zoals faillissementen of herstructureringen. Vandaar dat eerlijkheid en transparantie zo belangrijk zijn geworden.

CONNECTIE EN DIEPGANG

Interne communicatie wordt vandaag via de sociale media ook al snel externe communicatie. Er komen dus nog andere publieken bij. Je bent zo nooit meer de enige bron van informatie, meer nog: je bent afhankelijk(er) van anderen die ook content brengen, via sociale media of rond het koffieapparaat omdat mensen ook een stuk mondiger worden. Daar worden de managementboodschappen ook gechallengeed en worden eigen informatielijnen opgezet. Enerzijds om er zeker van te zijn dat er een communicatie is, maar anderzijds ook omdat we niet langer aanvaarden dat de interne communicatie gecontroleerd wordt door de werkgever. Men verwacht dat interne discussies op een correcte en professionele manier worden gefaciliteerd. Het is zoals Ron van der Jagt in zijn vroegere rol als voorzitter van Logeion al eens placht te zeggen: ‘Communicatie als vak is voor professionals.’

Het gaat dus al lang niet meer over de keuze van het juiste kanaal, maar veel meer over begrip van en connectie tussen mensen. Van de internecommunicatieprofessional verwachten we dat hij/zij het management adviseert over de authenticiteit en transparantie van de communicatiestijl, dat hij/zij de leidinggevenden in zekere zin uitdaagt met betrekking tot teamcommunicatie. En daarom wordt de professionele ontwikkeling van internecommunicatieverantwoordelijken steeds belangrijker. Ze nemen een unieke positie in als baken tussen management en werkvloer. Ze dienen de stem van de medewerkers te laten horen, ze moeten zorgen voor een wervende vertaling van de strategie en visie zodat het engagement en de betrokkenheid stijgen, en ze zorgen (mee) voor de employee experience.

2 DE EVOLUTIE VAN INTERNE COMMUNICATIE

Er is nog maar weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de evolutie van interne communicatie. Algemeen wordt aangenomen dat dit jonge vakgebied zich pas in de laatste twee decennia ontwikkeld heeft van een vooral tactische naar een meer strategische discipline. En toch zijn er een paar onderzoekers die de evolutie van interne communicatie al veel vroeger vertaald hebben in verschillende ontwikkelingsfases. We geven hier graag een paar interessante weer.

PILKINGTONS BEWERKING VAN HET GRUNIG & HUNT-MODEL (1984) VAN US PUBLIC RELATIONS PRACTICE

Hierin vertrekt Pilkington van het Grunig & Hunt-model (figuur 2) om vier gelijkaardige fases voor interne communicatie voor te stellen.

Model	Pers-agentschap	Publieke Informatie	Asymmetrisch	Symmetrisch
Doel	Propaganda	Verspreiding van informatie	Wetenschappelijke overtuiging	Wederzijds begrip
Tijdperk	Eind 19e eeuw	Begin 1900	Jaren 20	Eind 20e eeuw
Historische figuur	P.T. Barnum	Ivy Ledbetter Lee	Edward Bernays	Arthur W. Page

Fig. 2 Historische modellen uit de PR-praktijk (aangepast uit Grunig & Hunt, 1984-22)

Op vlak van interne communicatie zijn die vier fases voor haar in chronologische volgorde: entertaining, informing, persuading en ten slotte employee engagement. Pilkington specificeert hierbij evenwel geen enkele tijdsaanduiding. Het is dan ook niet duidelijk wanneer ze bijvoorbeeld het échte begin van interne communicatie situeert. Andere onderzoekers komen meestal uit bij de jaren 50-60.

MODEL VAN SMITH & MUNTER (2008)

Zij bouwen verder op het onderzoekswerk dat eind jaren 90 verricht werd door Brandon en definiëren vier fases waarin interne communicatie zich heeft ontwikkeld. Ze kennen het label industrial relations toe aan de periode voor 1960, benoemen de periode tussen 1960 en 1980 als realistic journalism en duiden de interne communicatie na 1980 aan als (internal) marketing. En ze beweren dat er nog een vierde fase kan worden toegevoegd, namelijk de fase van listening/employee contributions.

MODEL VAN MELCRUM (2012)

Melcrum introduceert drie progressieve tijdperken: het eerste strekt zich uit tussen het ontstaan van interne communicatie eind jaren 40 tot eind jaren 60. Melcrum labelt deze periode als de craft experts. Met de opkomst van de oliecrisis en de economische recessie evolueren internecommunicatieprofessionals tot strategic partners. En voor de periode sinds de opkomst van sociale media (21e eeuw) gaat Melcrum voluit voor de term organisational connectors.

Open en interactief

Interessant in deze drie onderzoeken is dezelfde rode draad: een opvallende verschuiving van een duidelijke command & control-aanpak naar een aanpak waarbij uitgegaan wordt van de medewerkers van de organisatie (figuur 3).



