

Vrije Universiteit Brussel

Faculteit van de Economische, Sociale en Politieke Wetenschappen en
Managementschool Solvay



'Vernieuwingen in de Vlaamse administratie. De interne communicatie in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap'

Door : Pascal Wiliquet

Promotor : Prof. Herman Matthijs

Academiejaar 1998-1999

Proefschrift tot het behalen van het diploma licentiaat in de Politieke -
Bestuurswetenschappen

Voorwoord

Dit eindwerk kwam tot stand in het kader van mijn opleiding tot licentiaat in de Politieke - Bestuurswetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel.

In het bijzonder wens ik professor H. Matthijs, promotor van dit eindwerk, te bedanken voor zijn bereidwilligheid en goede raad.

Eveneens wens ik Hubert Bloemen en Johan Claeys te bedanken voor alle informatie die ze mij verschaft hebben alsook voor het bieden van de mogelijkheid om stage te lopen binnen hun afdeling (Communicatie en Ontvangst) bij het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

Vervolgens wil ik mijn vader nog bedanken voor de interesse die hij heeft getoond en voor de steun en de mogelijkheden die hij mij heeft gegeven om mijn studies te volbrengen.

Inleiding

Vlaanderen is doorheen de verschillende staatsvormingen uitgegroeid tot een volwaardige deelstaat. Daardoor heeft de Vlaamse Overheid aan belang gewonnen en is een optimale werking van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (MVG) een *conditio sine qua non*. Reeds in de eerste helft van de jaren negentig werden daarom plannen gesmeed om een vernieuwing te bewerkstelligen binnen de Vlaamse administratie. Deze vernieuwing was gericht op het verwezenlijken van meerdere doelen waarvan één de verbetering was van de interne communicatie.

Gedurende de tweede helft van de jaren negentig werd het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap daadwerkelijk uitgebouwd tot een geheel waarbinnen het onderling coherent worden van alle nagestreefde doelen nog steeds het opzet is. Om dit objectief te kunnen bereiken waren het tot stand brengen van efficiënte communicatiestructuren en de uitbouw van een vlotte *interne communicatie* in het bijzonder van essentieel belang.

Ik heb willen onderzoeken op welke manier en in welke mate het efficiënter beleid binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap tot stand kwam door toedoen van die vernieuwing van de communicatiestructuren en of de interne communicatie die op structurele wijze niet alleen binnen de departementen maar ook interdepartementaal werd en wordt uitgebouwd in de praktijk echt communicatiebevorderend is.

De afgelopen tien à vijftien jaar heeft de industrie bijgedragen tot een exponentiële ontwikkeling van de communicatietechnologie met als gevolg een drastische informatisering van de administratie. Dit had op zijn beurt tot gevolg dat de middelen in dienst van de interne communicatie binnen de administratie minstens een kwalitatieve revolutie ondergingen.

Daar de interne communicatie als het ware de smeerolie is van iedere organisatie en zowel de belangen dient van de administratie op zich als van haar medewerkers (interne communicatie wordt ook in verband gebracht met motivatie, prestatie, professionele ontplooiing, ...) kan men vooropstellen dat de kwaliteit van de interne communicatie in belangrijke mate bijdraagt tot de kwaliteit van de organisatie zelf. Communicatie-audits zouden, in het kader van het monitoren van de kwaliteit van de interne communicatie, vruchtbare adviezen opleveren ter verbetering van de communicatiestructuren. In de praktijk worden echter talloze communicatiemiddelen zonder veel nadenken op mensen losgelaten. Wordt er ernstig

onderzocht of de boodschap overkomt? Rendeert de investering in de communicatie voldoende, inzonderheid inzake beleid?

In dit werk tracht ik een zo getrouw mogelijk beeld weer te geven van de verschillende initiatieven die gedurende de laatste jaren op het vlak van interne communicatie binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap zijn genomen en zal ik de hoger gestelde vragen eveneens pogen te beantwoorden.

Deze eindverhandeling omvat drie hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk bestaat uit drie delen. In het eerste deel wordt het ontstaan en de evolutie van de Vlaamse Gemeenschap alsook van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap kort geschetst. In het tweede deel wordt nader ingegaan op de begrippen communicatie en informatie en op het verschil tussen beide. In het derde deel wordt uiteengezet wat interne communicatie is en wat haar belang is binnen een organisatie.

In het tweede hoofdstuk worden de verschillende projecten inzake interne communicatie (met name Vlamm, de organisatie van een audit door de projectgroep interne communicatie en de gestelde prioriteiten na de audit) die vóór 1997 werden gerealiseerd binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap in chronologische volgorde voorgesteld. Er wordt vooral aandacht besteed aan de resultaten van de audit die in het ministerie werd georganiseerd. De implementaties en realisaties, waaronder de snelinfo's, Intranet en de inschakeling van het personeelsblad Goedendag in de interne communicatiestrategie, die in 1997-1998 hebben geleid tot de verdere uitbouw van de interne communicatie worden ten slotte besproken.

In het derde en laatste hoofdstuk komen een aantal projecten aan bod die een verfijning van de interne communicatie binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap beogen: de herstelling en herpositionering van het personeelsblad, het project inventarisatie van de bestaande interne communicatiekanalen en het ontwerpen van een IC-tool, een analyse van de snelinfo's en van de dienstorders en omzendbrieven. Aan deze projecten wordt momenteel actief gewerkt door de *cel interne communicatie*. Tijdens mijn stage kreeg ik de gelegenheid aan de activiteiten van de cel deel te nemen en de uitbouw van de projecten mee te ondersteunen.

In dit werk staat de vraag: "Op welke wijze en in welke mate kwam, door toedoen van de vernieuwing van de communicatiestructuren, het efficiënter beleid binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap tot stand **en** is de interne communicatie die op een structurele wijze niet alleen binnen de departementen maar ook interdepartementaal werd en wordt uitgebouwd in de praktijk echt communicatiebevorderend?" centraal. In het raam van de Bestuurswetenschappen - een nog jonge discipline welke o.a. aandacht koestert voor management in de publieke sector - zal mijn onderzoek aangaande de aangehaalde recente vernieuwingen inzake communicatiestructuren ook een bijdrage leveren om meer inzicht te verwerven over de werking van het MVG in het algemeen.

Hoofdstuk 1: De Administratie

Dit hoofdstuk bestaat uit drie delen. In het eerste deel wordt het ontstaan en de evolutie van de Vlaamse Gemeenschap alsook van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap kort geschetst. In het tweede deel wordt nader ingegaan op de begrippen communicatie en informatie en op het verschil tussen beide. In het derde deel wordt uiteengezet wat interne communicatie is en wat haar belang is binnen een organisatie.

Zowel in de omgangstaal als in de bestuurswetenschap wordt door *administratie* een complex begrip verstaan waarvan de inhoud zeer uiteenlopend wordt bepaald.

De administratie is het geheel van de bestuurlijke overheidsinstellingen van ons land. Zij is dus een component van de Staat en zal, niet volledig maar in grote mate, samenvallen met wat in grondwettelijke termen de uitvoerende macht wordt genoemd.

1.1. De Vlaamse Gemeenschap

Gedurende 150 jaar was ons land een eenheidsstaat. Het hoogste gezag lag bij de nationale overheid: de regering en het parlement; onder dat hoogste beleidsniveau stonden de provincies en de gemeenten.

Thans is België een federale staat samengesteld uit gemeenschappen en gewesten¹.

Met de eerste staatshervorming (1970) erkent de Belgische wetgever voor het eerst de autonomie en de culturele eigenheid van de Nederlandse, Franse en de Duitse taalgemeenschappen in ons land. Ze worden cultuurgemeenschappen genoemd. De Nederlandse en de Franse - de twee grootste - krijgen een beperkte wetgevende macht. De uitvoerende macht blijft echter volkomen in handen van de nationale regering.

Daarnaast worden voorlopig drie meer economisch georiënteerde gewesten gecreëerd: Vlaanderen, Wallonië en Brussel. Deze in 1974 opgerichte gewestraden krijgen alleen adviserende bevoegdheden.

¹ Dujardin, J., Vande Lanotte, J., e.a., De gecoördineerde grondwet van 17 februari 1994, Brugge, Die Keure, p. 1

De eerste staatshervorming leidde voor wat de administratie betreft tot een splitsing van het unitaire ministerie van Nationale Opvoeding en Cultuur. Voortaan beschikt de Nederlandse cultuurgemeenschap over een *Ministerie van Nationale Opvoeding en Nederlandse Cultuur*, terwijl de Franse cultuurgemeenschap een *Ministère de l'Education nationale et de la Culture Française* heeft. De voorlopige gewestraden werken in de jaren zeventig met diensten en ambtenaren van nationale ministeries.

De tweede staatshervorming van 1980 trekt de lijn van de eerste staatshervorming een stuk verder door. Ze maakt - van de voorlopige gewesten en voormalige cultuurgemeenschappen - volwaardige gemeenschappen en gewesten. Deze krijgen nu naast heel wat wetgevende ook uitvoerende bevoegdheden.

Door die overheveling van uitvoerende bevoegdheden zorgde de tweede staatshervorming voor de doorbraak van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. De eerste autonome Vlaamse regering wordt ingesteld op 22 december 1981. Zij beslist om *één* ministerie van de Vlaamse Gemeenschap op te richten. Dit ministerie ging van start in het begin van '83 en werkte met ongeveer 4.000 ambtenaren, die werden overgeheveld² uit 17 nationale ministeries.

De derde Belgische staatshervorming van 1988 breidt de gewest- en gemeenschapsbevoegdheden aanzienlijk uit en hevelt de bijbehorende financiële middelen over.

Met het St. Michielsakkoord bereikt de federalisering voorlopig een eindpunt: de wetgever wijzigt de grondwet waardoor België niet langer een unitaire maar wel een federale staat wordt. De gewesten en gemeenschappen krijgen nog meer bevoegdheden onder andere inzake buitenlandse betrekkingen. Sindsdien kan de Vlaamse regering volwaardig verdragen sluiten met andere landen.

² Zie omzendbrief nr. 168 van 28 september 1981, betreffende de Gewestvorming: in bijlage.

1.1.1. Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

A. Eén ministerie met zeven departementen

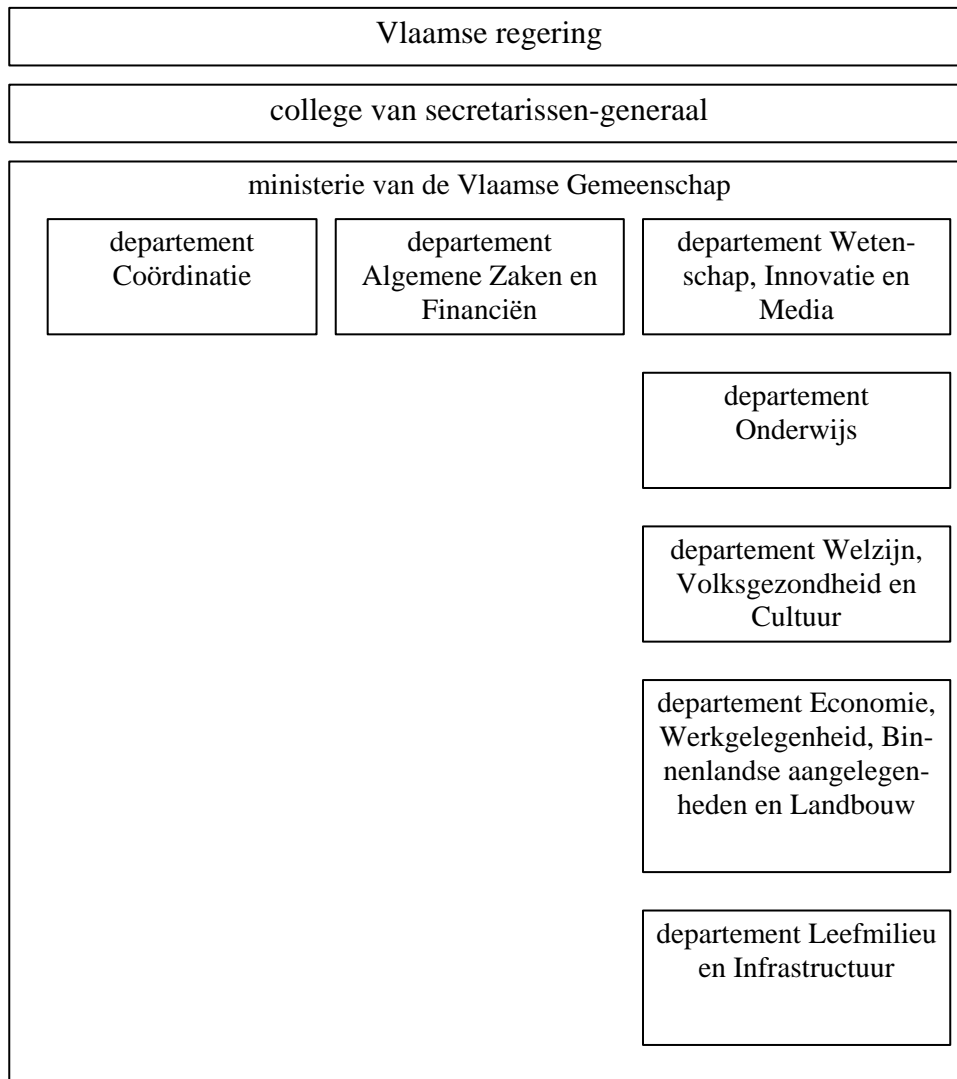
Doorheen de verschillende staatshervormingen zijn niet alleen de bevoegdheden maar is eveneens het aantal personeelsleden van het ministerie fors uitgebreid (in 1998 circa 11.000). Het ministerie startte - als antwoord hierop - met het doorvoeren van een grondige structuurvernieuwing: er komt één ministerie met 6 *departementen*, die met elkaar verbonden zijn in een matrix. Die organisatievorm creëert een geschikte basis voor een samenhangende beleidsondersteuning.

Ten gevolge van een evaluatie werd reeds na een jaar werking - op 13 juni 1996 - door de Vlaamse regering beslist binnen de organisatiestructuur een aantal wijzigingen door te voeren.

In het nieuwe organogram wordt het departement Coördinatie opgesplitst in enerzijds het departement Coördinatie en in anderzijds het nieuwe - zevende - departement Wetenschap, Innovatie en Media (WIM).

Vier departementen zorgen voor de dienstverlening aan de bevolking en worden *functionele* of *verticale* departementen genoemd. Twee andere departementen hebben in hoofdzaak een coördinerende en ondersteunende functie binnen de organisatie en worden *horizontale* departementen genoemd. Het departement WIM heeft zowel een horizontale als een verticale functie³.

³ Vlamm (Vlaams Ministerie Morgen) nieuwsflits, Bijsturing ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 1996, p. 1-11.



(Bron: Vlamm)

Daarnaast heeft ieder departement heel wat afdelingen. De centrale afdelingen van het ministerie zijn in Brussel gevestigd.. De buitenafdelingen zijn zoveel mogelijk ondergebracht in de provinciehoofdsteden: Brugge, Gent, Antwerpen, Hasselt en Leuven.

B. De samenwerking

Samenwerking en geïntegreerde beleidsondersteuning zijn het opzet van hoger genoemde structuur.

Als hoogste ambtenaren vormen de secretarissen-generaal van elk departement samen een *college van secretarissen-generaal*. Dit college leidt het ministerie en is verantwoordelijk voor de vlotte samenwerking tussen de departementen. De secretaris-generaal van het

departement Coördinatie is *voorzitter* van het college en is tevens secretaris van de Vlaamse regering. Dit waarborgt de hechte band tussen het ministerie en het politieke beleid.

Het college wordt ondersteund door een *interdepartementale staf* Centrale Coördinatie. Deze staf werkt interdepartementale projecten uit in opdracht van het college.

Elk departement beschikt daarenboven over een eigen *staf Coördinatie*, bevoegd voor:

- vorming;
- human resources management;
- organisatieontwikkeling;
- planning;
- voorlichting en communicatie;
- wetenschapsbeleid en externe betrekkingen.

Samen met de *Algemene Administratieve Diensten* en een *beleidsvoorbereidende afdeling* situeert elke Staf Coördinatie zich in de bovenbouw van zijn departement en garandeert niet alleen een vlotte departementale werking maar helpt ook mee aan de interdepartementale taken.

De *Algemene Administratieve Diensten* zijn bevoegd voor:

- personeel;
- boekhouding;
- begroting;
- juridische dienstverlening;
- informatica;
- aankopen;
- vermogensbeheer;
- logistieke dienstverlening en gebouwen.

De *beleidsvoorbereidende afdeling* is onder meer belast met de coördinatie van het beleid inzake de verschillende administratieoverschrijdende materies waarvoor het departement bevoegd is⁴.

Het college van secretarissen-generaal delegeert een groot deel van zijn interdepartementale opdrachten aan *permanente interdepartementale werkgroepen*. Zij bestaan uit deskundige

⁴ Vlamm, Verandering en Vernieuwing in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel, 1995, p. 6-7

vertegenwoordigers van elk departement, gemandateerd om het standpunt van hun departement te vertolken.

De werkgroepen beslissen bij consensus en zijn bevoegd voor een interdepartementale materie, zoals externe betrekkingen, vorming, aankopen en personeel⁵.

1.1.2. De vernieuwing

A. Ministerie in verandering

Vlaanderen is doorheen de verschillende staatsvormingen uitgegroeid tot een volwaardige deelstaat en de Vlaamse Overheid heeft zich voorgenomen een vernieuwing binnen de Vlaamse administratie te bewerkstelligen.

De hoofdlijnen van deze vernieuwing staan opgesomd in het *Charter van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap*: "Het ministerie wil uitgroeien tot een eigentijdse, klantgerichte, efficiënte en effectieve administratie".

In de voorbije jaren zijn de nodige veranderingsprocessen opgestart en deze hebben in diverse domeinen vernieuwingen en verbeteringen opgeleverd.

De snelheid waarmee de veranderingen nu worden doorgevoerd, maakt dat de Vlaamse administratie zich ondertussen tot de pioniers in de overheidsvernieuwing mag rekenen.

Het vroegere overheidsmodel was proceduregericht, eerder statisch en daarom bureaucratisch. Dit werd vervangen door een managementmodel dat dynamisch en voortdurend in beweging is: klantgericht en resultaat- of prestatiegericht.

De term *managementmodel* wijst erop dat het management op alle niveaus een centrale rol speelt als doelbepalende, organiserende, delegerende, motiverende en evaluerende instantie.

Toen de politieke top in 1991 de veranderingen inluidde met een fundamentele keuze voor een structuur binnen één enkel ministerie van de Vlaamse Gemeenschap bedoelde hij naar de burger toe meer eenvoud en duidelijkheid te scheppen en dat de interne werking op termijn zo aan efficiëntie zou winnen. De nieuwe structuur moet het eenvoudiger maken om een geïntegreerd beleid te voeren, namelijk via de horizontale departementen of via samenwerking in interdepartementale werkgroepen.⁶

⁵ Vlamm, *Verandering en Vernieuwing*, p. 6-7

⁶ *Ibidem*, p. 5

Eind '97 ging in Londen een driedaags interdepartementaal seminarie door voor alle secretarissen-generaal van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Het opzet was de veranderingsprocessen te evalueren en van nieuwe prioriteiten voor het management te stellen. Er moet immers worden bepaald hoe het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, op termijn, moet evolueren. Op basis van een kritische analyse werd ook een concreet actieprogramma voor de komende jaren geformuleerd.

De seminaristen werden verdeeld in 13 werkgroepen, die elk een opdracht kregen rond de volgende vijf thema's:

- strategie;
- organisatiestructuur;
- personeelsmanagement;
- middelenmanagement.
- processen en procesmanagement;

Een werkgroep rond dit laatste thema werd belast met het uitwerken van voorstellen en het opstellen van een communicatieplan voor interne managementcommunicatie⁷.

