



■ Sibrenne Wagenaar & Joitske Hulsebosch

Hoe kan communicatietechnologie organisaties ondersteunen?

Onderzoek bij een ambulancedienst

In ons privéleven is technologie overal binnengedrongen. We gaan uit eten met een smartphone op tafel, zitten op de bank met de iPad en monitoren onze goede voornemens met een stappenteller. Door sociale media gaan we informatie anders uitwisselen: skypen met je familie in Thailand, vriendinnen volgen op Facebook en appen met de yogaclub. Maar hoe is dat binnen organisaties? Via een casus van een ambulancedienst, laten we zien hoe waardevol het is om als management proactief met sociale media aan de gang te gaan. Sturen op technologie blijkt een positieve invloed te hebben op de organisatie.

Bij een ambulancedienst wordt het werk gedaan door echte professionals: met hart voor de zaak en gemotiveerd om het werk goed te doen. Een kenmerkende uitspraak: "Het belangrijkste is het helpen van de patiënten. Mijn loyaliteit ligt bij het doen van goed werk." De organisatie bestaat qua structuur uit een managementteam, teamleiders en daaronder de verpleegkundigen, ambulancechauffeurs en meldkamermedewerkers. Beslissingen uit het managementteam worden via de teamleiders gecommuniceerd.

Vijf van de zes berichten in een organisatie blijken in een rap tempo via het informele netwerk hun weg te vinden: het zogenaamde geruchtencircuit. Binnen een ambulancedienst hebben medewerkers veel tijd om uit te wisselen, als ze niet weggeroepen zijn voor een rit. Daar geldt: zoveel mensen zoveel meningen. De cultuur is niet altijd waarderend en constructief. Een illustratieve uitspraak is bijvoorbeeld "Als het goed is hoor je niets, als er iets niet goed is komt er van alles los." Hoewel de hiërarchische lijnen niet erg lang zijn, ervaart men in de praktijk ruis als gevolg van de indirecte communicatie via de teamleiders. Het levendige informele circuit lijkt soms effectiever dan de formele wegen: "Ik hoor belangrijke informatie vooral in de wandelgangen." en "Tijdens het roken hoorde ik...". Het geruchtencircuit heeft invloed op het bedrijfsproces.

Experimenteren met nieuwe toepassingen

Sociale media zijn voor iedereen binnen handbereik: je hebt zo een Facebookgroep gestart, of een WhatsAppgroep aangemaakt. Wat zien we binnen de ambulancedienst gebeuren? Het intranet wordt met name gebruikt voor berichtgeving vanuit het management, zoals flitsberichten over strategische veranderingen. Daarnaast experimenteren teams met tools:

casusbesprekingen via e-mail, een vergadering voorbereiden met de app iBabs. Een aantal overlegruimtes beschikken over videoconferencing, zodat overleg op afstand mogelijk is. En men heeft het VIP-bulletinboard geïntroduceerd: televisieschermen op verschillende locaties met berichtgeving vanuit de organisatie. Wat we bij deze initiatieven zien is hoe belangrijk het is om de tool samen te laten gaan met een goed plan, overtuiging van de meerwaarde en facilitering van de toepassing.

Sociale media vinden hun weg wel

Wat we zien, is dat het gebruik van sociale media veelal geïnitieerd wordt door individuele medewerkers, die er wel iets in zien, er wat mee hebben en initiatief nemen. Op deze manier ontstaat een grote diversiteit in manieren van communiceren, gebruik van nieuwe media en de vaardigheid hierin van

"Het belangrijkste is het helpen van de patiënten. Mijn loyaliteit ligt bij het doen van goed werk."

medewerkers. De een gaat er voorzichtig mee aan de slag, de ander voelt zich ermee als een vis in het water. "Ik ben gek op gadgets en de digitale wereld," en "Ik woon samen met mijn telefoon," tot "Ik wil werk en privé wel gescheiden houden," en "Ik ben terughoudend, maar je wordt bijna gedwongen om aan te sluiten." Bij de ambulancedienst vinden medewerkers elkaar via spontane WhatsAppgroepen, op Facebook en Twitter. Deze groepen zorgen voor een andere organisatie-indeling: alleen vrouwen uit een bepaald team, de mannen die van hardlopen houden, de skigroep. Op deze manier versterken nieuwe media de informele cultuur.

Bovendien hebben ze invloed op het werk: "Het ruilen van een dienst gaat sneller via WhatsApp met mijn team, dan via de formele weg."

Praktijkonderzoek: wat moet en kan beter?

Een praktijkonderzoek binnen de ambulancedienst levert veel inzichten op. Het intranet is vooral gericht op informatie zenden en wordt goed gewaardeerd. Wel blijkt dat lang niet iedereen deze informatie ook leest. De verantwoordelijkheid voor het up-to-date blijven ligt bij de professional, hoewel daar

Er is een duidelijke visie nodig op een nieuwe manier van communiceren en wat dit de organisatie moet opleveren

weinig op gestuurd wordt. Een cruciaal punt om mee te nemen in de toekomst: hoe kun je de online vaardigheid bij medewerkers stimuleren en ondersteunen?

Er is een aantal heel specifieke wensen en behoeften naar voren gekomen uit het onderzoek:

1. Structuur en duidelijkheid

De belangrijkste wens is de behoefte aan meer structuur in de communicatie. Met meer kanalen (mail, intranet, informele appgroepjes), is er ook meer chaos. Wat moet je echt lezen? Waar is je mening voor nodig? En vervolgens: via welk communicatiekanaal? Het verschil tussen need to know en nice to know wordt veel besproken en blijkt niet voor iedereen gelijk te zijn. Zo zijn er mensen die graag willen weten dat een collega ziek is of een kind heeft gekregen, maar anderen hebben hier minder interesse in.