Fig. 3 Historisch vooruitgangconcept van interne communicatie

Command & control (in figuur 3 vertaald als tell & sell) is zeer top-down en overwegend eenrichtingscommunicatie, waarbij de communicatie vooral de bedoeling heeft om de medewerkers te informeren over de zienswijze van het management én hen te overtuigen van het grote gelijk van het

hoger management. Engage & consult daarentegen is ontegensprekelijk een stuk democratischer, waarbij medewerkers samen de zaken opbouwen vanuit een peer-to-peerrelatie en in volle openheid voortbouwen op elkaars ideeën om interactief aan co-creatie te doen. Op die manier worden een veel grotere betrokkenheid en engagement gewaarborgd.

Het moet gezegd dat dit idee van progressieve tijdperken ook bekritiseerd werd door andere onderzoekers zoals Lamme & Russell in 2010. Hun voornaamste kritiek was dat deze visie een geïdealiseerde kijk is om de moderne invulling van interne communicatie te bekijken als een duidelijke verbetering ten opzichte van het verleden. Bovendien vinden Murphy & Potts (2003) dat het louter weergeven van de geschiedenis als een discontinu verhaal voorbijgaat aan de voortdurende ontwikkeling en de evidentie van overlap en herhaling.

Evengoed is het ook voor ons interessant om de geschiedenis van interne communicatie in kaart te brengen om de huidige invulling beter te begrijpen, en om na te gaan of het verleden ons iets geleerd heeft. Laat ons daarom het model van Melcrum even van dichterbij bekijken (figuur 4).

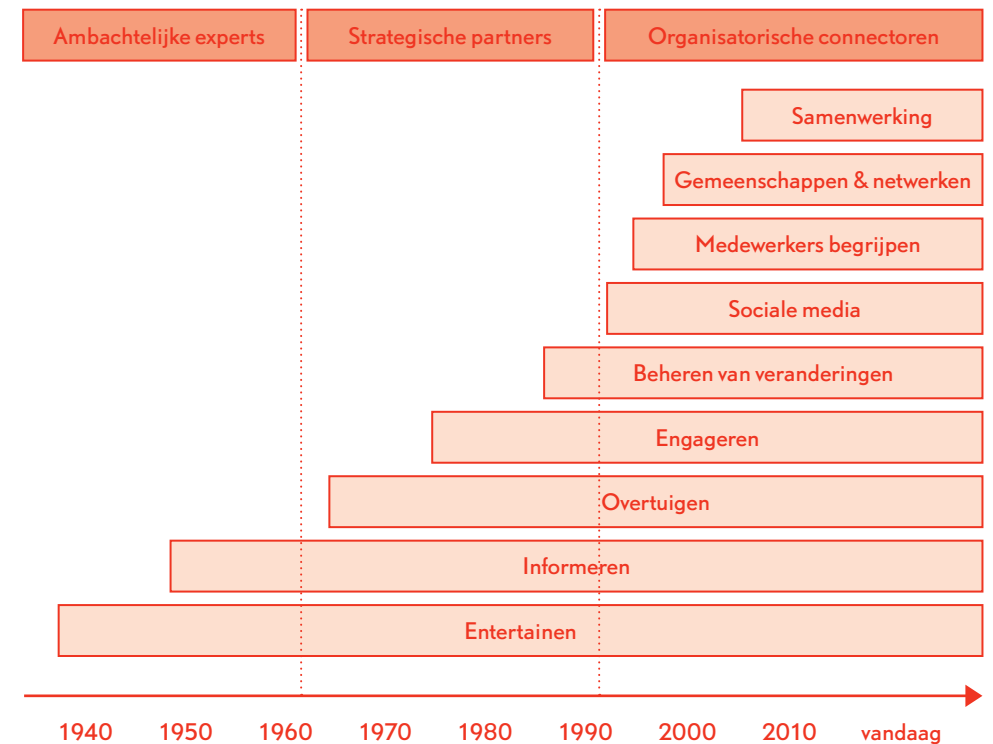


Fig. 4: Era model van Melcrum (2012)



SPECIAL: C-LEVEL INTERVIEW AN VANORMELINGEN

Vicepresident Human Resources Facil

Via interne communicatie werk je mee aan een krachtig platform waarbij je medewerkers kan laten schitteren. Dat is voor mij het mooiste wat er is.

Hallo An, wat is voor jou een goede definitie van interne communicatie?

An: “Voor Facil betekent interne communicatie het geheel van de formele én de informele communicatie binnen ons bedrijf. Het ultieme doel is verbondenheid creëren tussen onze mensen en onze sites. Dat is de voornaamste in-steek: door onze sterke groei en de culturele diversiteit zijn we nu een bedrijf met 17 sites in 3 continenten (Europa, Azië, Noord-Amerika). Onze diverse teams met verschillende culturen in uiteenlopende tijdszones willen we als één team laten functioneren. Daar heb je dus als organisatie meer voor nodig dan alleen sterke leiderschapscommunicatie en informatie verspreiden via e-mails, dat ruimer globaal communicatiekader is noodzakelijk.”

Hebben die verschillende culturen een grote impact op hoe je dat aanpakt?

An: “Ja, toch wel. We houden er zeker rekening mee, maar we willen daar ook niet te ver in gaan. Onze interne communicatie moet vooral authentiek zijn, en het feit dat de hoofdzetel gevestigd is in België (Europa) zal op een bepaalde manier merkbaar zijn in onze communicatie. Ons DNA, hoe we ontstaan zijn, wie we willen zijn, wat onze waarden en normen zijn, zal steeds op een sub-tiele maar duidelijke manier naar voren worden gebracht. Uiteraard houden we ook rekening met de lokale gevoeligheden aangezien diversiteit en respect onze fundamenten zijn. Omwille van praktische redenen wordt het merendeel van de algemene communicaties wel meestal in het Engels opgemaakt.