1.2. Communicatie

1.2.1. Communicatie versus informatie

Nog steeds wordt communiceren vaak verward met informeren. Bij communicatie zijn er drie essentiële elementen: de zender, de ontvanger en de boodschap. Informatie verwijst alleen naar het concrete materiaal: de boodschap. Er bestaan vele definities van communicatie. Men zou communiceren kunnen omschrijven als: *de uitwisseling tussen mensen die zich van elkaars aanwezigheid bewust zijn*. Volgens de *interactieve opvatting* is communicatie tweerichtingsverkeer waarbij zender en ontvanger allebei actief *kunnen* zijn; de interactie tussen die twee staat centraal. Communicatie is een voortdurend afwisselend proces van uitwisseling. In deze opvatting zijn zender en ontvanger niet altijd *gelijkwaardig* want de ontvanger is vrij om de waarde van de boodschap voor zichzelf te bepalen. Zoals gezegd is communicatie veeleer een transactionele uitwisseling van boodschappen dan een kwestie van actie en interactie. De rollen van zender en ontvanger worden daarbij iedere keer

⁷ Nieuws: departement Leefmilieu & Infrastructuur, p.21

omgedraaid⁸. Aan de hand van deze opvatting kan men communicatie dan ook definiëren als *een proces van onderlinge beïnvloeding door allerlei signalen en boodschappen*⁹.

De communicatie beïnvloedt dus de samenleving, en omdat de samenleving zich anders organiseert verandert communicatie; zowel boodschap als medium.. In onze complexe maatschappij kampt communicatie echter met afnemende meeropbrengst. Omdat het volume aan *boodschappen* steeds toeneemt blijft het beoogde effect van uitwisseling achterwege. Doordat het gewenste effect uitblijft, neemt de communicatiebehoefte van de zender toe. Dit leidt tot een paradox: steeds meer behoefte aan communicatie en steeds meer boodschappen hebben steeds minder effect¹⁰.

Een toename van communicatiemiddelen is niet impliciet *communicatiebevorderend*.

Wanneer men het heeft over communicatie binnen een organisatie, wordt vaak het begrip *interne communicatie* gebruikt. Leidinggevend en medewerkers zijn vaak ontevreden over de communicatie binnen hun organisatie en zeggen dan dat de interne communicatie te wensen overlaat, maar de werkelijke oorzaak ligt meestal elders.

Vaak hebben de problemen te maken met bijvoorbeeld mensen die hun verantwoordelijkheid niet op zich nemen, bij de stijl van leiding geven, bij het personeelsbeleid, enzovoort.

Interne communicatie hangt samen met veel aspecten in een organisatie en is daarom moeilijk te isoleren.

Zonder informatie (boodschappen) en communicatie (uitwisseling van de boodschappen) kan een organisatie niet functioneren. Bij interne communicatie zijn zowel informatie als communicatie de belangrijke begrippen. In die zin is interne communicatie als het ware olie voor de motor die de organisatie laat draaien¹¹.

Door ervoor te zorgen dat alle onderdelen van de organisatie beschikken over de nodige informatie houdt de organisatietop de organisatie draaiende. Wanneer er onvoldoende informatie is, worden de beslissingen slecht uitgevoerd en/of worden slechte beslissingen genomen.

⁸ Reijnders, E., *Interne communicatie*, Assen, Van Gorcum, 1997, p. 10-11

⁹ SMO, *Communicatie*. Den Haag, Stichting Maatschappij en Onderneming, 1994, p. 13

¹⁰ *Ibidem*, p. 9-10

¹¹ Reijnders, E., *Interne communicatie*, p. 9

A. Soorten informatie

Gegevens zijn slechts feiten; ze worden gezien als informatie wanneer ze de ontvanger bereiken *en* wanneer ze voor die ontvanger belangrijk zijn.

Goede informatie¹²:

- wordt tijdig verstrekt en ontvangen;
- is inhoudelijk correct;
- is relevant en bruikbaar;
- is helder en toegankelijk;
- is compleet.

Medewerkers hebben verschillende soorten van informatie nodig om te kunnen functioneren¹³:

- informatie ten behoeve van het primaire proces (*taakinformatie*);
- informatie over het beleid van de organisatie (*beleidsinformatie*);
- informatie over personeels- en sociale zaken (*sociale informatie*).

Taakinformatie

Taakinformatie is informatie over iemands werk, bijvoorbeeld het leveren van een dienst. Men kan hierbij denken aan werkinstructies, afspraken over de verdeling van het werk, over de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd, over problemen in de uitvoering, ...

Een bijzondere vorm van taakinformatie is de beheersinformatie die aangeeft of de activiteiten op het juiste tijdstip door de juiste persoon worden gedaan b.v. plannings.

Beleidsinformatie

Medewerkers zijn ook geïnteresseerd in de evolutie van de organisatie. De beleidsinformatie omvat twee zaken:

- Onderwerpen die het beleid van de organisatie of het organisatieonderdeel betreffen;
- Motiverende informatie.

¹² Reijnders, E., Interne communicatie, p. 9

¹³ Ibidem, p. 9-10

Sociale informatie

Dit is informatie over het sociale beleid, bijvoorbeeld: een nieuwe benoeming, te volgen cursussen, vacatures, reglementen (huisregels), ...

De grenzen tussen deze soorten informatie zijn niet altijd even duidelijk. Belangrijk is dat men er zich van bewust is dat deze drie soorten informatie nodig zijn voor de goede werking van een organisatie¹⁴.

1.2.2. Manieren om te communiceren

Interne communicatie kan op twee manieren plaatsvinden: rechtstreeks tussen individuen (persoonlijke communicatie) of onrechtstreeks waarbij gebruik wordt gemaakt van een communicatiemiddel.

** Persoonlijke communicatie*

Bij deze vorm van communicatie is er sprake van direct persoonlijk contact (een gesprek) tussen twee of meer personen. Door het directe contact is deze vorm van communicatie het meest effectief voor het overbrengen van sociale informatie of van informatie betrokken op taken of beleid. De zender heeft hier de mogelijkheid om bij de ontvanger na te gaan of deze de boodschap heeft ontvangen en juist heeft geïnterpreteerd d.w.z. zoals de zender het heeft bedoeld. Persoonlijk communicatie is pas effectief als er daadwerkelijk een terugkoppeling van de ontvanger naar de zender plaatsvindt. De non-verbale communicatie wordt dan eveneens zichtbaar (houding, gezichtsuitdrukking en intonatie)

Vormen van persoonlijk communicatie zijn tweegesprekken (b.v. functioneringsgesprekken), groepsgesprekken (b.v. briefing) en presentaties (formeel en informeel). Het criterium is dat het **persoonlijk** is¹⁵.

** Het gebruik van communicatiemiddelen*

Naast directe communicatie tussen mensen onderling kan ook gebruik gemaakt worden van een communicatiemiddel. Hierbij dienen we een onderscheid te maken tussen schriftelijke en elektronische middelen.

¹⁴ Reijnders, E., Interne communicatie, p. 9-10

¹⁵ Ibidem, p. 14

Schriftelijke communicatie

Schriftelijke communicatie heeft een voordeel en een nadeel: de ontvanger bepaalt zelf wanneer hij kennis neemt van de boodschap maar hij kan haar ook negeren. De zender kan wel veel mensen binnen de organisatie bereiken, het is relatief goedkoop en men is er vrij zeker van dat iedereen *dezelfde* informatie ontvangt. Doch snel en onvervormd verspreiden van de informatie wil niet zeggen dat de communicatie effectief was. Want de vraag blijft of iedereen de informatie werkelijk leest en begrijpt. Door het ontbreken van een directe terugkoppeling, is het voor de zender onduidelijk of de boodschap werkelijk ontvangen werd en begrepen is.

Elektronische communicatiemiddelen

Naast schriftelijke worden steeds meer elektronische communicatiemiddelen gebruikt. Voorbeelden hiervan zijn e-mail, Intranet, videojournaal, enzovoort. De voor- en nadelen genoemd bij schriftelijk communicatie gelden ook hier, hoewel er meer mogelijkheden zijn voor feedback¹⁶.

1.3. Interne communicatie

1.3.1. Groeiende aandacht voor de interne communicatie

In de jaren zeventig werd veel gepraat over openbaarheid van bestuur, voorlichting, inspraak, externe communicatie. Hier en daar werd ook een en ander gerealiseerd: er werden informatiebladen uitgegeven, persberichten bezorgd, infogidsen en brochures verspreid, adviesraden opgericht, en zo verder.

De initiatieven op het vlak van de externe communicatie legden dikwijls storingen en fouten in de interne communicatie bloot¹⁷ en deze initiatieven kwamen vaak als een boemerang terug naar het bestuur.

Bij een slechte interne communicatie zal het bestuur naar buiten toe niet effectief kunnen optreden, met verschillende tongen spreken, onduidelijk zijn want externe communicatie kan alleen effectief, eenduidig en duidelijk zijn als er ook een goede interne communicatie bestaat.

¹⁶ Reijnders, E., Interne communicatie, p. 14-16

¹⁷ Suykens, M., Interne Communicatie in het ambtenarenapparaat, Kluwer, 1993, p. 3

Iedereen die werkt in een openbaar bestuur kan dit vroeg of laat ervaren. Werken aan het communicatiebeleid begint steeds *binnenshuis*. Uitpakken met grote public-relations-acties of met grootschalige inspraakcampagnes als de interne communicatie niet draait, vangt geen bot.

A. Wat is interne communicatie precies?

Onder Interne communicatie wordt verstaan: *een proces van continue uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie*. Deze definitie verwijst naar twee cruciale aspecten: de *informatiedoorstroming* en de *kwaliteit* van de samenwerking tussen personen.

De jaren negentig zijn van start gegaan met een herkenbare tendens waarin de mensen in de organisatie centraal staan. Een tendens die het streven naar efficiency koppelt aan het zoeken naar kwaliteit en cultuur¹⁸.

Interne communicatie is recent. Hooguit drie, vier jaar geleden begonnen de overheden aandacht te krijgen voor het belang van informatiestromen binnen het apparaat zelf¹⁹.

De toegenomen aandacht voor de interne communicatie kan men toeschrijven aan een aantal factoren, waaronder²⁰:

- In de eerste plaats wordt de medewerker een belangrijk onderdeel van het eindproduct of van de dienst. Er moet een grote betrokkenheid zijn, van hoog tot laag, in de organisatie. Want ten opzichte van het eindproduct of van de dienst heeft elke schakel in het proces een even belangrijke plaats
Dit geldt natuurlijk zowel voor de mensen die direct met *externe klanten* te maken hebben als voor de mensen binnen de organisatie. Wat naar buiten toe waargemaakt wordt, moet ook binnenin ondersteund worden. Dit betekent dat, intern, onderlinge kennis en onderlinge afstemming van wezenlijk belang is.
- Ten tweede moeten organisaties zich steeds sneller kunnen aanpassen aan de wisselende maatschappelijke omstandigheden.

¹⁸ Reijnders, E., Interne communicatie, p. 20

¹⁹ Suykens, M., Interne communicatie in het ambtenarenapparaat, p. 3

²⁰ Eggink, Handboek interne communicatie, Utrecht, Spectrum, 1993, p. 13-14

Dit vergt een goede vertaling van de externe signalen. Deze moeten vertaald worden in een nieuw beleid. Een goede interne communicatie draagt daartoe door een flexibele beleidsvoering en beoogt dus een grotere flexibiliteit van alle medewerkers.

- Ten derde is er de toegenomen behoefte aan informatie van de werknemers en de toegenomen mondigheid. Ook het stijgende opleidingspeil is hier niet vreemd aan.

B. Overheid versus privé

Het aprilnummer 1993 van het tijdschrift Talent publiceerde de resultaten van een enquête van Marketing Unit bij kaderleden van bedrijven in verband met de interne communicatie. Een opmerkelijke uitspraak: "Het grootste probleem binnen de Belgische ondernemingen is de samenwerking tussen de verschillende afdelingen. Al jarenlang vertellen specialisten dat de interne muren binnen de onderneming moeten worden gesloopt. Bedrijfsleiders, die er iets aan willen doen, botsen op diezelfde muren. Zij moeten een evenwicht weten te vinden tussen taakspecialisatie en eenheid van visie". Het gebrek aan een goede interne communicatiestructuur en -cultuur is dus zeker niet typisch voor de overheidssector.

Toch blijft er een belangrijk verschil tussen de overheids- en de privé-sector: omwille van de concurrentie wordt de druk van de markt en van de consument rechtstreeks aangevoeld door bedrijven en deze spelen dan ook sneller in op veranderingen. Bij bedrijven heeft de verkoper een belangrijke stem. Deze heeft het contact met de markt, met de klant. Daardoor ontstaat een wisselwerking. De directie luistert naar de man aan de basis; zij kijkt door de verkoper heen naar het publiek en is daardoor veeleer geneigd een deel van haar macht af te staan aan de verkoper. Aldus ontstaat een tweerichtingsverkeer waarbij directeur en verkoper betrokken zijn.

De meeste van onze overheidsdiensten en besturen werken niet zo. Ze zijn vaak niet marktgericht maar veeleer machtgericht. Het gaat om sterk hiërarchisch gestructureerde organisaties. Vaak bestaat er slechts eenrichtingsverkeer (van top naar basis). De ambtelijk top kijkt meestal naar het bestuur en naar de politiek maar niet naar het product. Naarmate de overheid meer beklemtoont dat ook zij een belangrijke leverancier van producten is (veiligheid, welzijn, en zo verder) kan er een bedrijfscultuur groeien waarin de aandacht gaat

naar de manier waarop gecommuniceerd wordt met de klanten (de burgers) en dus ook naar de interne communicatie.

Dit beklemtonen zal, omwille van de sterk hiërarchische opbouw van de organisatie en het primeren van de politiek in het openbaar bestuur vooral moeten komen van de ambtelijke top en van de politici zelf²¹.

C. Het belang van goede interne communicatie

Geen enkele organisatie kan overleven zonder dat er een minimum aan interne informatie-uitwisseling (interne communicatie) is. De vraag is dus niet of er interne communicatie *is*, maar wel of ze goed en functioneel georganiseerd is²².

Is dit het geval dan wordt dit weerspiegeld door de motivatie en de arbeidsvreugde van de medewerkers.

In de praktijk echter bestaat binnen organisaties veel onvrede over de interne communicatie. Medewerkers werken langs elkaar heen, de leiding zit in de bekende ivoren toren en weinigen weten precies welke koers de organisatie vaart. Een gebrekkige interne communicatie heeft gevolgen die verder reiken dan alleen een lage motivatie van de medewerkers omdat de kwaliteit van de *producten* en/of de *dienstverlening* eronder lijden²³.

De organisatietop zelf moet overtuigd zijn van het nut van communicatie. Men kan niet verwachten dat een communicatiesysteem goed werkt als leidinggevend²⁴:

- niet bereid zijn te luisteren;
- denken dat medewerkers niet geïnteresseerd zijn;
- denken dat medewerkers onvoldoende kennis hebben om mee te praten;
- denken dat andere problemen zullen naar boven komen en zij dat wensen te vermijden;
- denken dat samenspraak hun positie verzwakt; het tegengestelde is waar.

D. De zeven elementen van interne communicatie

Er zijn tal van elementen die belangrijk zijn bij de analyse van interne communicatie. Ze zijn belangrijke factoren voor het besturen van veranderingsprocessen via interne communicatie en worden de *stuurpunten* van de interne communicatie genoemd²⁵.

²¹ Suykens, M., *Interne Communicatie in het ambtenarenapparaat*, p. 4-5

²² *Ibidem*, p. 6

²³ Andriessse, F., *Interne communicatie: motiveer uw medewerkers*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997, p. 7

²⁴ Baetsle, M., *Interne communicatie en organisatie in Evergem*, in: *De Gemeente*, 1993, p. 20-22

²⁵ Eggink, E., *Handboek interne communicatie*, p. 21-28

Deze factoren zijn:

- doelstelling;
- doelgroepen;
- structuur;
- richting;
- soorten boodschappen;
- timing/frequentie;
- middelen.

Doelstelling

Wat wil men met interne communicatie bereiken? Dat moet direct afgeleid worden van de organisatiedoelstellingen. Daarom moet het management precies weten wat deze doelstellingen zijn en stilstaan bij de vragen: wie zijn we als organisatie? welk beeld stralen we uit en welk beeld zouden we willen uitstralen?

Alleen met die visie in het achterhoofd kan structureel nagedacht worden over het instrument interne communicatie.

Overigens kan het instrument heel goed gebruikt worden om een bepaalde deelverandering op gang te brengen of om een bepaalde situatie te verbeteren. Het informeren om te informeren heeft weinig zin²⁶.

Doelgroepen

Net als bij externe communicatie hebben we met interne communicatie te maken met doelgroepen. Om effectief te kunnen communiceren is het nodig interne doelgroepen te onderscheiden en ervoor te zorgen dat de verstrekte informatie zo goed mogelijk bij die verschillende doelgroepen aansluit. Dit betekent dat dezelfde boodschappen op verschillende wijze aan mensen in het bedrijf moeten worden verteld.

Het onderscheid maken tussen de doelgroepen zal de effectiviteit van de communicatie sterk vergroten. Men zal daarom de specifieke behoeften en kenmerken van de doelgroepen moeten in kaart brengen alsook de plaats van deze doelgroepen in de organisatie, hun voorkennis en de eventuele medewerking of weerstand. Maar het is niet zó dat er nooit massaal

²⁶ Ibidem

gecommuniceerd mág worden. Bepaalde boodschappen kunnen uitstekend voor iedereen gelden²⁷.

Structuur (De organisatie van de communicatie)

De wijze waarop in een organisatie de communicatie ingericht is, valt vrij goed af te leiden uit een organogram. Verandert de structuur van de organisatie dan hoort de communicatiestructuur mee te veranderen. Veel spelregels die hieraan ten grondslag liggen, berusten op logistieke regels.

De structuur van de interne communicatie bepaald voor een groot deel de communicatiehiërarchie. Wie mag wie informeren? wie vergadert met wie en hoe vaak? Het gaat hier om de zogeheten *formele communicatie* wat wil zeggen dat de communicatie verloopt via *officiële* kanalen.

Uiteraard bestaat er ook de *informele communicatie*: boodschappen die langs niet-formele weg bij een ontvanger terechtkomen. Hoe beter de formele communicatie functioneert, hoe minder actief het informele circuit is.

Richting

Communicatie is een dynamisch proces. Het beweegt zich niet alleen van boven naar beneden (top-down) maar ook van onder naar boven (bottom-up) en van de ene afdeling naar de andere (horizontaal/verticaal). Veel organisaties communiceren vooral van boven naar beneden. Kenmerkend voor deze stijl is dat hij weinig of geen ruimte laat voor dialogen. Nochtans komt tweerichtingsverkeer de kwaliteit van de communicatie ten goede.

Bij top-down communicatie zijn de ontvangers lager geplaatst op de hiërarchische ladder; bij bottom-up is dit omgekeerd.²⁸

De *top-down* informatiestroom bevat mededelingen die het topmanagement via het middenkader aan de medewerkers doorgeeft. Top-down informatie bevat taak- en beleidsinformatie. De belangrijkste problemen die zich in een top-down communicatieproces kunnen voordoen zijn²⁹:

²⁷ Eggink, Handboek interne communicatie, p. 21-28

²⁸ Wijngaards, N.M., Communicatie voor de middenmanager, Communicatie voor de middenmanager, Den Haag, Schoevers, 1996, p. 41

²⁹ Koeleman, H., Interne communicatie als managementinstrument, Houten, Van Loghum, 1995, p. 30-31

- Door de groei van de organisatie kunnen te veel tussenlagen in de hiërarchie ontstaan. Dit leidt tot een grote afstand tussen zender en ontvanger waardoor de boodschap vervormd of slechts gedeeltelijk aan bij de doelgroep komt.
- Een tweede probleem is de overbelasting van het middenkader. Het middenkader ontvangt zeer veel informatie zodat ze deze nauwelijks kan verwerken. Een bijkomend probleem is de *filterfunctie* van het middle management: soms wordt de uit de top verkregen informatie gezeefd, vertaald en dus vervormd naar eigen inzicht.
- Indien het management bij het verzenden van de informatie een verkeerde inschatting maakt van de informatiebehoefte, zullen medewerkers zich niet voldoende gewaardeerd voelen, wat kan leiden tot wantrouwen.

Bottom-up communicatie houdt in dat de leiding niet alleen spreekt maar ook luistert; pas dan is er sprake van effectieve communicatie. In veel organisaties besteedt het management veel meer aandacht aan het uitdragen van een boodschap als aan het luisteren naar medewerkers. In de bottom-up communicatie zijn drie belangrijke groepen informatie te onderscheiden:

1. beheerinformatie over de organisatie;
2. ideeën van medewerkers over het werk en het beleid;
3. feedback op de top-down informatie.