2. Meer transparantie en kortere lijnen

De communicatie verloopt via de hiërarchie (management > teamleiders > teamleden). In combinatie met uitgebreide informele kanalen zoals WhatsAppgroepjes geeft dit ruis binnen de organisatie, met name waar het organisatieveranderingen betreft. Er is behoefte aan duidelijkere, directere communicatie met het management

3. Leren uit de praktijk

Men heeft behoefte aan meer leren uit de praktijk. Alle leden van de pioniersgroep waren het eens met de stelling: "We zouden veel van elkaar kunnen leren als we onze werkpraktijk bespreken en meer uitwisselen tussen teams." Leren uit de praktijk heeft een duidelijke structuur en begeleiding nodig.

4. Online slim gebruiken, face-to-face ook

Er is veel ruimte om online communicatiemiddelen slimmer te gebruiken. Zo is online ideaal voor organisatiebrede communicatie, iets wat ontbreekt binnen de ambulancedienst. De wens is echter om ook face-to-face communicatie nog slimmer te gebruiken dan nu. Men kan bewuster omgaan met online en face-to-face communicatie, bijvoorbeeld ervoor zorgen dat wanneer emoties hoog oplopen de communicatie niet per email plaats vindt maar bij voorkeur face-to-face.

Naar een sociaal intranet met online koffietafels

Een experiment met online koffietafels laat gemengde resultaten zien. Medewerkers voelen zich snel onzeker online, bekeken wellicht. "Als ik op deze discussie reageer, wie ziet dan mijn bericht?" en: "Hoe werkt die tijdslijn met berichten? Ziet iedereen dit?". Hieruit maken we op dat het voor een grote groep medewerkers heel belangrijk is om in deze beginfase vertrouwen te krijgen in

online interactie. En dit kan door goede uitleg en technische ondersteuning, maar ook door het gericht werken met open en gesloten groepen. Een WhatsAppgroep gestart door een teamleider is succesvoller. Het is een medium dat mensen herkennen.

De organisatie besluit te kiezen voor een sociaal intranet. Een sociaal intranet kan zorgen voor directere communicatie, biedt ruimte voor leren uit de praktijk en verbindt medewerkers op de inhoud. Het experiment laat zien dat dit goed begeleid moet worden en dat de doelen helder dienen te zijn. Voorlopers kunnen een rol spelen in community management. Voorwaarde is dat zo'n sociaal



Vijf tips bij het omgaan met sociale technologie in een organisatie

1. Laat als management zien dat je voorstander bent van het gebruik van nieuwe sociale communicatietechnologie. Ontwikkel een visie, laat deze aansluiten bij de visie van de organisatie en zorg dat de technologie is ingebed in de wijze van communiceren. Geef het goede voorbeeld.
2. Gebruik van sociale technologie heeft invloed op de manier van communiceren, samenwerken en kennis delen. Hiermee heeft het tevens invloed op de wijze waarop verschillende afdelingen werken, denk aan de ict-afdeling, communicatie- en hrd-afdeling. Besteed aandacht aan hun veranderende rol.
3. Betrek de 'pioniers' in je organisatie. Elke organisatie heeft medewerkers die handig zijn in het gebruik van technologie, die een groot voorstander zijn van een andere manier van communiceren, die naar de toekomst kunnen kijken en invloed van technologie kunnen vertalen naar de dagelijkse praktijk. Hen betrekken maakt dat het een gezamenlijk proces wordt.
4. Technologie en cultuur gaan hand in hand. Als medewerkers op dit moment niet gemakkelijk kennis met elkaar delen, dan gebeurt dat niet ineens wel met een sociaal intranet. Het kan elkaar positief beïnvloeden, maar blijf je realiseren dat de implementatie van sociale technologie uiteindelijk een veranderingsproces is.
5. Heb je eenmaal sociale technologie een plek gegeven in de organisatie, dan vraagt dit om begeleiding. Medewerkers moeten vertrouwen krijgen in het werken met de technologie. Aansluiting bij belangrijke ontwikkelingen in de organisatie is van belang. En mensen die discussies starten, aanmoedigen, daarin faciliteren, verbinding maken met de werkpraktijk en oogsten wat de sociale interactie oplevert.

intranet een duidelijke structuur krijgt en dat communicatie opener en duidelijker wordt. Er is een duidelijke visie nodig op een nieuwe manier van communiceren en wat dit de organisatie moet opleveren. Het motto "Voorop in professionaliteit" krijgt handen en voeten.

Observaties en tips voor andere organisaties

Sociale media zijn binnen handbereik voor elke medewerker. Ze versnellen de communicatie en versterken de dynamiek omtrent leren en

werken. Zonder sturing vanuit de organisatie verspreiden roddels zich sneller en kun je als management de grip op het informele circuit kwijt raken. Je kunt op deze manier de uitwisseling tussen medewerkers ook niet benutten.

Begin 2016 verschijnt een nieuw boek van deze auteurs, met als werktitel 'Leren in tijden van apps, tweets en statusupdates'. Deze bijdrage zal daarin worden opgenomen. ■



Joitske Hulsebosch is adviseur op het snijvlak van technologie en leren, met speciale interesse in community leren en netwerken. Samen met Sibrenne is zij partner in het bedrijf Ennuonline.com.



Sibrenne Wagenaar legt in haar werk als zelfstandig adviseur de belangrijke focus op het verbinden van werken en leren. Hoe kan nieuwe media hierin een rol vervullen?
[***www.ennuonline.com***](http://www.ennuonline.com)