Als persoonlijke richtlijn neem ik altijd mee dat je soms meer fout doet door te denken in termen van verschillen dan dat je erbij wint. Ongeacht de cultuur of land van herkomst wil iedereen graag gehoord worden en wordt positieve, open en respectvolle communicatie als aangenaam ervaren. De

kleinere verschillen verbleken vaak bij deze open visie of ze geven hierdoor het vertrouwen om delicatere topics openlijk te bespreken. Die openheid om bepaalde culturele gevoeligheden aan te kaarten is er trouwens steeds geweest. We voelen dat onder andere doordat we als communicatiedepartement vaak de volledige vrijheid krijgen om de relevante zaken intern te brengen zoals wij ze het meest impactvol vinden. We proberen dit natuurlijk wel altijd in samenspraak met de ‘business’ te doen. Zo hebben we bijvoorbeeld een systeem uitgewerkt waarbij iemand die begint bij Facil als nieuwe medewerker, een persoonlijk tekstje mag schrijven om zich voor te stellen. Wij bij communicatie halen er de fouten uit (het moet grammaticaal correct zijn), maar we willen absoluut de authenticiteit van die tekst behouden. Ons uitgangspunt is dat als onze medewerkers met (te) veel regeltjes moeten rekening houden er dan spontaniteit en authenticiteit verloren gaat. En dat zouden we binnen Facil erg jammer vinden.”

Jullie vorige CEO, René Achten, was een trouwe aanhanger van sterke interne communicatie. Hoe staat jullie nieuwe CEO hier tegenover?

An: “Ook onze nieuwe CEO Luc De Munck steunt onze interne communicatie. Zijn steun en inzet is heel fijn om te ervaren en vind ik persoonlijk ook ontzettend belangrijk. Hij is zo onder meer zeer betrokken bij ons personeelsmagazine ‘Facil4U’. Hij legt de organisatieklemtoneel door steeds het voorwoord doordacht neer te schrijven en geeft ook zijn advies over de inhoudelijke verhaallijn. Bovendien laat hij het niet na om de nodige erkenning en complimenten te geven als het een goed magazine is geworden wat natuurlijk zeer motiverend werkt.

We zijn als intern communicatieteam dan ook dankbaar dat er binnen Facil naast de ‘standaard business’ ook voldoende belang wordt gehecht aan interne communicatie en dat dit ondersteund wordt op alle niveaus.”

Wat is voor jou de toegevoegde waarde van IC?

An: “Zelf denk ik spontaan aan het verhogen van de betrokkenheid zoals ik bij het begin al aanhaalde. Vanuit mijn buikgevoel gaat het over de bedrijfscultuur, over successen delen en kennis verspreiden. We gebruiken de interne communicatie ook als belangrijk instrument voor de interne erkenning, de zogenaamde ‘recognition’. Niets mooier en krachtiger dan het vieren van successen en om dan vooral de persoonlijke bijdrage van onze medewerkers in de verf te zetten. De ‘Facil duimen’ zijn onze ‘signature’ geworden en zijn ver buiten onze organisatie bekend. Deze eenvoudige maar zeer effectieve manier om erkenning te communiceren is een dagdagelijkse praktijk geworden in al onze teams.

Een ander mooi voorbeeld is onze ‘employee of the day’ communicatie waarbij we elke dag één medewerker, ongeacht locatie, functie of prestatie, in de verf zetten door hem/haar te laten verschijnen op onze digital signage schermen. Het zijn kleine zaken maar ontzettend belangrijk om die verbondenheid te creëren. Zo zien we ’s morgens al felicitaties van het ene continent naar het andere gaan. We spreken trouwens ook altijd van onze ‘Fasteneers’ in plaats van medewerkers om het teamgevoel en hun impact op het succes extra te benadrukken.

Momenteel hebben we ook opnieuw enkele projecten gelanceerd om onze waarden en normen extra te doen leven. Omdat persoonlijke communicatie vaak cruciaal blijft om die verbondenheid over de verschillende locaties en doelgroepen heen te versterken, besteden we heel wat tijd en aandacht aan luisteren naar en brainstormen met onze Fasteneers over heel de wereld (vaak via video conference). Ideeën die vanuit de werknemers zelf komen hebben vaak de grootste impact.”

Wat is je mooiste verwezenlijking op het vlak van interne communicatie?

An: “Voor mij is dat toch wel ons personeelsmagazine, onze ‘Facil4U’ die we nu al een aantal jaar met veel enthousiasme en ijver blijven maken. We hebben een internationale ‘editorial board’ en ons managementteam geeft in elk nummer wat achtergrondperspectief mee rond onze bedrijfsdoelstellingen en strategie. Desondanks blijft het echt een magazine van de mensen voor de mensen waarin onze Fasteneers centraal staan.