De meeste problemen treden op bij de twee laatste vormen van bottom-up communicatie. Medewerkers hebben ruimte nodig om feedback te kunnen geven over het reilen en zeilen van de organisatie. Ze kunnen feedback geven in de vorm van klachten en/of eisen op een formele of informele wijze³⁰.

Soorten boodschappen

Zie hoger: soorten informatie

Timing/frequentie

Hoe vaak is communicatie gewenst en wanneer? Communicatie heeft slechts zin wanneer er een zekere informatiebehoefte bestaat bij de doelgroep(en).

Weten wát hij moet meedelen en wanneer is een kunst die normaliter elke manager zou moeten verstaan: te veel communicatie zou de aandacht doen verslappen, te weinig zorgt voor onduidelijkheid.

³⁰ Koeleman, H., *Interne communicatie als managementinstrument*, p. 30-33

Zeker bij complexe boodschappen zal men geregeld moeten communiceren om meer duidelijkheid te scheppen.

Middelen

Communicatiemiddelen *op zich* zijn niet communicatiebevorderend; men dient ze - op gepaste wijze - te gebruiken. Al te vaak wordt uitsluitend gedacht in termen van oplossingen. Er zijn heel wat instrumenten - een personeelsblad, affiches, e.d. - die het management een goed gevoel kunnen geven, maar waarschijnlijk hun doel niet zullen bereiken zonder grondig voorwerk³¹.

Effectieve en efficiënte communicatiemiddelen spelen een hoofdrol bij interne communicatie. Elk middel heeft zijn eigen karakteristieken en deze dienen aan te sluiten bij de aard van de boodschap.

1.3.2. Communicatiemiddelen

Hieronder worden enkele instrumenten besproken die daadwerkelijk door het management kunnen gebruikt worden.

- **De Introductiebrochure**

Het onthaal van nieuwe personeelsleden kan aanzienlijk vergemakkelijkt worden door het overhandigen van een goed ogende en interessante informatiebrochure. Doorgaans zullen nieuwkomers deze bron van informatie erg waarderen. Het komt erop neer deze brochure zo duidelijk mogelijk op te stellen zodat het een echte hulp is bij de integratie van de nieuwkomer in de organisatie³².

- **De Interne gids**

In grote organisaties is het handig om een interne gids te maken die de volgende gegevens bevat:

- een alfabetische lijst met de naam, de functie, de dienst en het telefoonnummer van alle medewerkers ;

³¹ Eggink, E., Handboek interne communicatie, p. 143

³² Moreels, A., Organisatie van interne informatie- en communicatiekanalen, in: praktijkgids management lokale besturen, Kluwer, 1993, p .13-14

- een index met belangrijke onderwerpen zodat men dadelijk weet tot wie men zich bijgeval moet richten.

- **Reglementen en handboeken**

Vermits het om informatie gaat die essentieel is voor het functioneren van de organisatie, is het uiterst belangrijk dat de gegevens op een gebruiksvriendelijke manier worden weergegeven. Actuele informatie is hier een absolute vereiste. Helaas zijn het vaak dikke pakken tekst die onaangenaam zijn om door te nemen³³.

- **Dienstnota's**

Volgens van Dale en Kramer staat nota voor het Latijnse 'aantekening'. In haar oorspronkelijke betekenis was een nota een geschrift, een bekendmaking, van een officieel persoon. Aan een dienstnota wordt in die zin een officieel karakter toegekend, dikwijls in tegenstelling tot een 'mededeling'.

- **Het personeelsblad**

Het personeelsblad is voor veel organisaties een heel belangrijk informatie- en communicatiemedium. Het kan de band tussen de personeelsleden en de organisatie aanzienlijk bevorderen. Dikwijls is het ook *het* medium om op de hoogte te blijven van alles wat intern gebeurt³⁴.

Het personeelsblad is een met regelmaat verschijnend blad ten behoeve van werknemers van de organisatie. Het beoogt de medewerkers te informeren over onderwerpen die direct of indirect te maken hebben met de organisatiedoelstellingen³⁵.

Geloofwaardigheid, dialoog en informatie zijn de drie meest wezenlijke pijlers van het personeelsblad.

Wordt het personeelsblad een spreekbuis van de directie dan kan het als ongeloofwaardig overkomen. Opdat het *geloofwaardig* zou overkomen moeten vertegenwoordigers van leidinggevendenden aan de redactie van het blad meewerken. Een bijkomende voorwaarde is dat het blad moet afgestemd zijn op onderwerpen die interessant zijn voor een breed intern

³³ Moreels, A., Organisatie van interne informatie- en communicatiekanalen, p.13

³⁴ Ibidem, p.14

³⁵ Eggink, E., Handboek interne communicatie, p. 149

publiek. *Er is geen sprake van betrokkenheid zonder dialoog, geen vertrouwen zonder mogelijkheid tot discussie.*

Informatieopenheid leidt tot een betere motivatie van de medewerkers. Dit betekent dat men medewerkers op de hoogte houdt van, en betreft bij:

1. hetgeen er in de organisatie omgaat;
2. de richting die de organisatie uitgaat;
3. de rol die de medewerkers hierbij spelen.

Binnen de waaier van aangeboden professionele communicatiemiddelen (kranten, tijdschriften, e.d.) moet men kunnen kiezen. Bij het maken van een keuze wordt vooral gekeken naar de professionaliteit, uitdagendheid, enzovoort. Al ondervindt het personeelsblad een grote concurrentie van de dagelijkse 'gedrukte' professionele media, het heeft toch een belangrijk voordeel: het is afkomstig van de organisatie of instelling waar de werknemer een hiërarchische band mee heeft³⁶.

Een goed personeelsblad zou drie verschillende soorten informatie moeten bevatten:

- *sociaalgerelateerde* informatie;
- *bedrijfsgerelateerde* informatie
- *werkgerelateerde* informatie.

Onderzoek heeft uitgewezen dat medewerkers vooral geïnteresseerd zijn in informatie die op het werk betrekking heeft. Daarnaast speelt het sociaalgerelateerde nieuws een rol. Op de laatste plaats geeft men de voorkeur aan informatie die betrekking heeft op de organisatie in het algemeen³⁷.

Indien men een personeelsblad draaiende wenst te houden is een permanente investering noodzakelijk. De mensen die deel uitmaken van de redactie moeten er als het ware verbonden mee blijven. Het 'even erbij doen' is fataal voor de continuïteit van de kwaliteit van het blad.

Bij het opstellen van een personeelsblad is het belangrijk dat men nagaat hoe het lezersprofiel is. Dit wil zeggen dat men gaat denken over hoe de lezer *eruit ziet*. Dit geeft dan een houvast

³⁶ Eggink, E., Handboek interne communicatie, p. 147-162

³⁷ Ibidem

voor het taalgebruik, de behandeling van de onderwerpen, de lengte van de artikelen, enzovoort.

De verspreiding van het personeelsblad gebeurt vaak op de werkplaats zelf doch de werkplaats biedt zelden de mogelijkheid om het blad rustig door te nemen waardoor het vaak ongelezen in de vuilnismand belandt. De verspreiding op het thuisadres kan hier een oplossing bieden en houdt nog een bijkomend voordeel in. Familieleden zullen waarschijnlijk ook het blad lezen en zich meer betrokken voelen bij de gebeurtenissen op het werk. Zo wordt de achterban van de werknemer op de hoogte gehouden en is ook deze een gesprekspartner geworden wat het werk betreft.

Het is belangrijk om regelmatig het personeelsblad te evalueren aan de hand van vragenlijsten en/of interviews. Hieruit kan dan informatie worden gehaald over de aanvaardbaarheid van het blad, de waardering van de inhoud en de keuze van de onderwerpen. Dergelijk onderzoek zou minimaal twee keer per jaar moeten worden gehouden³⁸.

- **Het mededelingenbord**

Uit onderzoek blijkt dat het mededelingenbord een uiterst belangrijk en doeltreffend informatie- en communicatiekanaal kan zijn. Veel mededelingenborden zijn vaak overladen, bevatten achterhaalde berichten, of boodschappen die moeilijk leesbaar zijn. Dergelijke borden zijn misschien rijk aan informatie maar falen vaak op het gebied van de communicatie. Opdat het een goed communicatiekanaal wordt dient het bestuur de moeite te nemen om:

- de borden op voor iedereen toegankelijke plaatsen op te stellen;
- er over te waken dat alleen actuele berichten medegedeeld worden;
- plaats te voorzien voor persoonlijke berichten;
- een informatie- of voorlichtingsambtenaar aan te stellen die verantwoordelijk is voor het mededelingenbord.

Zó kan een mededelingenbord een uiterst krachtig informatiemedium zijn.

³⁸ Eggink, E., Handboek interne communicatie, p. 147-162

- **De Ideeënbus**

Een ideeënbus kan een ideale manier zijn om personeelsleden de gelegenheid te geven om hun ideeën kenbaar te maken. De beste ideeën komen meestal van de mensen die het dichtst bij het proces betrokken zijn. In elke organisatie zijn mensen met ideeën die kunnen leiden tot een verbetering van de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie. Als een ideeënbus goed functioneert hebben zowel de organisatie als de medewerker(s) daar baat bij:

- de organisatie ziet wat er eventueel fout loopt;
- de medewerker is nog meer gemotiveerd wanneer er met zijn voorstel rekening wordt gehouden.

Een ideeënbus heeft meestal succes als goede inzendingen beloond worden. Het beloningssysteem moet bovendien voor iedereen duidelijk en betrouwbaar zijn³⁹. (Bijvoorbeeld publicatie in de personeelsblad, 'vergoeding', ...).

Om een ideeënbus levendig te houden is een regelmatige stimulans nodig om medewerkers aan te moedigen hun ideeën in te dienen. Men kan bijvoorbeeld via het personeelsblad de aandacht vestigen op een bepaald gebied waar de organisatie actief in verwickeld is⁴⁰.

Met de opkomst van e-mail en Intranet kreeg de ideeënbus een meer virtueel karakter.

- **Televisieschermen**

Televisie is een indringend medium. Het heeft een grotere en vaak positievere impact dan bijvoorbeeld een brief. Daarom is tv het geëigende middel om informatie te verspreiden als bepaalde informatie daadwerkelijk alle medewerkers binnen de organisatie moet bereiken. Het is immers niet altijd zeker dat medewerkers een brief of personeelsblad zullen lezen.

Het verspreiden van de informatie gebeurt via een in de organisatie aanwezig intern netwerk⁴¹.

- **De Knipselkrant**

De knipselkrant is een *map* die knipsels uit kranten of andere publicaties bevat. De geselecteerde knipsels geven het beeld weer van wat in diverse kranten, tijdschriften, brochures, enzovoort, geschreven wordt over bijvoorbeeld de Vlaamse Gemeenschap of het

³⁹ Moreels, A., Organisatie van interne informatie- en communicatiekanalen, p. 14

⁴⁰ Eggink, E., Handboek interne communicatie, p. 202-203

⁴¹ Moreels, ibidem, p. 13-14

ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Een knipselkrant reflecteert de wijze waarop de buitenwereld over de organisatie en haar bestuurders bericht⁴².

- **Het Sociaal jaarverslag**

Hierin staat hoe de werkgever met de werknemers omgaat, welk belang er wordt gehecht aan opleiding en training, veiligheid, salarissen, en zo verder.

- **Nieuwste media**

De beschikbaarheid en de toegankelijkheid van informatie wordt door de automatisering aanzienlijk bevorderd. Zo kan men bijvoorbeeld over een elektronische postbus beschikken (electronic mail). Elke pc kan berichten doorsturen naar elke andere pc die aangesloten is op het netwerk. Zowel korte administratieve mededelingen als nota's en teksten worden via dit kanaal in een mum van tijd doorgestuurd. Men kan dan ook zeer vlug feedback krijgen op een bepaald bericht. De informatie-uitwisseling verloopt nu aldus veel sneller⁴³.

Het Intranet vond sneller ingang dan verwacht. Terwijl vele organisaties nog twijfelen aan het zakelijk nut van Internet, zo blijkt uit een studie van de Vlerick School voor Management, zijn ze snel gewonnen voor Intranet.

Het Intranet is de toepassing van de Internettechnologie binnen een intern netwerk. De organisatie zet een 'particulier Internet' op voor een bepaalde doelgroep, meestal de eigen werknemers. De informatie blijft binnenshuis. Organisaties zien Intranet meer en meer als een instrument voor interne communicatie⁴⁴.

A. Criteria om te bepalen welke middelen al dan niet te gebruiken⁴⁵:

Snelheid

Soms moet snel ingespeeld worden op veranderingen.

Bijvoorbeeld: e-mail.

Mogelijkheid tot feedback

Sommige boodschappen kunnen vragen oproepen of liggen gevoelig. Feedback maakt de kans op misverstanden kleiner.

⁴² Moreels, A., Organisatie van interne informatie- en communicatiekanalen, p. 13

⁴³ Ibidem, p. 14

⁴⁴ Opbrouck, Wendy, Intranet, in: Ad Rem, 1998, p. 8-9

Bijvoorbeeld: mondelinge communicatie.

Intensiteit van de boodschap

Een emotioneel geladen boodschap hoort via het kanaal overgebracht te worden dat die emotionaliteit kan overdragen: een persoonlijk privé gesprek.

Complexiteit van de boodschap

Een complexe boodschap kan veel verwarring en onrust voortbrengen. Groepsbijeenkomsten zijn hier aangewezen.

Geschreven boodschappen kunnen hier de nodige ondersteuning bieden, met het voordeel dat zij kunnen herlezen worden.

1.3.3. Funcities van interne communicatie

E. Reijnders stelt dat de drie kernfuncties van interne communicatie: smeren, binden en aandacht voor het proces, zijn. Wat betekenen ze?

Smeerfunctie

Zonder olie loopt de motor vast. Daarom zegt Reijnders van de informatiedoorstroming - één van de twee kernaspecten van de interne communicatie - dat zij de *smeerfunctie* is van interne communicatie. Interne communicatie zorgt er voor dat de werkzaamheden efficiënt worden uitgevoerd. Zonder interne communicatie zijn de activiteiten niet doelgericht en realiseert ieder medewerker afzonderlijk slechts zijn eigen doelen. Interne communicatie kan men hier zien als een coördinatiemechanisme⁴⁶.

Bindfunctie

Communicatie maakt het mogelijk om gezamenlijk betekenis te geven aan zaken en gebeurtenissen. Door te communiceren leert men op éénzelfde wijze naar zaken te kijken en gebeurtenissen te interpreteren. Maar ook bewust kunnen waarden en normen worden overgebracht en kan aan mensen dát *wij*-gevoel gegeven worden dat hen bindt aan de organisatie. Daarom spreekt men van bindfunctie⁴⁷.

⁴⁵ Eggink, E., Handboek interne communicatie, p. 146

⁴⁶ Reynders, E., Interne communicatie, p. 12-14

⁴⁷ Reynders, E., Interne communicatie, p. 12-14

Procesfunctie

Het gaat erom de onderlinge samenwerking te verbeteren en de communicatieprocessen te vergemakkelijken. Daarbij is aandacht voor het communicatieproces zelf essentieel. Deze derde functie van de interne communicatie wordt door Reijnders de procesfunctie genoemd.⁴⁸

Interne communicatie is dus nodig:

- om deeltaken te coördineren;
- om mensen en middelen op elkaar af te stemmen;
- om mensen te binden aan de organisatie;
- om mensen te laten samenwerken teneinde de organisatiedoelen te bereiken.

1.3.4. De invloed van de organisatiestructuur op de communicatie

Iedere organisatie is verschillend. Verscheidene organisaties hebben dus andere behoeften aan afstemming en coördinatie. Hun formele overlegstructuren verschillen en zijn de belangrijkste beïnvloedende variabelen. De organisatiestructuur kent drie dimensies: specialisatie, formalisatie en centralisatie.

Specialisatie en communicatie

Specialisatie betekent dat iemand zich bezighoudt met één deeltaak en niet met een aantal deeltaken. Hoe groter het aantal gespecialiseerde deeltaken is, des te gespecialiseerder is de globale taak en zo'n sterk gespecialiseerde structuur vraagt ook meer managers om al die deeltaken te coördineren. Bovendien, hoe gespecialiseerder een taak, hoe meer afstemming nodig is tussen de deeltaken want op de zogeheten raakvlakken (interfaces) tussen deeltaken gaat wel eens iets mis. In een sterk gespecialiseerde organisatie leidt meer afstemming en coördinatie tussen personen onderling echter tot tijdverlies. Daarom heeft men de neiging om *groepen* verantwoordelijk te maken *voor afgeronde taken*, dus om de deeltaken zoveel mogelijk samen te voegen in één groep. Vaak is er hier sprake van een grote mate van specialisatie én van een grote zelfstandigheid. Belangrijk is dat men gaat beoordelen hoe men met communicatie de deeltaken van het werk op elkaar kan afstemmen en coördineren⁴⁹.

Een variante hierop is het bewerkstelligen van het multifunctioneel zijn van personen zodat iedere persoon bekwaam is om meer dan één gespecialiseerde deeltaak uit te voeren.

⁴⁸ Ibidem

Formalisatie en communicatie

Formalisatie zegt iets over de mate waarin zaken zijn vastgelegd in documenten.

Organisatieschema's, beleidsnota's, communicatieplannen en standaardprocedures (zeer gedetailleerde taakomschrijvingen) geven aan wie met wie communiceert, met welk doel en in welke vorm. Hoe meer daarover is vastgelegd, hoe formeler de organisatie. Maar ook ongeschreven regels bepalen soms hoe communicatie moet plaatsvinden⁵⁰.

Centralisatie en communicatie

Centralisatie zegt iets over de mate waarin er controle wordt uitgevoerd. In een meer centraal bestuurd organisatie beslist één management of één managementteam en dit resulteert in eenduidige besluiten. Maar wanneer de organisatie groeit, wordt het steeds lastiger om eenduidige algemene besluiten te formuleren. Het ontbreekt de directie aan overzicht en de communicatielijnen worden langer waardoor de organisatie minder snel en flexibel kan reageren.

Gedecentraliseerde organisaties leggen de beslissingsmacht in handen van *lokale* managers die snel kunnen reageren. Maar het probleem is dat managers op gedecentraliseerde afdelingen verschillende beslissingen kunnen nemen. Het belang van hun eigen afdeling weegt in hun ogen meestal zwaarder dan het belang van de organisatie zelf, met als gevolg dat er geen eenheid meer is in het beleid. Managers in gedecentraliseerde organisatie-onderdelen missen bovendien vaak een overzicht van het geheel.

Centralisatie in communicatie betekent het bewust creëren of verwijderen van communicatiekanalen. Het is de meest directe manier om invloed uit te oefenen op de informatiestroom. Dit moet leiden tot meer of minder controle, regelmaat of efficiency⁵¹.

Naast specialisatie, formalisatie en centralisatie, wordt de communicatiestructuur ook beïnvloedt door de omvang van de organisatie en het aantal hiërarchische niveaus. Een omvangrijke organisatie met een groot aantal hiërarchische niveaus vraagt om een intensievere communicatie en maakt de sturing en ondersteuning lastiger, omdat één man aan zoveel mensen leiding moet geven. Als er te veel medewerkers zijn, kan bijvoorbeeld extra management gecreëerd worden, wat weer van invloed is op de overlegstructuur.

⁴⁹ Reijnders, E., *Interne communicatie*, p. 87-88

⁵⁰ *Ibidem*

⁵¹ Reijnders, E., *Interne communicatie*, p. 88-89

Twee belangrijke nuanceringen:

Zoals hierboven beschreven, lijkt een zeer nauwe relatie te bestaan tussen de organisatiestructuur en de communicatie. Maar in de werkelijkheid zal niet alleen de structuur maar ook het gedrag doorslaggevend zijn: onderlinge samenwerking is even belangrijk als optimale informatiedoorstroming. Om gedrag te veranderen is een andere structuur niet altijd een oplossing want om tot ander gedrag te komen kan verandering van de structuur zowel belemmerend als helpend zijn.

Bij het creëren van een overlegstructuur hebben de opstellers als uitgangspunt dat mensen met elkaar communiceren volgens afgesproken en vastgelegde communicatiekanalen. In de praktijk lukt dat opzet maar in zeer beperkte mate want de vastgelegde overlegstructuur is niet de enige vorm van communicatie binnen de organisatie⁵².