Primordiaal voor ons is de authenticiteit van de auteur. We vragen aan onze collega’s om zelf hun teksten te schrijven. En dat werkt, zelfs in die mate dat dit mee helpt om Facil beter tot in de huiskamer te brengen. Partners en kinderen krijgen daardoor immers eerstehands informatie, inzicht in wat we doen en wie we willen zijn als bedrijf. Ik zal je 2 concrete voorbeelden geven: ik vind het altijd bijzonder leuk als op een personeelsfeest een partner van een collega komt zeggen dat hij/zij het zeer tof vond wat we gedaan hebben ergens in een ander land. Als je dan vraagt hoe hij/zij dat weet, dan verwijst hij/zij vaak onmiddellijk naar een artikel in de Facil4U. En ook mijn eigen man wist een aantal zaken over Facil die ik hem zeker niet verteld had maar die hij in onze Facil4U had gelezen.

Wat ik persoonlijk ook een grote meerwaarde vind bij Facil is dat interne communicatie heel dicht bij HR zit. Dat werkt echt goed in de praktijk. We zitten niet alleen organisatorisch maar ook fysiek samen. Omdat we vanuit de HR-afdeling een goed idee hebben van de diverse gevoeligheden in de verschillende sites en landen kunnen we heel nuttige info verschaffen die het verschil maakt of een boodschap zijn doel bereikt of niet. Bovendien

zit interne communicatie via mezelf als globale HR verantwoordelijke mee aan de directietafel. Dat geeft ons een mooi platform om echt impact te hebben en zeer snel en correct onze teams te kunnen informeren.”

Hoe kijk je naar digitale alternatieven?

An: “Bij Facil houden we echt wel van een papieren magazine, het is veel laagdrempeliger voor heel wat collega’s en je ziet het ook overal visueel in het bedrijf aanwezig. Bovendien nemen heel wat collega’s het graag mee naar huis zodat ook hun gezin erin kan lezen en hou je op die manier meer voeling met de families en de thuissituatie. Omwille van de kwaliteit kozen we er voor om slechts twee edities per jaar te maken in plaats van drie. Iedereen vindt het immers ‘vanzelfsprekend’ dat Facil4U er is, en net daarom vinden we het zo belangrijk om dit te blijven maken. Ook al kruipt er heel veel werk in, we voelen dat onze mensen het zeker wel als een gemis zouden ervaren mochten we dit magazine laten vallen.

Natuurlijk maken we ook gebruik van een breder digitaal platform om onze communicaties tot bij de Fasteneers te brengen (intranet, digital signage, ...) en zijn we eveneens digitale alternatieven zoals een app aan het bekijken. Voor ons is het heel belangrijk dat dit globaal goed kan uitgerold worden en dat het past in een ruimere strategie. En dus kijken we enthousiast uit naar een aantal ideeën die momenteel in de startblokken staan.”

Natuurlijk zijn er ook wel zaken die beter hadden gekund of die net iets anders aangepakt hadden kunnen worden? Heb je daar voorbeelden van?

An: “Goh, er schiet me niet zo direct één specifiek project te binnen. Maar we voelen wel dat het vandaag de dag moeilijk(er) is en wordt om die vrijwillige betrokkenheid te krijgen van onze mensen, om bijvoorbeeld belangeloos mee te werken aan de verschillende interne communicaties (magazine, intranet, digital signage, ...). Aangezien we geen onafhankelijke interne communicatiedienst hebben vragen we dus wel wat inspanningen van onze Fasteneers om samen met ons content te creëren.

Tijdsgebrek is onze grootste vijand, maar deze nauwe samenwerking met de business en het co-creatieproces zijn onze voornaamste succesfactoren. Tot op heden is het ons steeds gelukt om het enthousiasme en engagement aan te spreken en zien we ook de fierheid na publicatie wat ons steeds weer de nodige motivatie geeft om mensen over de streep te trekken. Het moet wel gezegd dat dit in grote mate te danken is aan een zeer overtuigende en gepassioneerde interne communicatiemedewerkster die ervoor zorgt dat niemand de deadlines uit het oog verliest ☺.

Een andere belangrijke les die we geleerd hebben is dat we het ‘simpel’ moeten houden, en vooral ook niet over alles moeten communiceren. Ook eens een keertje niets zeggen, kan heel belangrijk zijn. Anders verlies je sowieso impact. Het codewoord is dus “Dosereren!” De ‘formele’ interne communicatie kan en mag ook nooit de spontane directe communicatie binnen een team vervangen. Als het daarvoor zou gebruikt worden, dan verlies je. Om onze teams te ondersteunen hebben we een ‘meeting charter’ en ‘communication charter’ gemaakt. Dit was ook vooral op hun vraag om een aantal richtlijnen te krijgen over hoe en wat we belangrijk vinden in onze communicatie. Via onze digital signage en een aantal cartoons in ons magazine proberen we deze levend te houden. Humor blijft altijd hangen dus proberen we de bewustwording op een ludieke manier te verhogen.”

Wat is/zijn jouw grootste uitdagingen op vlak van interne communicatie?

An: “Voor mij is dat vooral het vertalen van de strategische richting, om deze op een begrijpbare en correcte manier over te brengen. We zijn binnen Facil met een veranderingstraject bezig waarin interne communicatie een erg belangrijke pijler wordt. En laat nu net het omgaan met en begeleiden van transformaties steeds belangrijker worden, want veranderingen komen steeds sneller na en korter op elkaar. Daarbij wordt de boodschap heel vaak niet begrepen zoals ze bedoeld was wat dan vaak leidt tot dubbel werk en frustraties.

Ook onze sociaalmaatschappelijke verantwoordelijkheid wordt vaker in vraag gesteld dan enkele jaren geleden, wat we trouwens heel positief vinden. Daarom zetten we als bedrijf heel erg in op het kweken van vertrouwen binnen onze organisatie en kaderen we dit binnen een ruimer globaal perspectief.”

Nog een laatste vraagje voor jou: “Waarom moet iemand vandaag kiezen voor een job in interne communicatie?”

An: “Omdat het echt wel een super-job is: je komt met iederéén in contact binnen een organisatie, je krijgt heel veel ideeën en ook wel kritische opmerkingen. Je krijgt een platform om mensen te raken door de inzichten die jij van overal krijgt. Je ziet zaken gebeuren door wat jij vertelt en verspreidt en je kan de cultuur van een bedrijf echt helpen uitdragen. Bovendien kan je heel veel werken rond die ‘recognition’ die zo ontzettend belangrijk is. Je werkt mee aan een platform waarbij je de mogelijkheid krijgt om medewerkers te laten stralen. Dat is wat mij betreft het mooiste wat er is.

Niets is vandaag onmogelijk met alle technologische opportuniteiten. Je kan zoveel kracht leggen in je boodschappen om mensen echt mee te

krijgen. In één woord: het is een fantastische job. Het is superbelangrijk om altijd opnieuw te communiceren vanuit de ziel van je bedrijf. En dus moet je als internecommunicatieverantwoordelijke zeer goed op de hoogte zijn van wat er leeft in het bedrijf en waar je naartoe wil. Vaak is het belangrijk om ook te horen wat er niet wordt gezegd en dat kan je alleen als je heel kort bij de mensen staat.

Het kan ook best ingevuld worden vanuit de eigen passie en het geloof in de intrinsieke waarde van wat je doet. Je leest, voelt, hoort zo hard wanneer iemand iets wel dan niet gelooft. Dat is de sleutel, en dat sijpelt ook door in alles wat we doen.”



AN VANORMELINGEN

Wat/wie zou je meenemen naar een onbewoond eiland?

Een speedboot voor mocht het wat saai worden op het eiland ☺

Welk boek kan je de lezers aanbevelen?

“De moed van imperfectie”; B. Brown

Waarvoor mogen we je 's nachts wakker maken?

Om iemand in nood te helpen

Wat is je lievelingsgerecht?

Lasagne

Wie is je grote voorbeeld, idool?

Nooit gehad en ook niet van plan om te hebben; volg je eigenheid en laat je inspireren door alle mensen en avonturen die op je pad komen.

Wat is de laatste film die je gezien hebt?

Unbroken

70 TIPS & TRICKS VOOR KRACHTIGE, MODERNE INTERNE COMMUNICATIE

Om af te sluiten willen we nog een aantal praktische tips & tricks meegeven die er mee moeten voor zorgen dat de interne communicatie in jouw bedrijf beter, sterker en meer verbindend wordt. 70 tips, verdeeld over zeven categorieën, één tip voor elk jaar dat we met vonk bestaan.

KEN JE BUSINESS

- Zorg dat je goed weet wat je organisatie doet.
- Weet waarover je praat.
- Zit geregeld samen met directie en leidinggevenden.
- Zorg voor je eigen netwerk.
- Communicatie is niet hetzelfde als informatieverspreiding.
- Hou altijd rekening met het groter geheel.
- Wees een businessadviseur.
- Kies een sponsor op directievlak en onderhoud goede relaties.
- Zorg dat je een plan hebt vooraleer je iets doet.
- Zorg dat je steeds de juiste context kent.

WEES EEN EXPERT

- Zorg dat je mensen meekrijgt.
- Balanceer boodschap en kanaal.
- Wees eerlijk en oprecht.
- Verzorg je eigen pr.
- Vorm een eigen mening en verdedig die.
- Connecteer de strategie met de dagelijkse realiteit van de werkvloer.
- Wees betrouwbaar en authentiek.
- Stel vragen: wat is de nood? Wat willen we bereiken? Hoe kunnen we succes meten?
- Zorg dat medewerkers rondom jou betere communicatoren worden.
- Wees/word geen mailbox.
- Durf zaken in vraag stellen: waarom wil je dat doen?
- Vind jezelf continu opnieuw uit, zorg dat je geen meubelstuk wordt.

VERTEL EEN STERK VERHAAL

- Geef zin aan je content.
- Breng verhalen naar boven.
- Zoek en raak de emotionele trigger.
- Wees recht voor de raap en open.
- Beantwoord de 'what's in it for me?'-vraag.
- Benoem steeds de voordelen.
- Gebruik emotie, werk met passie.
- Wees de voorvechter van een sterke interne communicatie.
- Werk zowel op de hearts als op de minds, maak het menselijk.
- Sluit af met een sterk punt, mensen onthouden dat.