1.3.5. Communicatie in de veranderende organisatie

Uit de hedendaagse organisaties zijn veranderingen niet meer weg te denken. Organisaties bestaan steeds vaker uit kleine, relatief autonome afdelingen, waarin medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun werk. Niet alleen terugkoppeling naar het middenmanagement is belangrijk maar ook de horizontale uitwisseling tussen teams is nodig voor een groot aantal redenen⁵³.

Enkele van die redenen zijn:

- om efficiënter en innovatiever te werken - het werk moet en kan sneller uitgevoerd worden;
- de traditionele piramideorganisatie blijkt niet meer in staat om snel in te spelen op de ontwikkelingen;
- de besluitvorming is traag door de vele managementlagen die de informatie van boven naar beneden moeten vertalen en doorgeven;.
- informatie van de werkvloer bereikt de top te laat of helemaal niet;
- de organisatie mist de flexibiliteit om snel in te spelen op de uiteenlopende wensen van de *klanten*.

⁵² Ibidem, p. 87-88

⁵³ Suykens, M., *Interne communicatie in het ambtenarenapparaat*, in: praktijkgids management lokale besturen, Kluwer, 1993, p. 6

Kenmerkend voor de overheidsorganisatie is haar bureaucratisch karakter, haar zeer starre organisatievorm, vaak gegroeid gedurende vele decennia. Het is precies deze starre organisatievorm die de aanleiding geeft tot problemen van interne communicatie dewelke niet kunnen worden opgelost door louter technische ingrepen alleen zoals een personeelsblad e.d.⁵⁴ Daarom zijn hier *fundamentele* veranderingen noodzakelijk.

Veranderingen roepen weerstand op en deze weerstand kan een bedreiging vormen voor de organisatie in de toekomst. Aanpassing van de communicatie kan een deel van die weerstand wegnemen maar dat moet dan wel op een andere manier gebeuren dan het heden ten dage wordt aangepakt.

Informeren of communiceren bij veranderingen?

Voorheen stond men alleen stil bij het *informeren*: net zo vaak werd verteld over de veranderingen en kwam men met argumenten aandragen tot de mensen overtuigd waren. De vraag is of die methode wel werkt. In veel gevallen niet: een kleine groep zal zich wel laten overtuigen, maar twijfelaars laten zich niet snel overreden en zetten de hakken nog verder in het zand. Thans wordt bij veranderingsprocessen steeds vaker beroep gedaan op de interne communicatie.

Iedere keer is het een afweging tussen drie varianten⁵⁵:

1. de *monoloogaanpak*. Hierbij geeft men een overzicht van het hoe en waarom van de veranderingen. In feite is er sprake van informeren en niet van communiceren.
2. de *dialogaanpak*. Deze wordt gekenmerkt door tweerichtingsverkeer. Er is sprake van uitwisseling van informatie over de standpunten ten aanzien van de veranderingen daar het strategisch management niet alleen informatie doorgeeft, maar ook luistert naar de medewerkers.
3. de *discussieaanpak*.. Deze is erop gericht de medewerkers te betrekken bij het veranderingsproces door hen inspraak en medezeggenschap te geven. Aangaande de veranderingen stelt het management haar opvattingen ter discussie en is zij bereid ze aan te passen. Dit is de meest vergaande aanpak⁵⁶.

⁵⁴ Suykens, M., Interne communicatie in het ambtenarenapparaat, p. 6

⁵⁵ Reijnders, E., Interne communicatie, p. 32

⁵⁶ Ibidem, p. 32

De vraag of communicatie al dan niet gewenst is bepaalt de keuze tussen deze drie mogelijkheden. Mensen meekrijgen lukt gemakkelijker wanneer er sprake is van echte communicatie.

Wat is de beste timing?

Over het algemeen geldt dat door vroegtijdige communicatie de veranderingsbereidheid toeneemt. Tijdsdruk - in veel gevallen ontstaan doordat (te) veel tijd wordt besteed aan onderzoek en analyse - vormt een belemmering om medewerkers te laten deelnemen in het veranderingsproces. Uitgebreide participatie is dan nauwelijks of niet meer mogelijk.

Soms besluiten managers te wachten met de communicatie over de veranderingen tot de beslissingen definitief zijn genomen. Echter, hoe langer met informeren en communiceren wordt gewacht, hoe meer kans op ongewenste geruchten, terwijl ook de weerstand uiteindelijk hoog zal zijn. En geruchten zijn vaak schadelijker dan het bespreken van de onrust of weerstand zelf. Dit neemt niet weg dat sommige implementaties snel dienen te gebeuren⁵⁷.

A. Mensen meekrijgen met veranderingen

Veranderingen in de mentaliteit, de structuur, het personeelsbeleid, automatisering, kwaliteitsprojecten, enzovoort verlopen veelal parallel. Al deze veranderingen hebben gemeenschappelijk dat de huidige situatie niet langer gewenst is en moeten leiden tot een nieuw perspectief: een gewenste situatie. Om de kloof tussen de huidige en de gewenste situatie te overbruggen, doorloopt iedere organisatie een veranderingsproces⁵⁸.

Al zijn er altijd mensen te vinden die ervoor openstaan, toch is het grootste probleem bij veranderingen dat er een zekere weerstand tegen is.

Veranderingsbereidheid

Niet elke verandering wordt ipso facto beschouwd als een verslechtering.

Veranderingsbereidheid komt meestal voort uit het feit dat mensen inzien dat de veranderingen hun wensen vervullen of hun knelpunten oplossen en duwt de organisatie als het ware vooruit naar de gewenste situatie.

⁵⁷ Ibidem, p. 32

⁵⁸ Moenaert, R., Management, Brussel, Solvay, 1997, p .141-147

Het is aan te raden tijdens een veranderingsproces ruimte te geven voor inspraak omdat de veranderingsbereidheid ook toeneemt als mensen de idee krijgen dat er werkelijk naar hen wordt geluisterd.

Weerstand tegen veranderingen

Mensen zijn niet tegen veranderingen de facto; ze zijn tegen veranderingen die hun worden opgelegd. Hun weerstand kan de volgende oorzaken hebben⁵⁹:

- ze zijn niet overtuigd van de noodzaak van de veranderingen;
- ze geloven niet in de gekozen aanpak; ze hebben geen vertrouwen in het management;
- ze handelen uit eigenbelang en niet vanuit organisatiebelang; ze hebben geen vertrouwen in andere afdelingen;
- ze zijn bang hun positie te verliezen.

De weerstand neemt verder toe als de veranderingen meer negatieve dan positieve elementen bevatten, als mensen minder betrokken worden bij het veranderingsproces of wanneer veranderingsprocessen in het verleden slecht zijn verlopen⁶⁰.

1.3.6. Interne communicatie bij kwaliteitsverbetering

In de dagelijkse gang van zaken kwalitatief operationeel zijn is een wezenlijk doel en onderdeel van de Interne communicatie: luisteren naar collega's, naar mensen van andere afdelingen, weten wat er zich afspeelt, zicht hebben op de totaliteit en daarmee precies weten welke schakel men zelf voorstelt in het grote geheel. Daardoor is interne communicatie één van de belangrijkste factoren van verbetering van de kwaliteit van de organisatie of onderneming zelf.

Kwaliteitsverbetering is echter een werk van lange adem en eenmaal begonnen aan kwaliteitszorg is er geen weg terug.

De basisprincipes van kwaliteitszorg in verband met kwaliteitsverbetering zijn⁶¹:

- *Kwaliteit geldt voor iedereen*

Kwaliteitszorg is niet alleen voor speciale stafdiensten of kwaliteitsmanagers maar een aangelegenheid voor de hele organisatie. Van hoog tot laag dient men zich actief met kwaliteitszorg bezig te houden. Daartoe dient iedereen goed geïnformeerd te zijn aangaande

⁵⁹ Ibidem

⁶⁰ Reijnders, E., Interne communicatie, p. 30-31

⁶¹ Eggink, E., Handboek interne communicatie, p. 95-99

wat zich afspeelt, over wat er van de medewerkers verwacht wordt en over wat tot voorbeeld kan strekken.

- *Kwaliteit is fouten voorkomen*

Kwaliteitszorg richt zich op het voorkomen van fouten en niet op het herstellen ervan. Met behulp van training, maar ook d.m.v. interne communicatie kan men medewerkers leren fouten voorkomen.

- *Kwaliteit is meetbaar*

Kwaliteitszorg richt zich op van tevoren exact omschreven resultaten. Deze resultaten moeten haalbaar en meetbaar zijn. Het inzichtelijk maken van verbeteringen, het streven naar concrete verbeteringen, het tot een succes kunnen maken van een doelstelling zijn zaken die het werken aan kwaliteit niet alleen zinvol maar vooral ook zichtbaar maken. Verbeteringen horen dan ook een belangrijke plaats in te nemen in de interne communicatie rond kwaliteitsverbetering.

- *Kwaliteit leidt tot zelfcontrole*

Kwaliteitszorg vergt dat het kritisch vermogen van de medewerkers zelf stijgt zodat zij hun eigen werk beter zullen beoordelen en leidt dus uiteindelijk tot een drastische verlaging van de eindcontrole.

- *Kwaliteit wordt bereikt door het durven delegeren van verantwoordelijkheden*

Iedereen die in een organisatie werkt heeft een taak in die organisatie. Voor die taak staan duidelijk omschreven uitgangspunten waarvoor iedere werknemer zelf verantwoordelijk is. Als problemen ontstaan moeten deze worden opgelost door de verantwoordelijke medewerker zelf. Dat betekent dat mensen waar verantwoordelijkheid aan wordt gedelegeerd tijdig en juist moeten worden geïnformeerd. Ook daarin speelt interne communicatie een belangrijke rol.

- *Kwaliteit betekent scholing*

Iedereen in de organisatie zal moeten leren om de dingen anders of beter te doen. Dat vergt training of scholing inzake specifieke kwaliteiten.

- *Kwaliteit betekent een goede interne communicatie*

Medewerkers die niet goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen, niet verder kunnen kijken dan hun werkplek, zelden iets te horen krijgen van hun chef, zijn slecht gemotiveerd. Zij doen hun werk hoofdzakelijk omwille van het eraan verbonden salaris. Goed geïnformeerde medewerkers daarentegen zijn vaak goed gemotiveerde medewerkers die beter hun verantwoordelijkheden aankunnen en zullen eerder geneigd zijn zelfstandig een bijdrage te leveren aan kwaliteitsverbetering.

- *Een goed middle management is de spil van kwaliteit*

Een goed voorbereid en gecommitteerd middle management is het draagvlak van kwaliteitsverbetering.

1.3.7. Onderzoek inzake communicatie

Wanneer men de interne communicatie wenst te verbeteren, zal een onderzoek duidelijk maken waar de problemen zijn want mogelijk liggen deze op een ander vlak dan de interne communicatie zelf. Een communicatieonderzoek geeft richting, ook al denkt men al te weten waar het probleem precies zit en richt zich op de vaardigheden van de individuen, op de samenwerking binnen of tussen de teams, op de gebruikte communicatiemiddelen of op de formele overlegstructuur⁶².

Een communicatieonderzoek kent zes fasen. De *eerste fase, intakefase*, waarin het probleem wordt besproken met de opdrachtgever en met hem een contract wordt gesloten. Daarna volgt, *tweede fase, het vooronderzoek*, waarin door middel van deskresearch en verkennende gesprekken het probleem nader wordt verkend. De *derde fase* is de *informatiefase*, waarin mensen worden geïnformeerd over het onderzoek en zo mogelijk daarbij betrokken worden. Deze fase loopt in feite door het einde van het onderzoek. In de *vierde fase* wordt het onderzoeksontwerp ontwikkeld. Er wordt een verklarend *model* geschetst, een passende *onderzoeksmethode* gekozen en de uitvoering van het onderzoek wordt voorbereid. *Fase vijf* is de *uitvoering* van het eigenlijk onderzoek en de verwerking *en analyse* van de resultaten. In de zesde fase wordt het onderzoek gepresenteerd aan de opdrachtgever en de medewerkers.

⁶² Reijnders, E., Interne communicatie, p. 53-59

Voor het welslagen van een onderzoek is een draagvlak nodig: regelmatige communicatie en het betrekken van mensen uit de organisatie bij het onderzoeksproces⁶³.

1.3.8. De noodzaak van een intern communicatiebeleid

Communicatie is belangrijk maar het is geen doel op zich. Het ontwerpen van een communicatiemiddel of het houden van werkoverleg staan soms te veel op zichzelf en er wordt dan te weinig stilgestaan bij de vraag: *waartoe communiceren we eigenlijk?*

Daarom beschrijft het interne communicatiebeleid de communicatiedoelen en de middelen om die doelen te bereiken. Vast staat dat het communicatiebeleid een middel is dat moet bijdragen aan het realiseren van het organisatiebeleid en de organisatiedoelen. Dat betekent dat het **communicatiebeleid** altijd een afgeleide moet zijn van het **organisatiebeleid**.

Medewerkers en leidinggevendenden vragen om duidelijkheid, om afspraken en om beleid, ook als het gaat om communicatie. Men maakt afspraken met elkaar en legt gemeenschappelijk uitgangspunten vast. Zo beoogt men conflicten te voorkomen. Het communicatiebeleid bepaalt in grote mate hoe de interne communicatie wordt beoordeeld. In die zin is het een normatief kader. Tenslotte legt het beleid ook de soms onuitgesproken aspecten van interne communicatie vast.

Communicatiebeleid komt tot stand in een probleemoplossend proces dat bestaat uit samen zoeken en openstaan voor alternatieven. Hierbij maken we gebruik van onze ratio (gestructureerd alternatieven analyseren en afwegen) en van onze intuïtie (wat naar ons gevoel goed is om te doen)⁶⁴

⁶³ Ibidem

⁶⁴ Reijnders, E., Interne communicatie, p. 61-63

Hoofdstuk 2: Interne communicatie binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

In dit hoofdstuk worden de verschillende projecten inzake interne communicatie die vóór 1997 werden gerealiseerd binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap in chronologische volgorde voorgesteld. Er wordt vooral aandacht besteed aan de resultaten van een audit die in het ministerie werd georganiseerd. De implementaties en realisaties die in 1997-1998 hebben geleid tot de verdere uitbouw van de interne communicatie worden ten slotte, project per project, besproken.

2.1. Groeiende aandacht voor interne communicatie in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

In 1996 werd de interne communicatie voor het eerst als een strategisch essentiële activiteit naar voren geschoven binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Het officiële startschot werd op 28 februari 1996 gegeven met de selectie door de Vlaamse regering van het project "Organiseren van de interne communicatie, in casu de top-down managementcommunicatie" om als plan voor procesimplementatie uitgevoerd te worden in het kader van de organisatieontwikkelingsplanning. Deze selectie gaf het project meteen toegang tot een aantal dagen externe consultancy. In het najaar werd door het college van secretarissen-generaal bepaald dat de uitbouw van de interne communicatie één van de vijf teamdoelstellingen voor 1997 zou worden.

Het spreekt vanzelf dat de organisatie van de interne communicatie grotendeels binnen elk van de departementen moet gebeuren, en de voorbije jaren hebben deze, autonoom, heel wat activiteiten en producten op dit vlak ontwikkeld, gaande van departementale nieuwsbrieven en regelmatig stafoverleg tot Intranettoepassingen en elektronische prikborden. Doch interne communicatie is voor een belangrijk deel ook een interdepartementale uitdaging⁶⁵.

Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap definieert interne communicatie als een geheel van middelen en processen, waarmee de organisatie haar medewerkers en die medewerkers onderling elkaar informeren, instrueren en motiveren, en waarmee medewerkers ook bottom-

⁶⁵ Jaarverslag 1996 van de informatieambtenaar van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel, MVG, 1997, p. 46

up aan de organisatie informatie en inzichten kunnen meedelen, met het oog op de realisatie van de doelstellingen van de organisatie⁶⁶.

Als bijdrage aan het uitbouwen van Vlaanderen tot performante regio in Europa stelt het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap zich in haar Charter tot opdracht: " Wij verzorgen de best mogelijke dienstverlening aan de bevolking. Wij bereiden het beleid voor, voeren het loyaal uit en evalueren de effecten ervan. Hiervoor zetten wij onze middelen doelmatig in"⁶⁷.

In dit Charter luidt het:

- over **externe** communicatie: "Wij communiceren duidelijk over wat wij doen en geven op tijd alle nuttige informatie. Wij spreken en schrijven hierbij verstaanbare taal."
- over **interne** communicatie: "Wij communiceren vlot met elkaar, formeel en informeel."⁶⁸

Een goede interne communicatie binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap is onontbeerlijk voor het optimaal uitvoeren van de opdracht van het ministerie door gemotiveerde medewerkers en om de organisatiedoelstellingen maximaal te realiseren; zowel vanuit de organisatie naar de medewerkers, tussen de medewerkers onderling en van de medewerkers naar de organisatie. *Interne communicatie* is goed als ze *open, doeltreffend* en *doelmatig* is⁶⁹.

1. het ministerie beoogt de best mogelijke dienstverlening, ook tegenover de interne klanten; zonder goede interne communicatie is dat niet mogelijk;
2. iedereen moet weten wat van hem /haar verwacht wordt;
3. iedereen moet weten in welk breder kader hij /zij werkt;
4. goede communicatie voorkomt misverstanden, fouten en dus tijdverlies;
5. motiveren en communiceren kunnen niet van mekaar losgekoppeld worden.

2.1.1. Open interne communicatie

Voor het creëren van betrokkenheid is openheid van het management de basisvoorwaarde.

Open communicatie houdt rechten en plichten in. Alle medewerkers moeten over de nodige informatie kunnen beschikken om hun werk goed te doen en om volwaardig deel te kunnen uitmaken van de organisatie. De medewerkers zijn ook zelf verantwoordelijk voor hun informatie: zij moeten bereid zijn te luisteren en actief de beschikbare informatie te verzamelen en te verstrekken, overeenkomstig de regels van de deontologie terzake.

⁶⁶ Management communicatie. Presentatie aan de PIW's, 12 december 1996, p. 15

⁶⁷ Charter van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

⁶⁸ Managementcommunicatie. ibidem, p. 12-13

Open communicatie gaat in alle richtingen: top-down, bottom-up, tussen collega's onderling, over de grenzen van de eigen entiteit heen, in een klimaat van wederzijds vertrouwen.

Open communicatie slaat niet enkel op operationele informatie, maar ook op informatie aangaande het beleid en op de strategische informatie die de opdrachten en doelstellingen in een breder kader situeert⁷⁰.

2.1.2. Doeltreffende en doelmatige interne communicatie

Doeltreffende interne communicatie is communicatie die goed ontvangen, begrepen en aangewend wordt door diegenen voor wie zij bedoeld is. Daarom dient zij relevante informatie te bevatten zodat men een boodschap heeft aan wat wordt medegedeeld. Taalgebruik en stijl zijn dus eveneens van belang. Informatie moet ook op het juiste tijdstip gecommuniceerd worden en interne communicatie dient steeds vooraf te gaan aan externe communicatie.

Interne communicatie is *doelmatig* wanneer ze gebracht wordt door de juiste *communicator* en langs het meest geschikte kanaal. Daarom is communicatieplanning een wezenlijk onderdeel van elk beslissingsproces⁷¹.

Doelmatigheid vereist ook dat een bewust onderscheid gemaakt wordt tussen actieve interne communicatie (waarbij boodschappen doelbewust worden uitgezonden) en passieve communicatie (waarbij informatie op een toegankelijke wijze beschikbaar wordt gesteld voor diegenen die ze nodig hebben). Doelmatigheid gekoppeld aan openheid betekent in deze context dat de organisatie de strategische keuze maakt om de toegang tot passieve communicatie te promoten, te verruimen en deskundig te organiseren⁷².

⁶⁹ Ibidem, p. 14

⁷⁰ Managementcommunicatie. Presentatie aan de PIW's., p. 14-17

⁷¹ Ibidem, p. 14-17

⁷² Ibidem, p. 18

2.2. Sleutelen aan de kwaliteit van de informatie

In juni 1993 werd gestart met het opstellen van zogenaamde organisatie-ontwikkelingsplannen. Deze *herstructurering* kreeg de algemene naam H.O.O.P. wat staat voor 'Homogene Organisatie-OntwikkelingsPlannen'.

2.2.1. Vlaams Ministerie Morgen

Begin 1994 werd de projectgroep Vlaams Ministerie Morgen, kortweg Vlamm, opgericht. Vlamm had ondermeer de taak om de communicatie over de veranderingsprocessen te verzorgen. De Vlamm-nieuwsbrief was één van de kanalen dat de ambtenaren op de hoogte hield van de stand van zaken van de veranderingen.

[Vlamm bestaat niet meer. Het Vlamm-voortgangsrapport van 12 juni 1996 sloot de werkzaamheden van Vlamm af. Toch blijft het noodzakelijk om ambtenaren te informeren over de veranderingen. Dit gebeurt nu via andere bestaande kanalen: via de departementale nieuwsbrieven of via het personeelsblad "Goedendag". Een aantal leidinggevenden willen evenwel het project Vlamm opnieuw opstarten, dit tot ongenoegen van vele anderen. Vlamm was volgens deze laatste niet echt geslaagd in zijn opzet in tegenstelling tot wat verschillende onderzoeken (georganiseerd door leidinggevenden) binnen het ministerie aantonen].

A. Werking Vlamm-projectgroep

De Vlamm-projectgroep bestond aanvankelijk uit 6 leden (algemeen coördinator voor de veranderingsprocessen, deskundige, vertegenwoordiger van de Administratie Kancelarij en Voorlichting en de Administratie Personeelsontwikkeling, twee coördinatoren van de staf Centrale Coördinatie), maar viel snel terug op 4 leden (wegvallen van vertegenwoordigers van Administratie Kancelarij en Voorlichting en Administratie Personeelsontwikkeling).

De leden besteedden allen slechts een deel van hun tijd aan de Vlamm-werking.

De Vlamm-projectgroep bereidde de Vlamm-raad voor (zie verder), verzorgde de Vlamm-communicatieproducten (zie verder) en zorgde voor de Vlamm-coördinatie⁷³.

B. Werking Vlamm-raad

De Vlamm-raad was een interdepartementale werkgroep die was samengesteld uit de departementale coördinatoren verantwoordelijk voor (interne) communicatie (DCC's), vertegenwoordigers van de Administratie Kancelarij en Voorlichting en van Administratie Personeelsontwikkeling en de Vlamm-projectgroep.

De raad bereidde de Vlamm-communicatie voor en zorgde ervoor dat er samenspraak was over de te nemen initiatieven via vergaderingen en bilateraal schriftelijk overleg over concrete producten.

De vergaderfrequentie van de Vlamm-raad, aanvankelijk ongeveer tweemaandelijks, verminderde na september 1995 door o.m. agendaproblemen en de prioritair stellen van andere opdrachten dan de Vlamm-activiteiten door de leden⁷⁴.

De Vlamm-raad heeft in 1995 enkele keren vergaderd rond de mogelijkheid en wenselijkheid van het uitbouwen van netwerken. Mogelijke denkpistes waren:

- het scheppen van voorbeeldfuncties waar personeelsleden zich kunnen mee identificeren (cfr. aanspreekpunten);
- het zelf laten beleven van de charterwaarden door het personeelslid in concrete projecten dewelke worden gekoppeld aan een bredere vernieuwingsbeweging die blijvende resultaten oplevert.

Uit de discussie kon worden geconcludeerd dat een netwerk moet zorgen voor verschillende (communicatie)bewegingen⁷⁵:

- **top-down**: cultuur op alle niveaus internaliseren, veranderingen ondersteunen, zorgen dat intenties tot echte projecten uitgroeien;
- **bottom-up**: horen wat bij de verschillende niveaus leeft, welke problemen er zijn. Een dergelijk netwerk van aanspreekpunten kan de communicatiecoördinatoren interessante informatie aanreiken;
- **horizontaal**: contacten leggen tussen iedereen die achter de veranderingen en de vernieuwing staat;
- **het versterken van de veranderingscultuur** als dusdanig (door het creëren van een alternatieve structuur).

Een netwerk moet alle personeelsleden informeren over de charterwaarden door informatie te geven over de acties op het terrein en een informatie-uitwisseling op gang brengen tussen mensen die onderling acties voeren en tussen de basis en de hogere niveaus.

⁷³ Vlamm voortgangsrapport, 12 juni 1996, p. 3

⁷⁴ Vlamm voortgangsrapport, p. 5-6

⁷⁵ Vlamm voortgangsrapport, p. 6

Het netwerk kan bestaan uit vertegenwoordigers van projecten die regelmatig met elkaar communiceren over de doelstellingen, methoden, resultaten en evaluaties van hun acties en zorgt er zo voor dat vernieuwingsprojecten met elkaar in contact worden gebracht⁷⁶.

Om reacties over de veranderingen in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap in te zamelen, werden antwoordkaarten samen met de Vlamm-nieuwsbrieven nrs. 5, 8 en 9 verspreid met de hoop reacties uit te lokken bij personeelsleden die, geïnteresseerd in verandering en vernieuwing, bereid zouden zijn mee te werken aan bijvoorbeeld de redactie van de Vlamm-nieuwsbrief zelf⁷⁷.

De reacties op die oproep tot participatie waren beperkt en inhoudelijk in twee grote groepen in te delen. Een aantal mensen vroegen toelichting of een oplossing voor hun persoonlijke situatie. Er was ook een kritische reflectie op hetgeen in de nieuwsbrief stond, waarbij de auteurs de indruk hadden dat de veranderingsprocessen op een té positieve manier werden voorgesteld.

Er werden ook informatieve vragen over de veranderingen en het nieuwe statuut gesteld, waar de projectgroep Vlamm (zo nodig in samenspraak met onder meer de administratie Ambtenarenzaken en coördinatoren HRM en Vorming) zo goed mogelijk trachtte op te antwoorden. In principe kreeg iedereen die een ondertekende kaart had opgestuurd een antwoord, eventueel een loutere ontvangstmelding.

Men kan zich de vraag stellen in hoeverre de personeelsdiensten en coördinatoren Human Resources Management (HRM) of Vorming rechtstreeks toegankelijk zijn voor mensen met vragen. Bij een vraag aangaande een persoonlijke situatie werd vanuit Vlamm de vraag onder gedepersonaliseerde vorm aan de departementale personeelsdienst bezorgd en werd de vraagsteller aangeraden contact op te nemen met de personeelsdienst. Vlamm heeft met andere woorden niet echt ingespeeld op dat soort vragen (hetgeen van bij de aanvang van de Vlamm-nieuwsbrief ook duidelijk was gesteld). Hierdoor kwamen, na verloop van tijd, dergelijke vragen niet meer voor. Dit toont wel aan dat hieromtrent binnen de organisatie een leemte bestaat en dat het wellicht aangewezen is na te gaan in hoeverre er behoefte is aan een interne ombudsdienst⁷⁸.

⁷⁶ Ibidem, p. 5-6

⁷⁷ Ibidem, p. 14

⁷⁸ Vlamm voortgangsrapport, p. 14

C. Betrokkenheidsactieonderzoek

In november 1994 vond ruim de helft van de ambtenaren behorende tot de niveaus⁷⁹ A, B en C dat ze te weinig informatie kregen over de veranderingsprocessen binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Dit evolueerde in positieve zin; zo werd voor de buitendiensten vastgesteld dat de hoeveelheid informatie over de veranderingsprocessen sedertdien toenam.

Eenzijds wordt het op prijs gesteld dat men op de hoogte wordt gehouden, maar anderzijds is er wel kritiek op de hoeveelheid en de aard van de aangeboden informatie. Uit de groepsgesprekken met de ambtenaren van niveau D en E in 1995 bleek dat zij het gevoel hadden overdonderd te worden met schriftelijke informatie. Door die veelheid kwam men er dikwijls niet toe alles te lezen. Zij gaven dan ook de voorkeur aan zeer beknopte en waar mogelijk mondelinge informatie⁸⁰.

Vergelijkbare opmerkingen kwamen uit de groepsgesprekken met de buitendiensten naar voor, die de mening deelden dat er teveel verschillende soorten nieuwsbulletins waren, dat de informatie te algemeen van aard was en dat ze vaak was opgesteld in een te moeilijk taalgebruik. Het bundelen van informatie in één publicatie geniet daarom de voorkeur.

Destijds vormden de periodieke *Vlamm-publicaties* voor de meeste ambtenaren de belangrijkste gebruikte communicatiekanalen voor de informatie over veranderingsprocessen. De verspreiding van de Vlamm-publicaties gebeurde via de normale estafettedienst, waarbij slechts een beperkte kwaliteitscontrole werd georganiseerd: de AAD en de departementale Vlamm-raadsleden werden verwittigd op het moment dat er een publicatie werd verwacht. De AAD-verantwoordelijke was verantwoordelijk voor de verspreiding en het departementale Vlamm-raadslid werd verzocht toe te zien op een vlotte verspreiding.

De samenwerking met de departementale contactpunten verliep vlot maar de verspreiding was problematisch voor wat buitendiensten (en diensten die afhangen van buitendiensten) betreft. Geregeld kwamen er signalen die erop wezen dat bepaalde publicaties niet toekwamen of dat het aantal door de dienst ontvangen exemplaren onvoldoende was; ofwel kwamen de exemplaren toe maar werden ze niet verspreid⁸¹.

De *bekendheid* van de Vlamm-publicaties was groot want in 1994 gaven negen op de tien ambtenaren van de rangen A, B en C aan Vlamm en de Vlamm-nieuwsbrief te kennen. In

⁷⁹ Zie bijlage

⁸⁰ Vlamm voortgangsrapport, p. 15

1995 was dit over het algemeen 97% en die bekendheid verschilde dan nauwelijks tussen de ambtenaren werkzaam in het hoofdbestuur of in buitendiensten.

De cijfers liggen echter veel lager wat het *lezen* van de nieuwsbrief betreft⁸²:

1994: -rang A4, A3 en A2: 52% gedeeltelijk

43% helemaal

-niveaus A1, B en C: 54% gedeeltelijk

42% helemaal

1995:- 47% leest de nieuwsbrief meestal

- 44% leest de nieuwsbrief soms.

Alhoewel de Vlamm-publicaties hun doel inzake informatie over veranderingsprocessen niet misten ging de voorkeur van de ambtenaren van de niveaus A3 en A2-afdelingshoofden (A2a) uit naar de informatie die in grote mate via mondelinge communicatie verkregen werd op de directieraad of het college van afdelingshoofden (cova). Terwijl de B- en C-ambtenaren omzendbrieven en dienstorders verkozen inzake informatie over veranderingsprocessen, ging de voorkeur van de A-ambtenaren naar de departementale nieuwsbrieven⁸³.

Het Vlamm-voortgangsrapport van 12 juni 1996 sloot de werkzaamheden van Vlamm als aparte structuur af. De operationele verantwoordelijkheid voor de Vlamm-producten werd overgenomen door de Administratie Kanselarij en Voorlichting. Voor wat het beslissingsniveau betreft werden de werkzaamheden geïntegreerd in de Interdepartementale Werkgroep Communicatie en Ontvangst (IWCO, nu IOCO).

De taak van de Interdepartementale Werkgroep Communicatie en Ontvangst was oorspronkelijk de communicatie rond de veranderingsprocessen verder te zetten, geïntegreerd in het totale beleid (interne) communicatie. Vertrekkend vanuit de resultaten van het BAO inzake Vlamm werden nu volgende aanbevelingen geformuleerd⁸⁴:

⁸¹ Vlamm voortgangsrapport, p. 17

⁸² Ibidem, p. 15

⁸³ Project interne communicatie, resultaten van de enquête bij de ontvangers van top-down management-communicatie, Eindrapport, 18 september 1996, p. 31

⁸⁴ Vlamm voortgangsrapport, p. 18-21

- *Communicatievisie*

Er zal verder aandacht moeten worden besteed aan de coherentie van visie en de integratie tussen de interne en externe communicatie.

Binnen de Interdepartementale Werkgroep Communicatie en Ontvangst kan een algemene communicatiestrategie verder worden ontwikkeld zodat hierdoor het 'ad hoc' karakter van vele maatregelen en initiatieven inzake communicatie wordt vermeden.

- *Communicatiemiddelen*

- Voor een vergroting van de effectiviteit van de informatievoorziening is het noodzakelijk dat aandacht wordt besteed aan de integratie van de veranderingsprocessen in het werk van de ambtenaar. Dit impliceert dat de chef hieromtrent een (andere) rol moet opnemen, met name zijn of haar rol van lijnmanager of veranderingsmanager (zie verder: de rol van het lijnmanagement).
- De status van de diverse publicaties zoals omzendbrieven, dienstorders, dienstmededelingen, nieuwsbrieven, Goedendag, nota's en interne memo's moet worden uitgeklaard en verduidelijkt aan de personeelsleden (o.m.: wat is de toegevoegde waarde van een handtekening; hoe officieel is een bericht in de Goedendag, en zo verder).

Er moet worden vastgesteld aan welke inhoudelijke en vormelijke vereisten de onderscheiden communicatiemiddelen moeten voldoen en welk communicatiemiddel functioneel het best een bepaalde boodschap ondersteunt. Meer in het algemeen is er nood aan een gestuurd documentenbeheer, waarbij wordt aangegeven wat moet worden geklasseerd en hoe; wat wordt door wat dient vervangen te worden, enzovoort⁸⁵.

- *Coaching*

Naarmate de veranderingen vorderen, ontstaat behoefte aan nieuwe communicatievormen.

In de nabije toekomst zou kunnen worden gezocht naar een ondersteuning van leidinggevend en bij hun rol van informatieleveranciers naar de medewerkers toe. Dit verlegt de aandacht van communicatiemiddelen op een geaggregeerd niveau naar directe ondersteuning (coaching) van een bepaalde groep binnen de organisatie.

Gezien het belang van dit gegeven wordt er hierna verder op ingegaan ('De rol van de lijn').

- *Netwerken*

⁸⁵ Vlamm voortgangsrapport, p. 18-21

De pogingen om via de Vlamme-nieuwsbrief collega's op te roepen om interessante projecten of communicatiethema's te signaleren, hadden niet het gehoopte succes. *Horizontale* communicatie kan echter wel gestimuleerd worden door aandacht te schenken door een techniek van 'opinieleiders': als een leidinggevende (of de communicatieverantwoordelijke) de mensen - die binnen haar of zijn entiteit een grote invloed hebben op de meningen van anderen - hierbij kan betrekken is de kans groter dat de informatie op een effectieve wijze wordt overgebracht. Dit sluit nauw aan bij de vaststelling dat er behoefte is aan een netwerkstructuur van aanspreekpunten. Het verder nagaan welke kanalen in deze context interessante mogelijkheden bieden, lijkt aangewezen⁸⁶.

- *De rol van het lijnmanagement*

Hoger werd al gesteld dat voor een vergroting van de effectiviteit van de informatievoorziening het noodzakelijk is aandacht te besteden aan de integratie van de veranderingsprocessen in het werk van de ambtenaar.

Dit impliceert dat de chef hieromtrent een (andere) rol moet opnemen. Het mag niet zo zijn dat een chef zich ook opstelt als 'slachtoffer' van de veranderingen. Het zou voor hem of haar duidelijk moeten zijn waarom bepaalde veranderingen worden doorgevoerd. Een deel van de informatievoorziening zou daarom ook langs de chef moeten verlopen, waarbij er additioneel nog wordt gewerkt met schriftelijke informatie vanuit de horizontale departementen.

De rol van het lijnmanagement moet daarom binnen de (interne) communicatie verder worden verduidelijkt. In de functiebeschrijvingen wordt nu al het resultaatgebied communicatie opgenomen, maar de vraag stelt zich of dat genoeg garanties biedt.

Er moet strategisch nog verder worden uitgeklaard wat de juiste rol en verantwoordelijkheden zijn van de lijn⁸⁷.

- *Communicatiestructuur*

De onderzoeken gaven aan dat de ambtenaren zich geen definitief oordeel over de veranderingsprocessen vormen in afwachting van wat de toepassing van de veranderingsprocessen in de praktijk brengt. De veranderingsprocessen kunnen echter leiden tot een grotere werkdruk en een grotere onzekerheid hetgeen uiteindelijk de motivatie en de

⁸⁶ Ibidem

⁸⁷ Ibidem

productiviteit negatief kan beïnvloeden. Daarom is het onontbeerlijk dat communicatie als managementinstrument binnen de organisatie wordt erkend en daarom dient zij:

- zichtbaar te worden in de structuur;
- structureel te worden verankerd in de organisatie.

Mogelijke wegen hiertoe zijn:

- het departementaal voorzien van een afdeling of cel 'communicatie';
- het aanstellen van personeelsleden die voltijds bezig zijn met communicatie;
- de personeelsleden verantwoordelijk voor communicatie de mogelijkheid bieden om (verder) te werken aan hun professionalisering, zo nodig met de nodige ondersteuning en begeleiding⁸⁸.

2.2.2. Projectgroep Interne communicatie

Na Vlamm startte binnen de administratie een project om de zogenaamde top-down managementcommunicatie binnen het ministerie te stroomlijnen en te verfijnen. De Vlaamse regering had reeds op 28 februari 1996, in het kader van H.O.O.P. (fase 3) haar goedkeuring gegeven voor dit project.

Het project ging van start met een audit naar de manier waarop ambtenaren de bestaande interne communicatie evalueren. Daaruit bleek dat leidende ambtenaren en afdelingshoofden meer en sneller geïnformeerd wilden worden over beslissingen van het topniveau en over de strategische thema's die binnen het ministerie worden besproken. Nadien leverde de projectgroep een visie op de managementcommunicatie binnen het ministerie. Na toetsing werd die door het college van secretarissen-generaal en de bevoegde minister goedgekeurd⁸⁹.

Het project met betrekking tot de organisatie van de interne communicatie in casu de top-down managementcommunicatie verloopt in drie fasen:

- het voeren van een communicatieaudit om een betere kijk te verwerven op de manier waarop de ambtenaren het huidige proces van interne communicatie evalueren en welke suggesties zij eventueel hebben voor de toekomst;
- het bepalen van de communicatiestrategie;
- de implementatie.

⁸⁸ Vlamm voortgangsrapport, p. 18-19

*Onder top-down managementcommunicatie wordt verstaan*⁹⁰:

- De communicatie over beslissingen, strategische thema's en aandachtspunten waarover een brede discussie aan de gang is, naar het management van de organisatie;
- De organisatie van de doorstroming en duiding van de relevante managementbeslissingen en aandachtspunten naar de basis van de organisatie.

De formele communicatiestroom verloopt in grote mate via een selectieve verspreiding van notulen en notificaties naar de leden van deze sturingsorganen en naar de rechtstreeks betrokken uitvoerders.

Deze communicatielijn wordt in principe aangevuld via nadere informatie en duiding in en door de formele en informele managementorganen van de organisatie: directieraden, colleges van afdelingshoofden, stafvergaderingen.

Buiten de hoger vermelde formele kanalen zijn er binnen de organisatie slechts weinig georganiseerde communicatiestromen uitgebouwd die specifiek gericht zijn naar het management en die tot doel hebben de secretarissen-generaal, de directeuren-generaal, de afdelingshoofden en stafleden snel en op een vlot assimileerbare wijze via autonoom leesbare korte berichten te informeren over beslissingen, strategische thema's en aandachtspunten die de ganse organisatie of significante delen ervan aanbelangen of die zich in een nabije toekomst verder zullen uitkristalliseren in de Vlaamse regering, het college van secretarissen-generaal, de Interdepartementale Stuurgroep Veranderingsprocessen en de Permanente Interdepartementale Werkgroepen⁹¹.

Naar de basis van de organisatie toe kunnen we grofweg drie categorieën onderscheiden⁹²:

- a) De zeer klassieke top-down-communicatie via omzendbrieven, dienstorders, enzovoort;
- b) De communicatie rond de veranderingsprocessen, de informatieve en duidende top-down-berichtgeving in het personeelsblad "Goedendag" en de departementale nieuwsbrieven;
- c) De nog verder te ontwikkelen communicatiestroom van de leidinggevenden naar de medewerkers, waarbij leidinggevenden in grotere mate aandacht besteden aan:

⁸⁹ Verdere uitbouw van de interne communicatie, 9 december 1997, p. 1

⁹⁰ Organiseren van de interne communicatie, 4 maart 1996, p. 1-2

⁹¹ Organiseren van de interne communicatie, 4 maart 1996, p. 2

⁹² Ibidem

- het actief doorgeven van de informatie die de medewerkers nodig hebben;
- het situeren van die informatie in een groter geheel;
- het duiden van achtergronden en trends.