WEES FLEXIBEL

- Onthoud dat niets in steen gebeiteld is.
- Pas je aan wanneer dat nodig is.
- Meet en evalueer wat je doet.
- Besef dat niet iedereen een communicatieprofessional is.
- Hou steeds in het achterhoofd wat je verwacht van je publiek.
- Hou rekening met externe communicatie (in twee richtingen).
- Zoek creatieve manieren om persoonlijke contacten te leggen.
- Zorg er steeds voor dat de eigen mensen het nieuws eerst krijgen.
- Zorg dat je voldoet aan de verwachting, maar wees realistisch.

HOU HET SIMPEL

- Vermijd jargon en managementtaal.
- Maak het visueel.
- Wees duidelijk maar niet belerend.
- Communiceer helder, gebald en enkel de relevante zaken.
- Zorg dat je 10-jarige dochter het begrijpt.
- Maak het niet nodeloos ingewikkeld.
- Breng (slecht) nieuws op een eerlijke en respectvolle manier.
- Focus op wat belangrijk is.
- 'Communicare': luister en share.

BOUW AAN DE DIALOOG

- Zorg voor een sfeer van vertrouwen.
- Probeer goed te luisteren.
- Geef feedback aan de mensen om je heen.
- Praat met collega's op alle niveaus.
- Breng het management en de werkvloer samen.
- Zorg dat je geconnecteerd bent met de internal influencers.
- Connect the dots.
- Zorg dat je aanwezig bent in het informele circuit.
- Maak van je vrienden je pleitbezorgers.
- Vraag continu feedback over je eigen werk.
- Wees nieuwsgierig en toon interesse, kom uit je kantoor.

BEWAAK DE BEDRIJFSCULTUUR

- Vraag aan de medewerkers wat zij ervan vinden.
- Stop nooit met luisteren en zorg dat je ook doet wat je zegt.
- Heb plezier en toon dat je jouw job graag doet.
- Weet waar je naartoe wil.
- Wees een bruggenbouwer.
- Hou je contact met de werkvloer open: zorg dat men je kent en vertrouwt.
- Betrek je collega's van diverse afdelingen.
- Awareness is goed, understanding is beter, maar belief is het ultieme doel.
- Zorg voor erkenning en herkenning.



**EXTRA:
VONK, NETWERK
VOOR INTERNE
COMMUNICATIE**

THE FIFTIES

1950

In Rome wordt het Europees Verdrag tot bescherming van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden opgesteld.



1953

Het NIR verzorgt het allereerste Belgische tv-programma vanuit het Flagey-gebouw.

1956

Sovjetroepen maken een einde aan de Hongaarse opstand, een vluchtelingenstroom naar het Westen komt op gang.

1957

Het Verdrag van Rome wordt getekend en zo wordt de Europese Economische Gemeenschap een feit.

THE SIXTIES

1949

In 1949 werd the Industrial Board of Editors opgericht, voorloper van het Institute of Internal Communications (IoIC).

1952

In België treedt de Veiligheidswet in voege. Deze wet bevat de reglementeringen inzake gezondheid en de veiligheid van de werknemers, alsmede de reglementeringen inzake de hygiënische gesteldheid van het werk en de werkplaatsen.

1955

De Europese organisatie FEIEA ziet het levenslicht. Deze Europese Associatie wil interne communicatoren over gans Europa met elkaar in verbinding brengen.

1960

40.000 Nederlandse bouwvakkers gaan in staking na een CAO-conflict, de staking zal twee weken duren.

1962

In Genk wordt de 1ste steen gelegd van de Ford-fabriek.



1963

In België worden de taalwetten van kracht. Een taalgrens verdeelt het land voortaan in een Nederlands, een Frans en een Duits taalgebied. Brussel wordt tweetalig NL-FR.

1964

Ingebruikname van de 1ste Xerox fax machine.

1950

Op 30 november wordt de VBPB opgericht, Verbond van Belgische en Luxemburgse PersoneelsBladen op initiatief van Augusta Maes (Nationale Bank) en Aimé Vanden Eede (NMBS). Alfred Creteur werd de allereerste voorzitter.

1954

Augusta Maes (Nationale Bank) neemt het voorzitterschap over van Alfred Creteur.

1958

Frans Van den Haute (personeelsdirecteur van de Manufacture Belge de Lampes et Matériel Electronique (MBLE) neemt het voorzitterschap over.



1960

Met een academische zitting in het Congressenpaleis van Brussel wordt de 10de verjaardag gevierd. Intussen kent de vereniging een 100-tal aangesloten personeelsbladen.

1964

Na een belangrijke statutenwijziging werd de oorspronkelijke 'feitelijke vereniging' een volwaardige VZW met eigen rechtspersoonlijkheid. De naam wordt gewijzigd in 'Belgisch-Luxemburgse Vereniging voor de Ondernemingspers' (BVOP).

1965

Tijdens een historische ledenvergadering te Brugge werd Leon Van Speybroeck (De Vaderlandsche) aangesteld als nieuwe voorzitter. Als coauteur had hij een belangrijk aandeel bij de totstandkoming van de nieuwe statuten.

1968

Op nauwelijks 48-jarige leeftijd overlijdt voorzitter Leon Van Speybroeck. Henri De Bruyne (Electrogaz Brussel) neemt de fakkel over als voorzitter.