Het project richt zich op de stroomlijning en verfijning van de actuele situatie met betrekking tot de top-down communicatie.

De beoogde resultaten van het project tegen november 1996 waren⁹³:

- De ambtenaren van het top- en middenkader worden, binnen vaste termijnen, in een klare taal, via notificaties of andere schriftelijke dragers, geïnformeerd over de beslissingen van de Vlaamse regering, het college van secretarissen-generaal, Interdepartementale Stuurgroep Veranderingsprocessen en de Permanente Interdepartementale Werkgroepen (PIW's) waarvoor zij een **rechtstreekse** verantwoordelijkheid dragen als **uitvoerder**.
- Alle **ambtenaren** van het top- en middenkader worden eveneens, binnen vaste termijnen, in een klare taal, via *korte berichten* geïnformeerd over de beslissingen van de Vlaamse regering, college van secretarissen-generaal, Interdepartementale Stuurgroep Veranderingsprocessen (ISV), en de PIW's die een weerslag hebben op de organisatie en werking van de entiteit waarvoor zij verantwoordelijk zijn, of waarover zij moeten kunnen beschikken om hun rol als communicator naar hun medewerkers en klanten terdege te vervullen. In deze communicatiestroom vormen ook de **stafleden van de kabinetten** een bijzonder doelpubliek. Een concreet en meetbaar voorstel zal hiervoor worden aangemaakt.

(Bij de externe communicatie van beslissingen en van relevante informatie over inhoudelijke materies worden de betrokken ambtenaren - in de brede zin van het woord - vooraf of gelijktijdig ingelicht).

Om deze resultaten te bereiken worden een aantal acties op touw gezet⁹⁴:

- Actie 1

De doorvoering van een communicatie-audit van de bestaande top-down management communicatie binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap:

- inventarisatie en evaluatie van de bestaande communicatiekanalen;
- benchmarking d.m.v. contacten met andere organisaties en instellingen.

⁹³ Ibidem, p. 3

⁹⁴ Organiseren van de interne communicatie, p. 4

- Actie 2

1. Het uittekenen van communicatieschema's.

Uittekening van een communicatieschema rond de beslissingen van de Vlaamse regering en van de interdepartementale sturingsorganen naar de "uitvoerders" van deze beslissingen, met specifieke aandacht voor de doorlooptijden.

2. Uittekening van een communicatieschema rond top-down managementcommunicatie naar het top- en middenkader en naar medewerkers van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

Dit communicatieschema moet een antwoord bieden op de vraag welke managementinformatie aan wie meegedeeld wordt en op welk tijdstip:

- welke beslissingen, strategische thema's en aandachtspunten worden meegedeeld aan het management;
- wie zijn de doelgroepen (bepalen van de relatie tussen de doelgroepen en de beschikbare informatie);
- binnen welke tijdspanne worden beslissingen meegedeeld;
- opbouw communicatieplan met timing (cfr. de afspraken uit de "wie doet wat"-discussie).

3. Uittekening van de rolverdeling tussen de verschillende partijen inzake managementcommunicatie (cfr. de afspraken uit de "wie doet wat"-discussie).

4. Implementatie, na een voorafgaande implementatietest.

- Actie 3

Evaluatie (dus gepland voor eind 1996)

De communicatieaudit valt uiteen in vier grote onderdelen:

1. een schriftelijke enquête over de wijze waarop de "ontvangers" van top-down managementcommunicatie deze vorm van interne communicatie percipiëren, aangevuld met een aantal verduidelijkende interviews;
2. interviews bij een aantal zorgvuldig geselecteerde "zenders" van top-down managementcommunicatie;

3. een onderzoek naar bestaande communicatiekanalen;
4. toetsing van het resultaat van deze stappen aan de gangbare praktijken op het vlak van top-down managementcommunicatie in een aantal bedrijven met een goede reputatie op dit vlak (benchmarking).

2.2.3. De vragenlijst en de steekproef

De enquête werd door de beperkte kerngroep samengesteld en aan de voltallige projectgroep voorgelegd. Vervolgens werd deze eerst getest bij ambtenaren van de niveaus A2, A1, B en C. Op basis van hun aanmerkingen werd de vragenlijst verder aangepast.

De vragenlijst werd uiteindelijk in twee versies opgemaakt⁹⁵:

- één voor de groep van ambtenaren van het niveau A3 en de A2-afdelingshoofden, die gemakkelijheidshalve de groep "A3-A2a" zullen genoemd worden;
- één voor de ambtenaren van de niveaus A2 (stafleden en experten), A1, B en C, die de groep "ABC" zal genoemd worden.

De totale populatie bedroeg 6199 ambtenaren van de niveaus A, B en C, die niet in loopbaanonderbreking of ziekteverlof waren. Uit deze populatie werd een representatieve steekproef getrokken, waarbij het gewicht van de departementen en van de niveaus binnen de steekproef gelijk was aan het gewicht hiervan binnen de totale populatie. Bij deze steekproeftrekking, proportioneel naar departement en naar graad, werd wel het gewicht van de A3's en de A2a's verdubbeld (om redenen van representativiteit van de antwoorden).

Uiteindelijk bevatte de steekproef voor de eerste vragenlijst 39 ambtenaren voor de groep A3-A2a, namelijk 12 A3's en 27 A2a's.

Voor de tweede vragenlijst werden 464 ambtenaren geselecteerd: 18 A2's (stafleden of experten), 153 A1's, 56 B's en 237 C's

A. De respons op de vragenlijst

De enquête werd op 6 juni 1996 uitgestuurd. Op 20 juni werd een herinneringsbrief verzonden om het antwoordpercentage op te drijven. Deze had evenwel weinig effect.

De uiteindelijke respons bedroeg

- 74,4% voor de groep A3-A2a
- 44,4% voor de groep ABC.

Het antwoordpercentage blijkt verschillend te zijn naargelang het departement.

Het aantal antwoorden van de A2's (stafleden/experten) en B's was te gering om significante uitspraken over deze twee groepen te kunnen doen.

Uit de antwoorden op een aantal algemene stellingen omtrent de huidige situatie met betrekking tot de top-down managementcommunicatie kan worden opgemaakt dat de ambtenaren van de groep A3-A2a een grotere tevredenheid vertonen dan de ambtenaren van de groep ABC.

Over vier aspecten tonen de ambtenaren van niveau A3-A2a zich beduidend minder tevreden dan de ambtenaren van niveau ABC⁹⁶:

1. de schriftelijke interne communicatie voldoet voor 61% van de groep A3-A2a aan hun behoeften, terwijl dit voor de groep ABC 69% bedraagt. Dit kan in samenhang gezien worden met de bevraging naar de tevredenheid over de hoeveelheid verkregen schriftelijke communicatie, waaruit eveneens blijkt dat een aantal respondenten van mening is te weinig schriftelijke communicatie te ontvangen (zie verder).
2. de groep A3-A2a is er weinig van overtuigd dat het interne communicatieproces duidelijk en logisch in elkaar zit (slechts 36% is deze mening toegedaan); bij de groep ABC is die mening iets positiever (40%).
3. 39% van de groep A3-A2a is van oordeel dat het interne communicatieproces bevorderd wordt door de organisatiestructuur. 44% van de groep ABC is dezelfde mening toegedaan.
4. 63% van de groep ABC is er van overtuigd dat de organisatie over voldoende vaardigheden beschikt om van de interne communicatie werk te maken. De groep A3-A2a is blijkbaar iets minder overtuigd (57%).

Men is er in grote mate van overtuigd dat de top van de organisatie bereid is om werk te maken van de interne communicatie. Dit is het **sterkste** punt van de huidige top-down managementcommunicatie.. Voor de groep A3-A2a (93%) is dit hoge cijfer wellicht mede te verklaren door het feit dat de respondenten bij deze vraag over zichzelf oordeelden.

⁹⁵ Project interne communicatie, p. 4

⁹⁶ Ibidem, p. 4-6 en zie grafiek 1 in bijlagen

Het **zwakste** punt van de huidige top-down managementcommunicatie is dat een meerderheid zowel binnen de groep A3-A2a als binnen de groep ABC vindt dat de technologische voorzieningen (informatica) onvoldoende worden gebruikt (64% van de groep A3-A2a en 62% van de groep ABC is deze mening toegedaan). De reden hiervoor is tweeledig:

- waarschijnlijk is niet iedereen klaar voor het doorgeven van managementcommunicatie via informaticawegen;
- de technische apparatuur is niet overal aanwezig.

Beide groepen zijn ook van oordeel dat het huidige interne communicatieproces noch duidelijk noch logisch in elkaar zit⁹⁷.

B. Niet iedereen heeft dezelfde mening⁹⁸

86% van de groep A3-A2a vindt dat hij /zij voldoende op de hoogte is van de belangrijke beslissingen binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Bij de groep ABC is slechts een kleine meerderheid (55%) dezelfde mening toegedaan. De ambtenaren van de niveaus B en C zijn bovendien duidelijk minder op de hoogte dan de ambtenaren van niveau A (slechts respectievelijk 48% en 62% vindt dat hij /zij voldoende op de hoogte is)⁹⁹. *Dit laatste wijst erop dat beslissingen niet gelijkmatig doorstromen naar de lagere niveaus en dat er vaststelbare of aangevoelde barrières bestaan.* (Zie verder: doorstroming van beslissingen)

75% van de groep A3-A2a voelt zich bij het interne communicatieproces betrokken, tegenover slechts 46% van de groep ABC. De ambtenaren van deze laatste niveaus missen dus een gevoel van betrokkenheid¹⁰⁰.

C. Mondelinge versus schriftelijke communicatie¹⁰¹

Binnen de groep ABC voldoet de schriftelijke interne communicatie beter dan de mondelinge. Uit de antwoorden op de bevraging over de tevredenheid met betrekking tot de hoeveelheid verkregen mondelinge communicatie blijkt dat er voor de groep ABC een kwantitatief probleem is. Verder stoot deze groep wellicht meer dan de groep A3-A2a op minder informatieve, minder accurate en dus minder betrouwbare mondelinge communicatie. De informatieve waarde van een mondelinge boodschap dooft uit naarmate men verder van de

⁹⁷ Project interne communicatie, p. 7-8

⁹⁸ Zie grafiek 2 in bijlagen

⁹⁹ Zie grafiek 7 in bijlagen

¹⁰⁰ Project interne communicatie, p. 9

¹⁰¹ Zie grafiek 2 in bijlagen

oorspronkelijke zender verwijderd is: uit de studie blijkt dat de A3's zich meer afhankelijk voelen van geruchten of van "horen zeggen" dan de A2a's: 75% tegenover 30%¹⁰².

- 61% van de groep A3-A2a vindt dat de mondelinge interne communicatie aan hun behoeften voldoet;
- slechts 43% van de groep ABC vindt dat de mondelinge interne communicatie aan hun behoeften voldoet;
- slechts 43% van de groep A3-A2a vindt dat de schriftelijke interne communicatie aan hun behoeften voldoet;
- 69% van de groep ABC vindt dat de schriftelijke interne communicatie aan hun behoeften voldoet.

De groep A3-A2a's heeft een iets grotere voorkeur voor mondelinge communicatie dan de groep ABC (respectievelijk 54% en 47% verkiest mondelinge boven schriftelijke). Binnen de laatste groep is de voorkeur van de A-ambtenaren iets groter dan die van de B- en C-ambtenaren (50% tegenover 43%)¹⁰³.

*Inbreng bij initiatieven van interne communicatie*¹⁰⁴.

64% van de A3-A2a's vindt dat hij /zij voldoende inbreng heeft bij initiatieven van interne communicatie, tegenover slechts 32% van de groep ABC.

Binnen elk niveau is een meerderheid dus van oordeel dat zij voldoende schriftelijke communicatie ontvangen, terwijl een groot deel van de ambtenaren vindt dat ze te weinig mondelinge communicatie krijgen (tot meer dan de helft bij de A3's en de B-C). Blijkbaar wordt de mondelinge communicatie zeer hoog gewaardeerd. Hier speelt wellicht mee dat de vertrouwelijke of delicate informatie meestal mondeling doorgegeven wordt.

Van de groep B-C is slechts 9% van oordeel dat men te veel schriftelijke communicatie ontvangt, tegenover meer dan 20% in elk van de andere niveaus.

In het algemeen ligt het aandeel van de respondenten dat beweert te veel schriftelijke communicatie te ontvangen niet zo hoog. Het aantal ambtenaren dat oordeelt dat zij te veel mondelinge communicatie ontvangen is verwaarloosbaar klein.

¹⁰² Zie grafiek 6 in bijlagen

¹⁰³ Zie grafiek 7 in bijlagen

¹⁰⁴ Zie grafiek 2 in bijlagen

56% van de A3's vindt dat zij te weinig mondelinge communicatie krijgen, tegenover 35% van de A2a's¹⁰⁵. Dit verschil is opmerkelijk¹⁰⁶.

D. Doorstroming van beslissingen van de Vlaamse regering

Er is een relatieve tevredenheid over de kwantiteit en snelheid van de doorstroming van de beslissingen van de Vlaamse regering.

Het blijkt dat de notulen /notificaties van de Vlaamse regering bij uitstek het belangrijkste kanaal vormen waarlangs de groep A3-A2a doorgaans informatie over de beslissingen ontvangt. Voor 41% van de A3-A2a's - vooral voor de A3's - vormen mondelinge communicaties op de directieraad en /of het College van Afdelingshoofden (cova) alsook individuele informele contacten met andere ambtenaren belangrijke aanvullende communicatiekanalen. Het is verder opmerkelijk dat 30% van de A2a's de notulen en notificaties van de Vlaamse regering niet bij de drie voornaamste communicatiekanalen rangschikt waaruit zij informatie halen over de regeringsbeslissingen¹⁰⁷.

E. Doorstroming van beslissingen van het college van secretarissen-generaal

Daarentegen worden de beslissingen van het college van secretarissen-generaal onvoldoende en te traag gecommuniceerd. Slechts 52% van de groep A3-A2a vindt dat hij /zij voldoende op de hoogte is van de beslissingen van het college van secretarissen-generaal (45% van de A3's en 55% van de A2a's)¹⁰⁸. Bovendien is 59% van de groep A3-A2a niet tevreden over de snelheid waarmee de beslissingen worden meegedeeld. De A3's stellen vrij hoge eisen aan de snelheid van informatieverstrekking: 61% wenst dat de beslissingen binnen de week en 32% wenst dat zij de dag zelf of uiterlijk binnen de 2 werkdagen gecommuniceerd worden¹⁰⁹. Bij de A2a's eisen 47% dat de beslissingen binnen de week en 42% dat zij de dag zelf of uiterlijk binnen de 2 werkdagen gecommuniceerd worden. Mondelinge communicatie op de Colleges van Afdelingshoofden (cova) is het voornaamste kanaal waarlangs A2a's informatie over de beslissingen van de departementale directieraad ontvangen, gevolgd door de notulen /notificaties van de directieraad. (Slechts 47% van de A2a's ontvangt deze notulen en notificaties)¹¹⁰.

¹⁰⁵ Project interne communicatie, p. 9-10

¹⁰⁶ Zie grafiek 6 in bijlagen

¹⁰⁷ Project interne communicatie, p. 11

¹⁰⁸ Zie grafiek 6 in bijlagen

¹⁰⁹ Zie grafiek 6 in bijlagen

¹¹⁰ Project interne communicatie, p. 12

F. Beslissingen van de Permanente Interdepartementale Werkgroepen

Slechts 45% van de groep A3-A2a vindt dat hij /zij voldoende op de hoogte is van de beslissingen van de permanente interdepartementale werkgroepen. 54% van de groep A3-A2a is ontevreden over de snelheid waarmee informatie over de beslissingen van de PIW's gecommuniceerd worden. Een meerderheid van de groep A3-A2a (62,5%) wenst dat de beslissingen van de permanente interdepartementale werkgroepen binnen twee werkdagen of uiterlijk binnen de week gecommuniceerd worden¹¹¹.

De groep A3-A2a ontvangt de informatie over beslissingen van de permanente interdepartementale werkgroepen via een grote verscheidenheid van communicatiekanalen, waarbij de mondelinge communicatie op de directieraad en /of cova als belangrijkste naar voren komt.

De notulen /notificaties van de PIW's vormen een aanvullende informatiebron¹¹².

Naar de groep ABC toe vormt de top-down managementcommunicatie duidelijk een probleem. 20 tot 30% van de respondenten uit deze groep blijven het antwoord schuldig op de vraag via welke kanalen zij doorgaans informatie ontvangen over de beslissingen van de Vlaamse regering, het college van secretarissen-generaal, de departementale directieraden en de cova's. Met betrekking tot de doorstroming van de beslissingen van de permanente interdepartementale werkgroepen loopt het aantal niet ingevulde formulieren zelfs op tot 45%. De reden voor deze hoge percentages is dat er in de praktijk niet veel gestructureerde informatiedoorstroming met betrekking tot top-down managementcommunicatie naar de groep ABC bestaat. Dit wordt geuit door een sterke mate van ontevredenheid over het communicatieproces in vergelijking met de A3-A2a's. Ook de doorstromingssnelheid laat te wensen over. Toch zijn de verwachtingen van de groep ABC hoog: 80% zou wensen dat de beslissingen binnen enkele dagen gecommuniceerd worden. De ABC's zijn dus globaal weinig tevreden over de doorstroming van de resultaten van de beslissings- en sturingsorganen.

De ABC's halen het grootste deel van de informatie uit omzendbrieven en dienstorders. Dit is het meest uitgesproken bij de B- en C-ambtenaren. De Goedendag wordt door de niveaus B en C meer als informatiebron gebruikt dan door de ambtenaren van niveau A, terwijl deze

¹¹¹ Ibidem, p. 14

¹¹² Project interne communicatie, p. 14

laatste groep op hun beurt meer mondelinge informatie krijgt dan de ambtenaren van niveau B en C. Toch mag er niet gesteld worden dat het gebruik van individuele formele contacten wijd verspreid is om informatie te verschaffen omtrent de beslissingen van de managementorganen. De notulen en notificaties van de diverse beslissings- en sturingsorganen stromen blijkbaar alleen - en dan nog in beperkte mate - door naar de ambtenaren van niveau A¹¹³.

2.2.4. Evaluatie van de communicatiekanalen

A. Klassieke kanalen

Inzake voorkeur voor communicatiekanalen werden tussen de verschillende bevroegde niveaus uiterst minieme verschillen opgetekend. Over alle niveaus heen genieten de "klassieke" kanalen, zoals die op het ogenblik van het onderzoek binnen de administraties gangbaar waren, de voorkeur. Het betreft die kanalen waarlangs ambtenaren traditioneel opdrachten en richtlijnen ontvangen¹¹⁴:

- directe briefwisseling (kabinetsnota's en andere nota's);
- omzendbrieven en dienstorders;
- verslagen van vergaderingen;
- individuele formele contacten met de chef.

Deze kanalen worden door de Vlaamse ambtenaren als "meest betrouwbare" *officiële informatiebronnen* aanzien of bieden, als normatieve kanalen, een juridische zekerheid.

De gewoonte speelt hier eveneens mee, daar velen vrijwel uitsluitend deze klassieke kanalen ter beschikking krijgen om over managementbeslissingen (top-down) geïnformeerd te worden.

Omsendbrieven en dienstorders worden door de groep ABC het grondigst gelezen (de helft beweert zelfs meestal alles te lezen). Dit is te verklaren door de vaststelling (zie hoger) dat zij het meest gebruikte en soms het enige instrument vormen waarlangs deze ambtenaren informatie over de beslissingen van de managementorganen ontvangen. De groep A3-A2a is minder van de omsendbrieven en dienstorders afhankelijk, omdat de hoofdlijnen van

¹¹³ Ibidem, p. 15

¹¹⁴ Ibidem, p. 16

managementbeslissingen hen ook via andere informatiebronnen meegedeeld worden (bijvoorbeeld mondelinge communicatie op directieraad of cova, contacten met de chef,...)¹¹⁵.

De A3-A2a's lezen de *kabinetsnota's en andere nota's* het meest intens, daar zij via deze een aantal rechtstreekse opdrachten toebedeeld krijgen.

De leesdiepte van de *Goedendag* is meer dan behoorlijk voor een personeelsblad. Ongeveer twee derde van de personeelsleden gaat verder dan het louter doorbladeren van dit personeelsblad. De helft van het personeel leest de artikels die hen interesseren. Een kleinere groep leest alles. Wel stelt men een omgekeerde trend vast in vergelijking met de vroegere periodieke Vlamm-publicaties: *de leesdiepte van de Goedendag stijgt naarmate men lager gesitueerd is op de hiërarchische ladder*. Dit bevestigt de eerdere vaststelling dat de *Goedendag* voor de groep ABC een belangrijke bron is om zich te informeren over managementbeslissingen.

De leesdiepte van de *departementale nieuwsbrieven* is opvallend groot. Hier is wel de herhaling van het fenomeen dat de leesdiepte afneemt naarmate men de hiërarchische ladder afdaalt¹¹⁶.

B. Informatieve informatiekanalen

Naast de klassieke kanalen worden een aantal eerder informatieve informatiebronnen gerangschikt, zoals

- de periodieke magazines en nieuwsbrieven;
- publicaties;
- informele contacten en toespraken.

Deze kanalen worden geapprecieerd, maar hebben niet dezelfde "status" als voornoemde kanalen. De door dergelijke kanalen geleverde informatie is niet altijd volledig. Zo blijkt uit aanvullende interviews bijvoorbeeld dat de ontvangers graag willen gesitueerd zien waar een bepaalde managementbeslissing precies getroffen werd¹¹⁷.

¹¹⁵ Project interne communicatie, p. 16-18

¹¹⁶ Ibidem

¹¹⁷ Project interne communicatie, p. 16-18

Telefoon en fax worden als communicatiekanaal voor het verkrijgen van top-down managementcommunicatie verwonderlijk laag gerangschikt. Dit is toe te schrijven aan de hogervermelde voorkeur voor een "officiële" kennisgeving van de beslissingen via de klassieke kanalen. Ook *berichtenborden* worden binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap niet als informatiedrager erkend. Verder zijn *e-mail, Intranet, e.d.* (op het ogenblik van de audit) nog niet voldoende ingeburgerd. *Videoconferencing* is in het ministerie nog niet ontwikkeld¹¹⁸.

2.2.5. Beschouwingen over de verschillende types informatie

A. Opmerkelijke verschillen in informatiebehoeften

De verschillende niveaus hebben elk een ander idee over de noodzakelijkheid van de verschillende types informatie.

De groep A3-A2a heeft een uitgesproken nood aan informatie over *strategische thema's*, gevolgd door *informatie over veranderingsprocessen* en over *financiële aangelegenheden*. Naarmate men verder afzakt in de hiërarchie, wordt de nood aan deze types informatie kleiner en groeit de vraag naar *vaktechnische informatie*, informatie over personeelsaangelegenheden en over *Human Resources Management* en *vorming*¹¹⁹.

De verschillen tussen de A3-A2a's en ABC's zijn deels te verklaren doordat de eerste groep managementstaken als voornaamste taken heeft, terwijl de tweede groep zich meer met de concrete behandeling van (technische) dossiers bezighoudt. Behoeftes aan vaktechnische informatie staat als hoogste gerangschikt door de ABC's.

Er doet zich een opmerkelijk verschil voor tussen de A3's enerzijds en de A2a's anderzijds betreffende hun visie over de nood aan vaktechnische informatie. Dit type informatie wordt door de eerste groep heel laag gerangschikt, terwijl de A2a's deze bijna even noodzakelijk achten als de informatie over strategische thema's. Enerzijds blijkt hieruit de verbondenheid van de A2a's met hun beleidssector; anderzijds kan de vraag gesteld worden of dit betekent dat zij nog niet vertrouwd zijn met hun rol als manager.

Opvallend is de lage rangschikking van de informatie over veranderingsprocessen in de groep ABC. Deze wordt minder noodzakelijk geacht naarmate men de hiërarchische ladder afdalt

¹¹⁸ Ibidem

¹¹⁹ Project interne communicatie, p. 16-18

en men zich minder rechtstreeks bij de implementatie van de veranderingsprocessen betrokken voelt¹²⁰.

B. Vraag naar informatie over informatica

69% van de groep A3-A2a vindt dat men voldoende informatie over informatica ontvangt. Bij de A2a's is deze mening iets meer uitgesproken dan bij de A3's.

Bij de groep ABC ligt de situatie anders, slechts 38% krijgt voldoende informatie van dit type en 41% vindt zelfs dat men te weinig informatie ontvangt. De groep van B- en C-ambtenaren heeft een meer negatieve mening dan de A-ambtenaren¹²¹.

De ambtenaren die stellen te weinig informatie over informatica toebedeeld te krijgen, wensen vooral meer informatie om hun job goed te kunnen doen: alle A3's en A2a's en 82% van de groep ABC spreken dit oordeel uit.

Opmerkelijk is dat 17% van de A's en 25% van de B's en C's beweert nooit enige informatie over informatica toebedeeld te krijgen¹²².

Opnieuw neemt, naarmate men de hiërarchische ladder afdaalt, de tevredenheid over de ontvangen kwantiteiten voor dit type van informatie globaal beschouwd af.

De snelheid waarmee dit type informatie gecommuniceerd wordt, is bevredigend voor slechts 52% van de groep A3-A2a en 51% van de groep ABC.

Ook de duidelijkheid van de informatie behoeft verbetering: slechts 35% van de groep A3-A2a en 55% van de groep ABC vindt de aangeboden informatie duidelijk genoeg¹²³.

C. Noodzaak aan meer gestructureerde formele communicatie over informatica

De groep A3-A2a krijgt de informatie over informatica in eerste instantie via individuele informele (mondelling) contacten met andere ambtenaren. Dit is een situatie waarmee deze groep duidelijk niet tevreden is. Zij verkiezen vooral een meer gestructureerde informatievoorziening, via verslagen, mondelinge communicatie op de directieraad en /of cova en omzendbrieven en dienstorders.

Binnen de groep ABC heeft de groep A hetzelfde probleem. Deze groep verkrijgt de informatie eveneens in de eerste plaats via individuele informele contacten, wat ook hier aanleiding is tot ontevredenheid. Omzendbrieven en dienstorders en gemeenschappelijke contacten (vergaderingen) worden veel meer geapprecieerd als informatiebron.

¹²⁰ Ibidem, p. 19

¹²¹ Zie grafiek 3 in bijlagen

¹²² Zie grafiek 7 in bijlagen

¹²³ Project interne communicatie, p. 28

De groep BC beweert de informatie over informatica te halen uit omzendbrieven en dienstorders, aangevuld met "andere" publicaties en individuele informele contacten. Uit hun voorkeurprofiel blijkt dat dit in vrij grote mate overeenkomt met hun wensen. Opvallend is dat deze groep de elektronische communicatiekanalen wel ziet zitten als informatiedrager.

In het algemeen is het duidelijk dat men voor de informatie over informatica *gestructureerde formele communicatiekanalen* verkiest¹²⁴.

D. Relatieve tevredenheid aangaande de informatie over veranderingsprocessen¹²⁵

72% van de groep A3-A2a vindt dat er voldoende informatie over veranderingsprocessen aangereikt wordt. 21% is zelfs van mening dat er te veel informatie over verspreid wordt.

Een vrij gelijkaardig beeld doet zich voor bij de groep ABC, waar 61% vindt dat ze voldoende informatie ontvangen en 14% dat ze te veel informatie ontvangen. Een minderheid beweert te weinig informatie over veranderingsprocessen te ontvangen.

Opmerkelijk is dat 4% van de A-ambtenaren en 11% van de niveaus B en C aan elke vorm van communicatie over veranderingsprocessen blijken te ontsnappen.

79% van de groep A3-A2a en 75% van de groep ABC vinden dat deze informatie hen snel genoeg bezorgd wordt.

57% van de groep A3-A2a en 62% van de groep ABC is van mening dat de aangeboden informatie duidelijk is¹²⁶.

E. Informatie over administratieve en logistieke aangelegenheden en procedures¹²⁷

79% van de groep A3-A2a is van mening dat hij /zij voldoende informatie van dit type ontvangt. Vooral de A2a's zijn deze mening toegedaan.

25% van de A3's beweert niet alleen te weinig informatie van dit type te ontvangen en zeker niet die informatie te ontvangen die zij nodig hebben voor de goede uitoefening van hun werkzaamheden.

De groep ABC vertoont een totaal ander beeld¹²⁸. Hoogst opmerkelijk is hier vooreerst dat 28% van de A- ambtenaren en maar liefst 45% van de B- en C- ambtenaren beweert totaal geen informatie over administratieve en logistieke aangelegenheden en procedures te ontvangen. Verder is 31% van mening dat hij /zij te weinig informatie van dit type krijgt. Het

¹²⁴ Ibidem, p. 29

¹²⁵ Zie grafiek 4 in bijlagen

¹²⁶ Project interne communicatie, p. 30

¹²⁷ Zie grafiek 5 in bijlagen

¹²⁸ Zie grafiek 7 in bijlagen

is duidelijk dat deze laatste groep eerder dan uit persoonlijke interesse meer informatie wenst om het werk goed te kunnen uitvoeren¹²⁹.

De snelheid waarmee de informatie over administratieve en logistieke aangelegenheden en procedures bezorgd wordt is bevredigend voor 77% van de groep A3-A2a en 54% van de groep ABC. Een meerderheid in de groep A3-A2a (65%), net als in de groep ABC (60%) is van mening dat dit type informatie duidelijk is.

F. Kanalen voor informatie over administratieve en logistieke aangelegenheden en procedures

Inzake gebruikte en gewenste communicatiekanalen zijn er sterke gelijkenissen merkbaar over alle niveaus heen.

Omzendbrieven en dienstorders blijken bij uitstek de communicatiekanalen te zijn waarlangs informatie over administratieve en logistieke aangelegenheden en procedures verspreid wordt. Het zijn voor alle ambtenaren immers zowel de meest gebruikte als de meest gewenste informatiedragers.

Daarnaast vormen individuele informele contacten met andere ambtenaren een kanaal waarlangs nogal wat informatie van dit type aangeboden wordt.

De ambtenaren van de groepen A3-A2a en ABC zitten qua wensen volledig op dezelfde golflengte. Na omzendbrieven en dienstorders, worden departementale nieuwsbrieven en individuele formele contacten op prijs gesteld¹³⁰.

2.2.6. Algemene conclusies

A. De representativiteit van deze audit

Toen de audit werd gelanceerd werden alom vragen gesteld over de wijze waarop de personeelsleden van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap de top-down managementcommunicatie percipiëren en hun behoeften terzake naar de toekomst toe.

Er werd uitgegaan van een representatieve steekproef maar het globale antwoordpercentage bleef beneden de verwachtingen. Voor wat de groep A3-A2a betreft kunnen de antwoorden als representatief worden beschouwd. De conclusies omtrent de groep ABC mogen enkel gezien worden als ernstige indicaties, gebaseerd op de mening van 206 ambtenaren¹³¹.

¹²⁹ Project interne communicatie, p. 30

¹³⁰ Project interne communicatie, p. 35

¹³¹ Project interne communicatie, p. 36

B. De managementcommunicatie als globaal proces

Het is naar de toekomst toe hoopgevend dat quasi alle respondenten de overtuiging zijn toegedaan dat de organisatie, en inzonderheid de top, werk wil maken van interne communicatie. Tegelijkertijd wordt algemeen aangevoeld dat het huidige proces van managementcommunicatie niet helder en logisch in elkaar zit; dat de duidelijkheid ervan niet bevorderd wordt door de huidige organisatiestructuur en dat er kansen gemist werden door niet tijdig in te spelen op de mogelijkheden van de moderne technologieën.

Toch zegt de meerderheid van de respondenten dat ze op de hoogte zijn van de belangrijkste beslissingen die hen aanbelangen. Hierbij vallen echter grote verschillen op te merken tussen de groep A3-A2a en de groep ABC.

De groep A3-A2a evalueert de top-down managementcommunicatie in quasi al zijn aspecten veel positiever dan de groep ABC. De A3-A2a's ontvangen meer informatie, die beter aan hun behoeften voldoet en die aangeboden wordt via een grote diversiteit aan kanalen. Ze kunnen zelf sneller op de bal spelen, daar ze aanwezig zijn op belangrijke vergaderingen, een rechtstreekse inbreng hebben en directe feedback krijgen.

De groep ABC heeft het gevoel dat zij te weinig managementinformatie krijgt en dat vooral de mondelinge communicatie ten achter blijft. De meerderheid van deze groep heeft niet het gevoel dat het interne communicatieproces hun betrokkenheid bij de organisatie vergroot¹³².

C. Doorstroming van de beslissingen

De groep A3-A2a

De doorstroming van de beslissingen van de Vlaamse regering naar de A3-A2a's levert weinig problemen op. De groep is tevreden, maar:

- de interne doorstroming van regeringsbeslissingen binnen de departementen blijft een aandachtspunt;
- beslissingen van het college van secretarissen-generaal stromen te traag door;
- slechts een krappe meerderheid vindt dat hij /zij voldoende op de hoogte is van deze beslissingen. Hier is een verder onderzoek naar de werking van de managementcascade nodig;
- de communicatie over beslissingen van departementale directieraden naar de A2a's stelt geen problemen;

¹³² Project interne communicatie, p. 36

- de doorstroming van de beslissingen van de PIW's naar de leidinggevendenden is een bijzonder aandachtspunt. Minder dan de helft van de groep A3-A2a voelt zich voldoende geïnformeerd¹³³.

De groep ABC

Bij het dieper ingaan op de wijze waarop managementbeslissingen de groep ABC bereiken, blijkt de informatiedoorstroming van beslissingen van de managementorganen weinig gestructureerd te verlopen. Dit is het meest uitgesproken het geval bij de ambtenaren van de niveaus B en C, die hun informatie voor het grootste deel trekken uit omzendingbrieven, dienstorders en de Goedendag. De groep A kan wat meer rekenen op notificaties, verslagen en formele individuele contacten¹³⁴.

D. Evaluatie van de communicatiekanalen

Zoals de meeste ambtenaren hebben ook de personeelsleden van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap van oudsher een duidelijke voorkeur voor en vertrouwen in de traditionele communicatiekanalen: nota's, kabinetsnota's, omzendingbrieven, dienstorders, notulen en formele opdrachten van de directe chef.

Het bestaan van een aantal meer informatieve kanalen zoals de Goedendag en de nieuwsbrieven, wordt weliswaar geapprecieerd, maar duidelijk genieten zij niet dezelfde status¹³⁵.

De nieuwe communicatietechnologieën werden in 1996 maar schoorvoetend aangewend inzake interne communicatie. Heden is er een sterke voortuitgang te merken, m.a.w. de dekkingsgraad is vergroot. Toch vormen de verschillende buitendiensten nog steeds een probleem.

E. Leesdiepte

In het algemeen *zakt* de leesdiepte van de diverse communicatiekanalen naarmate men de hiërarchische ladder afdaalt, voor verslagen van vergaderingen, nota's en departementale nieuwsbrieven. De leesdiepte *stijgt* naarmate men de hiërarchische ladder afdaalt voor wat de omzendingbrieven, dienstorders en de Goedendag betreft.

¹³³ Ibidem, p. 37

¹³⁴ Ibidem

¹³⁵ Project interne communicatie, p. 37

F. Inhoudelijke informatiebehoeften

Leidinggevende ambtenaren hebben een uitgesproken nood aan informatie over strategische thema's: strategische problemen waar het management mee bezig is, aandachtspunten voor de organisatie, beleidsevoluties. De meerderheid van deze groep vindt dat ze hierover onvoldoende informatie krijgen en stelt dat dit een belangrijk aandachtspunt is voor de toekomst.

Leidinggevende ambtenaren hebben ook een duidelijke behoefte aan informatie over financiële aangelegenheden. Zij geven aan dat zij een behoorlijke hoeveelheid informatie krijgen, maar dat die informatie op inhoudelijk en functioneel vlak niet overeenstemt met hun behoeften¹³⁶.

Een tekort aan vaktechnische informatie wordt als een probleem ervaren door de personeelsleden van de groep ABC. Ook de afdelingshoofden zijn van oordeel dat hieraan meer aandacht moet besteed worden. Vaktechnische informatie is hier een breed verzamelbegrip, gaande van kennis over de procedures voor de dagelijkse taken tot het opvolgen van nieuwe trends op vakgebied.

De groep ABC geeft te kennen dat ze ook een duidelijk deficit aanvoelt met betrekking tot informatie rond personeelsaangelegenheden, informatica, financiële aangelegenheden en administratieve en logistieke aangelegenheden. Het deficit van de informatie over personeelsaangelegenheden wordt vooral aanvoeld vanuit een persoonlijke interesse. De vraag naar meer informatie over informatica, administratieve en logistieke procedures en financiële aangelegenheden wordt ingegeven vanuit functionele behoeften. Deze groep heeft hierover meer informatie nodig om hun werk goed te kunnen doen¹³⁷.

De meerderheid van de personeelsleden van alle niveaus is van oordeel dat men voldoende informatie krijgt over de veranderingsprocessen, over HRM en vorming. Wel zijn er betreffende de HRM- en vormingsmateries wat randbemerkingen over een kleine kloof tussen de informatie die geleverd wordt en de informatie die men nodig heeft. Het valt op dat de interesse voor informatie over veranderingsprocessen groter is bij de hogere dan bij de lagere rangen en dat een omgekeerd fenomeen zich voordoet rond informatie over HRM en vorming¹³⁸.

¹³⁶ Project interne communicatie, p. 38

¹³⁷ Project interne communicatie, p. 38

¹³⁸ Ibidem, p. 38-39

2.3. Prioriteiten gesteld na de audit

De projectgroep heeft een visie op interne communicatie ontwikkeld die als toetssteen zal dienen voor alle verdere concrete initiatieven terzake. Deze visie werd op 21 oktober 1996 goedgekeurd door het college van secretarissen-generaal en bekrachtigd door de Vlaamse minister van Ambtenarenzaken op 3 december 1996. Zij stelt de invoering van een nieuwe communicatiecultuur centraal die niet alleen open is maar ook doelmatig en doeltreffend. Enerzijds krijgen de medewerkers zodoende toegang tot al de informatie welke zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen en maken zij zodoende ten volle deel uit van de organisatie; anderzijds moeten de medewerkers bereid zijn te luisteren en actief informatie verzamelen en verstrekken, overeenkomstig de deontologie.

Er werd dus beslist om de werking van het projectteam in 1997 verder te zetten. Eén van haar meest dringende opdrachten zou erin bestaan een algemene strategie voor de interne communicatie binnen het ministerie uit te werken, overigens niet beperkt tot alleen managementcommunicatie. De inventarisatie van de soorten boodschappen, de doelgroepen en de mogelijke media gebeurde (in theorie) reeds in '96, maar het zou er nu vooral op aankomen bij deze analysefase een synthesefase te laten aansluiten en met name de prioriteiten te bepalen die zouden gelden inzake de keuze van de informatie en de systematisch te gebruiken kanalen¹³⁹. De inventarisatie en de synthesefase zijn in de praktijk pas echt opgestart door de cel interne communicatie in 1998.

Zoals reeds werd aangegeven vormt de organisatie van de passieve communicatie, met andere woorden het toegankelijk maken van interne informatiebronnen en gegevensbestanden, één der hoekstenen van de nieuwe visie op interne communicatie. In dit kader zal de projectgroep grote aandacht besteden aan de uitbouw van **Intranet** binnen het ministerie en zijn zeven departementen. In drie van die departementen (Onderwijs – Leefmilieu & Infrastructuur – Wetenschap, Innovatie en Media) werd geëxperimenteerd met een eigen Intranetaanbod. Dit dient veralgemeend te worden, en op korte termijn dient *een algemene strategie* ontwikkeld, waarop interdepartementale en departementale initiatieven autonoom geënt of geïntegreerd kunnen worden. In een eerste fase moeten daarbij keuzes gemaakt worden over doelstellingen, soorten aanbod, implementatiestrategie, huisstijl e.d. Daarna dient de wie-doet-wat-discussie uitgeklaard, zodat de taken en verantwoordelijkheden rond

kwaliteitsbewaking, centraal en decentraal beheer, technologische ondersteuning, leveren en actualiseren van gegevens, financiering, enzovoort duidelijk vastliggen. Het is zonder meer duidelijk dat een sterk Intranet niet alleen op halflange maar zelfs op korte termijn een kritische succesfactor wordt voor de efficiënte werking van het ministerie. De uitbouw van dit communicatiekanaal genoot inderdaad een absolute voorkeur in het jaar 1997¹⁴⁰.