1969

Neil Armstrong zet als 1ste mens voet op de maan.

THE SEVENTIES

1970

Een zuurstoftank van Apollo 13 explodeert, waardoor de missie moet verkort worden. De 3 astronauten komen later veilig terug naar aarde.

1973

De EEG wordt uitgebreid met het Verenigd Koninkrijk, Denemarken en Ierland.

1977

Op Tenerife botsen een Boeing 747 van KLM met een andere Jumbo van PanAm in de dichte mist. In de grootste vliegramp ooit komen 583 mensen om het leven.



1979

Ruimtesonde Voyager I bereikt Jupiter en stuurt adembenemende foto's terug naar de aarde.

THE EIGHTIES

1971

FEIEA Council meeting in Wenen met als doel wetenschappelijk onderzoek rond bedrijfsjournalistiek promoten en contacten te onderhouden met andere internationale organisaties (bv. werknemersorganisaties, vakbonden, overheden).

1973

Motorola produceert de 1ste 'handheld' mobiele telefoon.



1976

10de FEIEA Congres in Bern met meer dan 500 deelnemers van over de hele wereld met als centraal thema "Informatie-Communicatie-Samenwerking".

1980

81 landen boycotten de Olympische Spelen in Moskou als protest tegen de Russische inval in Afghanistan.



1983

Het internetprotocol IP wordt de nieuwe standaard en is een afspraak over de manier waarop computernetwerken met elkaar communiceren.

1986

In Tsjernobyl (Oekraïne) ontploft één van de vier kernreactors. Meer dan 4.000 mensen laten het leven bij de reddingsoperatie, miljoenen anderen worden bloedgesteld aan radioactieve straling.

1989

Communistische regimes in het Oostblok vallen uit elkaar in DDR, Tsjecho-Slovakije, Hongarije, Bulgarije en Roemenië. Symbolisch in dit verhaal is de val van de Berlijnse muur.

1981

Het 1ste mobiele telefoonnetwerk wordt operationeel.

1982

Het 1ste SMTP e-mailbericht wordt verstuurd.



1971

Erna Bonten-Clemeur (De Vaderlandsche) wordt de 1ste voorzitter van de Nederlandstalige BVB.

1973

Henri Schepers van Sodipa Antwerpen neemt de voorzittersfakkel over. Onder zijn leiding werd het secretariaat uitgebouwd en de basis gelegd van de succesvolle BeNe-dagen.



1976

Siegfried Ryheul (Clayson-Sperry New Holland Zedelgem) wordt de 3de voorzitter van BVB.

1978

Henri Schepers neemt opnieuw de voorzittersfunctie op zich.

1980

Onder leiding van Hugo Morrens (BRTN Brussel) begint een lange periode van opvallende stabiliteit. Morrens ijverde voor de officiële erkenning van het beroep van bedrijfsjournalist.

1981

Rik Thomas (Ford Genk) wordt voorzitter en heeft grote verdienste in de toenadering tot de Duitse collega's en de goede samenwerking met Nederland. Hij zorgde voor een bestendige toename van het aantal leden, ordende de regionale werking en opende in Houthalen het permanent secretariaat.



1988

Herman De Belder (Vrije Universiteit Brussel) wordt de nieuwe voorzitter na een Buitengewone Algemene Vergadering in het Antwerps Pakhuis.

RONDETAfelGESPREK MET VOorzITTERS EN DIRECTEUREN

70 jaar interne communicatie bij BVB, BViC en vonk, het is me wat... Zoveel jaren, zoveel evenementen, zoveel gebeurd, zoveel verhalen. En dus leek het ons interessant en zinvol om de vijf laatste voorzitters en twee directeuren van onze beweging/vereniging samen te brengen voor een rondetafelgesprek. Aangezien deze mensen gedurende de afgelopen 32 jaar het beleid en de richting van onze vereniging hebben bepaald, zijn zij dé personen bij uitstek om ons een inzicht te geven in vonk en zijn voorgangers, BViC en BVB. Het werd een zeer boeiende voormiddag, waarvan je hieronder de samenvatting kan lezen.

DE AANWEZIGE VOorzITTERS



Herman
DE BELDER
1988 – 2002



Freddy
POELMAN
2002 – 2007



Guido
MERTENS
2007 – 2011



Peter
OP DE BEECK
2011 – 2019



Kathleen
DE SMEDT
sinds 2019

DE AANWEZIGE DIRECTEUREN



Martine VAN
DRIESSCHE
2014-2019



Erwin VAN
OVERLOOP
sinds 2019

Waarom dragen jullie vonk (en zijn voorgangers BViC en BVB) zo in je hart?

Hierover zijn alle aanwezigen het eens: vonk is niet zomaar een vakvereniging van mensen die toevallig hetzelfde beroep uitoefenen. Het is véél meer dan dat: het is een gevoel, een soort familie, bij elke activiteit een soort van thuis komen ook. Toen we een viertal jaren geleden onze identiteit en naam veranderden, hebben we met het bestuur en de kernleden de rebranding-oefening gedaan. We stelden ons toen de vraag waar we als vereniging voor staan en willen staan, en wat onze kernwaarden dan wel zijn. Iedereen was het er snel over eens dat dit ongetwijfeld familiair, collegiaal, warm en vriendschappelijk moest zijn, maar aan de andere kant ook professioneel, solidair en gevend.

Tijdens en na elke activiteit komen deelnemers spontaan naar ons toe om met de glimlach te vertellen hoe graag ze naar onze bijeenkomsten komen. Niet alleen omdat ze daar echt iets uit leren. We slagen er immers in om de juiste onderwerpen, interessante sprekers en relevante workshops te brengen, maar even belangrijk zijn de uitwisselingen van kennis, ervaringen en expertise. Iedereen, van beginnend professional tot zeer ervaren IC-specialist, deelt zonder probleem met de collega-vonkleden, waardoor het telkens opnieuw een échte leerervaring is. Bovendien is het altijd opnieuw een feelgood-moment. Onze leden komen graag, mensen kennen elkaar en worden hartelijk ontvangen en persoonlijk aangesproken. We doen er als bestuur en kernlid alles aan om iedereen dat warmmenselijk thuisgevoel te geven.

Dat werkt niet alleen, dat valt ook anderen op. Zo hadden we het genoegen om ter gelegenheid van ons tiende congres in Het Huis van de Toekomst in Vilvoorde delegaties van onze Europese zusterorganisaties te mogen ontvangen, onder meer uit Spanje, Portugal, Italië, Denemarken, UK, Nederland en Slovenië. En zij waren allemaal blij verrast en tegelijk verbaasd over de manier waarop we bij vonk met elkaar omgaan. De toenmalige FEIEA-president Antonio Rapoula verwoordde het als volgt: 'Het is de eerste keer dat ik op een vonk-activiteit kom, en ik voel me vanaf het begin zo welkom. Fantastisch om te zien en te voelen dat jullie bij vonk een (h)echte familieband hebben gesmeed.'

Dat doet deugd, en het klopt ook wel. Wat wij zelf fantastisch vinden, is dat dit altijd al zo is geweest. De voorgangers van vonk, BViC en BVB, stonden garant voor diezelfde waarden en datzelfde gevoel. Onze familiale waarden zitten ingebakken in het DNA van onze organisatie en worden spontaan meegepakt door de mensen die erbij komen. Op alle niveaus: als lid, als kernlid of als bestuurslid. En gelukkig spelen we dit niet kwijt, mensen komen erbij en groeien mee, met onze waarden als gemeenschappelijk

bindmiddel... als de olie, het smeermiddel dat ervoor zorgt dat alles vlotjes en soepel draait. Eigenlijk een beetje zoals interne communicatie binnen een bedrijf of organisatie moet zijn.

Is er dan geen enkele evolutie geweest binnen de vereniging?

Natuurlijk wel, dat spreekt voor zich. Alleen is er nooit geraakt aan dat DNA. Toen Herman De Belder voorzitter was in de jaren 90, was er nog een heuse toetredingscommissie die moest beslissen of een bepaalde professionaal lid mocht worden. De kernvraag was of die persoon in kwestie werkte als personeelslid of de job uitoefende voor een communicatiebedrijf en dus zijn/haar diensten verhuurde. Met de achterliggende gedachte dat voor mensen uit de tweede groep enig voorbehoud diende te worden gemaakt, met een eventueel belangenconflict in het achterhoofd.

De geschiedenis heeft aangetoond dat dit een onterechte vrees was. De eerste uit die categorie 'commerciële professionals' die uiteindelijk in het bestuur terechtkwam, was Hans Faelens van communicatiebureau Jansen & Jansen. Hans was ondervoorzitter van BViC onder het voorzitterschap van Guido Mertens. Het bleek al snel dat de vrees dat dergelijke profielen een gevaar zouden kunnen zijn voor de werking van de vereniging volledig ongegrond waren. Het kwam erop aan om een strikte deontologie toe te passen, waarbij je als bestuurslid een andere pet opzette dan als commercieel communicatiespecialist. Een lijn die we tot op vandaag rigoureus volgen. En eerlijk gezegd, het feit dat je als vereniging van vrijwilligers, want eigenlijk zijn we dat bij vonk nog steeds, beroep kan doen op zelfstandige professionals geeft je toch ook wat meer ruimte. Het is immers voor die mensen net iets makkelijker om hun agenda flexibel in te vullen.

Een tweede grote sprong voorwaarts hebben we gemaakt met de aanwerving van onze coördinator in vonk-loondienst en de creatie van de directeurrol. En ondertussen zijn we daar ook al verder gegroeid met de indienstneming van Kitty naast Sarah en de verdere uitbouw van het directeurschap onder Martine en nu Erwin, die vooral inhoudelijk een en ander verder uitgewerkt hebben. Dat heeft echt wel een verschil gemaakt in onze professionalisering en in de kwaliteit van onze dienstverlening. Want uiteindelijk is en blijft dit de bestaansreden van vonk: IC-specialisten en geïnteresseerden samenbrengen om van gedachten te wisselen, ervaringen en best practices te delen, nieuwe kennis te verwerven en technologische innovaties en trends mee te geven. En dat gaat van 'grote' evenementen zoals ons jaarlijks congres en Wintercheck, over de opleidingen in onze Academie van Interne Communicatie (een vijfdaagse opleiding), masterclasses en andere opleidingen, tot de kleinere