Eén de voornaamste reeds gebruikte media is het tweemaandelijks **personeelsblad** Goedendag, dat in de loop der jaren een aanvaard en vertrouwd medium geworden is voor een grote meerderheid van het personeel. De projectgroep had zich moeten beraden over de wijze waarop dit blad, meer dan tot nog toe het geval was, kon uitgebouwd worden tot een bedrijfsblad of een combinatie personeelsblad/bedrijfsblad en hoe het een centrale plaats kon krijgen binnen de totale interne communicatiestrategie van het ministerie. De verdere uitbouw van dit project werd grotendeels verschoven naar 1998.

De projectgroep zou aan de **coördinatoren** die binnen elk der departementen met de interne communicatie belast zijn en die de directieraden en de colleges van afdelingshoofden moeten sensibiliseren, ondersteuning aanbieden. Die ondersteuning kan de vorm aannemen van presentaties (bijv. over aandachtspunten uit de communicatieaudit met betrekking tot top-down communicatie) of van schriftelijke handleidingen (over de werkwijze van verslaggeving via e-mail over beslissingen of voor de integratie van communicatieplanning in het besluitvormingsproces). In het voorbijgaan dient er hier wel even op gewezen dat het in de departementen niet steeds dezelfde coördinatoren zijn die met de externe en de interne communicatie belast zijn. Aangezien externe en interne communicatie ten nauwste samenhangen, houdt deze opsplitsing gevaren in, en dient in de departementen waar de splitsing een feit is, aandacht besteed te worden aan directe communicatielijnen tussen beide ambtenaren¹⁴¹.

Op basis van een communicatieaudit en een benchmarking bij vier grote bedrijven werd in 1996 een eerste luik van de implementatie van die visie aangevat via het proefproject "Snelinfo".

"Snelinfo" is een nieuw communicatiekanaal dat korte berichten die de organisatie als geheel aanbelangen (beslissingen van de Vlaamse regering en het college van secretarissen-generaal)

¹³⁹ Jaarverslag 1996 van de informatieambtenaar van de Vlaamse Gemeenschap, p. 47

¹⁴⁰ Ibidem, p. 47-48

¹⁴¹ Jaarverslag 1996 van de informatieambtenaar van de Vlaamse Gemeenschap

via e-mail (waar nodig aangevuld met faxberichten) geeft aan de leidinggevende ambtenaren (A4, A3, A2a) van het ministerie.

Deze "Snelinfo" ondersteunt de volgende kernpunten uit de visie:

- leidinggevendens snel informeren op de dag dat de beslissing genomen wordt, dus voordat de beslissing in de media verschijnt;
- korte berichten actief doorgeven en aangeven waar bijkomende informatie beschikbaar is;
- communicatie integreren in het beslissingsproces: de snelinfo wordt in ontwerpvorm opgesteld voordat de beslissing genomen is, op initiatief van - of in overleg met - de dossierindieners¹⁴².

Dit proefproject liep tot einde maart 1997.

2.4. Implementaties en realisaties in 1997-1998

Op 11 maart 1997 werd een nieuwe projectfiche met betrekking tot "de verdere uitbouw van de interne communicatie" voorgelegd aan de Vlaamse minister, bevoegd voor ambtenarenzaken. Op 25 april 1997 gaf de minister zijn goedkeuring aan deze projectfiche. In deze fiche werden een aantal projecten opgenomen om geïmplementeerd te worden in 1997-1998¹⁴³:

- managementinformatie: evaluatie en uitbreiding van "Snelinfo";
- opstarten van een Intranet voor het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap;
- de inschakeling van Goedendag in de strategie voor interne communicatie;
- verdere uitwerking van de globale strategie voor interne communicatie;
- een strategie voor bottom-up communicatie;
- het aanmaken van een ondersteuningspakket t.b.v. leidinggevendens voor het opmaken van communicatieplannen over relevante beslissingen en voor het organiseren van top-down, bottom-up en tweerichtingscommunicatie naar en voor de eigen medewerkers, in uiteenlopende omstandigheden - evaluatie van het globale project "interne communicatie".

Deze projecten zijn thans gedeeltelijk of volledig gerealiseerd.

2.4.1. Het project "Snelinfo"

Snelinfo is een instrument voor het doorgeven van berichten die de organisatie als geheel aanbelangen (zoals statuut, personeelontwikkeling, veranderingsprocessen, HRM en

¹⁴² Verdere uitbouw van de interne communicatie, februari 1997, p. 1-2

informatica), en dus niet van opdrachten. Oorspronkelijk werden zij gebruikt om via e-mail beslissingen van de Vlaamse regering en van het college van secretarissen-generaal mee te delen aan alle leidinggevende ambtenaren (tot het niveau afdelingshoofd). De ambtenaren van de niveaus A4, A3 en A2a waren dus de vaste kern van de doelgroep. Beslissingen van de permanente interdepartementale werkgroepen of van een andere interdepartementale werkgroep die men via snelinfo bekend wilde maken moesten evenwel eerst worden meegedeeld aan het College van secretarissen-generaal.

In departementale evaluatieverslagen kreeg dit, in 1996, in het leven geroepen belangrijk nieuw instrument een positieve beoordeling en de voortzetting van het project was in zeer grote mate gewenst¹⁴⁴.

Bedoeling was en is om na evaluatie en desgevallend bijsturing, "Snelinfo" inhoudelijk uit te breiden naar beslissingen van bijkomende *interdepartementale* besluitvormingsorganen, zoals de PIW's, stuurgroepen, e.d.

Inhoudelijke uitbreiding van het project betekent ook dat de doelstelling "communicatieplanning integreren in het besluitvormingsproces" niet enkel ondersteund wordt via snelinfo-ontwerpen die door de dossierindieners, nog voordat de beslissing genomen is, worden aangemaakt, maar dat er ook en eveneens voordat de beslissing genomen wordt zal gezorgd worden voor de aanmaak van summierere communicatieplannen (wie moet binnen welke termijn en via welk kanaal geïnformeerd worden over de genomen beslissing)¹⁴⁵.

Verder wordt ook de opportuniteit, de noodzaak en de haalbaarheid onderzocht om dit kanaal in te zetten voor ruimere doelgroepen dan A4, A3, A2a daar het inderdaad niet langer de bedoeling is de informatieverstrekking te beperken tot de hogere ambtenaren, integendeel: het project ondersteunt thans de rol van de afdelingshoofden als eerste verantwoordelijken voor de verdere doorstroming van alle relevante info naar hun medewerkers. Een aantal afdelingshoofden heeft dit begrepen en zorgt ervoor dat (hetzij alle, hetzij een selectie van) Snelinfo's bij een groot aantal ambtenaren verspreid worden.

Alhoewel de redactie van deze korte mededelingen nog steeds berust bij de betrokken dossierbeheerders is de eindredactie nu toevertrouwd aan een redacteur. Ofschoon de klemtoon meer ligt op de snelheid en op de leesbaarheid dan op de volledigheid mogen de

¹⁴³ Verdere uitbouw van de interne communicatie, december 1997, p. 2

¹⁴⁴ Ibidem

¹⁴⁵ Verdere uitbouw van de interne communicatie, december 1997, p. 2-3

Snelinfo's nu beschouwd worden als "officiële" bekendmakingen, die niet meer moeten worden gevolgd door een bevestiging op papier. Ook wordt er iedere keer aangegeven bij wie men terecht kan voor aanvullende informatie¹⁴⁶.

Er werd en wordt nog steeds systematisch onderzocht voor welke andere toepassingen Snelinfo als instrument van interne communicatie kan gebruikt worden. De uitbreiding naar andere managementorganen op departementaal vlak werd ondertussen gerealiseerd (de departementale snelinfo's). Het projectteam is bereid verdere ondersteuning te bieden aan de uitbreiding van het Snelinfo-project in de vorm van informatiesessies.

Het project bevat naast de Snelinfo een tweede component, met name de integratie van de communicatieplanning in de besluitvorming. Deze tweede component vereist een andere communicatieve instelling namelijk dat er niet enkel tijdig wordt nagedacht over de wijze waarop over een toekomstige beslissing wordt gecommuniceerd, maar ook over communicatie tijdens het beslissingsproces zelf¹⁴⁷.

Op aanbeveling van communicatiedeskundigen blijven doorgemaakte snelinfo's nu permanent raadpleegbaar op Intranet.

2.4.2. Intranet

Een van de hoekstenen van de nieuwe visie op interne communicatie is het organiseren van de 'passieve communicatie': d.w.z. het beschikbaar stellen en /of het toegankelijk maken van interne informatiebronnen en gegevensbestanden voor personeelsleden die er gebruik van wensen te maken.

Klassieke middelen om die doelstelling te bereiken zijn:

- interne bibliotheken;
- interne publicaties;
- bronvermelding in ambtelijke briefwisseling, snelinfo, en zo verder.

Intranet is een relatief nieuw kanaal om omvangrijke bestanden rechtstreeks toegankelijk te maken en open te stellen voor een grotere gebruikersgroep.

¹⁴⁶ Jaarverslag 1996 van de informatieambtenaar van de Vlaamse Gemeenschap, p. 49

¹⁴⁷ Verdere uitbouw van de interne communicatie, december 1997, p. 3

Intranet is vergelijkbaar met het Internet, met dien verstande dat de toegang ertoe voorbehouden blijft voor de interne gebruikers, en dat het enkel tegemoet komt aan professionele behoeften van die gebruikers.

De Intranettechnologie is in ruime mate beschikbaar binnen het ministerie. Bestanden die in aanmerking komen voor opname in een degelijk Intranet. zijn legio: de codificatie, het vademecum van de Vlaamse regering, het regeerprogramma, beleidsbrieven, dienstorders, de administratieve gids met alle bijhorende telefoonlijsten. personeelsblad, basisnota's, beleidsrapporten, centrale gegevensbestanden (IWETO-databank, FRED, VRIND), departementale gegevensbestanden, interactieve vormingspakketten,...¹⁴⁸

De oprichting van een Intranet voor het ministerie vergt geen al te grote investering. Server en netwerk zijn beschikbaar. De omzetting van bestaande gegevensbanken naar een Intranettoepassing is eerder te vergelijken met een desktoppublishing-inspanning dan met de ontwikkeling van een informatica-applicatie.

Een basisvoorwaarde voor het opstarten van een Intranet is dat er een globaal concept en een strategie afgesproken worden waarop interdepartementale en departementale initiatieven *autonoom* kunnen geënt of geïntegreerd worden.

Daarna is het uitklaren van een wie-doet-wat-discussie onontbeerlijk. Een Intranet is immers een bijzonder modieus en waardevol instrument, waarover informatiediensten, communicatieverantwoordelijken, samenstellers van gegevensbanken en potentiële gebruikers met Internetervaring minstens hun zeg willen hebben en waarbij de problemen, rekeningen en verantwoordelijkheden vlot doorgeschoven worden. Het eindproduct van deze wie-doet-wat-discussie is een afbakening van de diverse rollen en verantwoordelijkheden rond kwaliteitsbewaking, centraal en decentraal beheer, technologische ondersteuning, input, actualisering, enzovoort¹⁴⁹.

Deze basisprincipes, waaraan het college van secretarissen-generaal op 2 oktober 1997 zijn goedkeuring hechtte, zijn afgeleid uit de visie op interne communicatie, waarin de waarden "open", "doeltreffend" en "doelmatig" centraal staan¹⁵⁰:

¹⁴⁸ Verdere uitbouw van de interne communicatie, februari 1997, p. 2-3

¹⁴⁹ Verdere uitbouw van de interne communicatie, februari 1997, p. 2-3

¹⁵⁰ Verdere uitbouw van de interne communicatie, december 1997, p. 4

- de informatieleveranciers blijven "eigenaar" van "hun" informatie, wat betekent dat ze zelf beslissen of de informatie al dan niet via het Intranet aangeboden wordt; zij zijn verantwoordelijk voor het permanente onderhoud van het product;
- er is een laagdrempelige toegang voor gebruikers d.w.z. maximalisering van het aantal functionele gebruikers, grote geografische spreiding en vlot lees- en oproepbare boodschappen (inhoudelijke lage drempel);
- basis- of moederbestanden worden slechts éénmaal aangemaakt;
- de Intranetbestanden worden uit veiligheidsoverwegingen losgekoppeld van de onderliggende operationele databanken;
- het Intranetaanbod is complementair aan de actieve interne communicatie en vervangt geenszins de gestructureerde top-down- of bottom-up communicatie;
- er wordt geopteerd voor een sturing op groei, met een meldingsplicht van nieuwe initiatieven door de initiatiefnemer en met een kwaliteitscontrole van het aanbod.

Wat de organisatie van de sturing betreft, is het college van secretarissen-generaal van oordeel dat hierbij volgende principes gehuldigd moeten worden¹⁵¹:

- het al dan niet realiseren van een Intranetaanbod is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement;
- het lijnmanagement wordt hierbij ondersteund door een departementaal Intranetteam dat bestaat uit de departementale verantwoordelijke voor interne communicatie en de departementale informatiecoördinator. Dit team fungeert ook als meldpunt voor departementale initiatieven;
- op interdepartementaal vlak werd de sturing op groei in het voorjaar 1998 overgedragen aan een zeer beperkte stuurgroep van hoog niveau, samengesteld uit een vertegenwoordiger van de communicatiesector en een vertegenwoordiger van de entiteit Sturing en Controle Informatica aangevuld met leden die de gebruikersbelangen vertegenwoordigen. Deze stuurgroep wordt ondersteund door een ambtenaar van het niveau A1 van de afdeling Communicatie en Ontvangst die verantwoordelijk is voor interne communicatie.

¹⁵¹ Ibidem

In overleg met de afdeling Vorming werd een eerste vormingspakket samengesteld voor de aanmaak van Intranetpagina's. Dit vormingspakket werd uitgetest bij een beperkte groep van Intranetredacteuren, met het oog op de realisatie van een interdepartementaal basisaanbod¹⁵².

Het kernprojectteam is overeengekomen om een eerste interdepartementaal basisaanbod op Intranet uit te bouwen, waarin in elk geval prioritair een aantal *documentaire* toepassingen moeten opgenomen¹⁵³:

1. de telefoonlijst van alle Vlaamse ambtenaren;
2. codex;
3. vademecum van de Vlaamse regering;
4. persberichten van de Vlaamse regering;
5. huisstijlsjablonen;
6. basisformulieren;
7. dienstorders;
8. Snelinfo's;

Naast dit basisaanbod heeft het kernprojectteam ervoor geopteerd om van bij de interdepartementale start van het Intranet drie gestructureerde discussiegroepen te openen op het net, met als thema's:

- de uitbouw van het Intranet;
- het principe van een open interne communicatie;
- de wetgeving op de overheidsopdrachten.

2.4.3. De inschakeling van Goedendag in de strategie voor interne communicatie

Het ligt voor de hand dat het tweemaandelijks personeelsblad GOEDENDAG getoetst wordt aan de visie op interne communicatie in het algemeen en aan de behoeften inzake managementcommunicatie naar de werkvloer toe in het bijzonder.

Het projectteam heeft via de communicatie-audit en het betrokkenheidsactieonderzoek een summier inzicht in de opinies over het huidige personeelsblad dat in de loop der jaren een zekere traditie verworven heeft, en dat samengesteld wordt door een vrijwilligersredactie. Het team beschikt totnogtoe over *onvoldoende* indicaties over behoeften, noden en wensen van de diverse interne doelgroepen met betrekking tot een bedrijfsblad of met betrekking tot een

¹⁵² Ibidem

combinatie bedrijfsblad/personeelsblad. Omwille van deze leemte, en omwille van te verwachten weerstanden, is het aangewezen dat een professionele bevraging georganiseerd wordt door een externe partner die ervaring heeft met het betrokkenheidsactieonderzoek, focusgroepen, en zo verder. De resultaten van die professionele bevraging vormen mee de basis van het confirmeren of het ombouwen van de Goedendag (bestaansreden, doelstellingen, structuur, inhoud, vorm, periodiciteit) in functie van een nieuwe strategie voor interne communicatie¹⁵⁴¹⁵⁵.

De toetsing en inschakeling van Goedendag in de strategie voor interne communicatie veronderstelt twee voorafgaande acties:

1. de globale strategie voor interne communicatie moet gefinaliseerd worden;
2. degelijke informatie dient te worden vergaard aangaande de noden/behoefte van de organisatie.

2.4.4. De verdere uitwerking van de globale (interdepartementale) strategie voor de interne communicatie

Het ministerie bestaat uit zeven departementen. Elk departement heeft zijn eigen bevoegdheden en zijn eigen specialiteit. Maar er zijn ook zaken en problemen die alle departementen aanbelangen: de zogenaamde *horizontale materies*. Hierover moeten alle departementen afspraken maken om tot een eenvormige aanpak te komen en de problemen doeltreffend op te lossen. Dat is natuurlijk op de eerste plaats de taak van het college van secretarissen-generaal. Maar er zijn ook zaken die niet op het hoogste niveau beslist hoeven te worden, die de secretarissen-generaal kunnen delegeren. Daarom werden er werkgroepen opgericht waarin alle departementen vertegenwoordigd zijn. Begin 1995 waren alle departementen betrokken bij de 14 hierna volgende activiteiten en voor elk van deze materies werd een PIW samengesteld.

1. Personeel;
2. Vorming;
3. HRM;
4. Statistiek;
5. Aankopen;

¹⁵³ Ibidem

¹⁵⁴ Verdere uitbouw van de interne communicatie, februari 1997, p. 4

¹⁵⁵ Ibidem, december 1997, p. 6-7

6. Logistieke dienstverlening;
7. Gebouwen;
8. Overheidsopdrachten;
9. Financiën en begroting;
10. Opvolging weddekredieten;
11. Binnenlands beleid;
12. Communicatie en ontvangst (Interdepartementale Werkgroep Communicatie en Ontvangst);
13. Informatica;
14. Wetenschapsbeleid.

Hoewel de eerste taak van de Permanente Interdepartementale Werkgroepen het uitwisselen van ideeën en het bespreken van gemeenschappelijke problemen is, moet deze bij het begin van het jaar een beleids- en actieplan voorleggen aan het college van secretarissen-generaal. Verder is er ook een huishoudelijk reglement dat de spelregels vastlegt van bijvoorbeeld de vergaderingen, de agenda, de verslaggeving.

De vertegenwoordigers van de departementen hebben een mandaat en spreken dus interdepartementaal in naam van hun departement waarvoor zij verbintenissen kunnen aangaan. Verder zorgen ze voor de bekendmaking van hun beslissingen aan de ambtenaren van hun departement die deze moeten uitvoeren. deze bekendmaking gebeurt bijvoorbeeld door een dienstorder¹⁵⁶.

Vrij recent werd in de Interdepartementale Stuurgroep Veranderingsprocessen de beslissing genomen om een aantal Permanente Interdepartementale Werkgroepen af te schaffen en de overige om te vormen. Concreet betekent dit dat er twee PIW's worden behouden die elk meerdere domeinen zullen behandelen. De krachtlijnen inzake hun werking en hun beslissingsbevoegdheid blijven behouden.

1. Permanente Interdepartementale Werkgroep Personeelsbeleid (Personeel, HRM, Vorming en Opvolging weddekredieten)
2. Permanente Interdepartementale Werkgroep Facility Management (Aankoopbeheer, Logistieke dienstverlening en Gebouwen)

¹⁵⁶ Desmedt H., Nieuws van de Permanente Interdepartementale Werkgroepen, in: Goedendag, 1997, p. 15-16

Complementair aan het interdepartementaal management worden de departementale initiatieven opgezet door de *departementale communicatiecoördinatoren* of DCC's onder de leiding van hun secretaris-generaal. De afspraak binnen het college van secretarissen-generaal is immers dat de nieuwe visie op interne communicatie zal geïmplementeerd worden via interdepartementale **en** via autonoom te bepalen departementale initiatieven. De DCC's verzorgen acties waarbij:

- departementale informatie doorgegeven wordt aan departementale doelgroepen;
- indien nodig, interdepartementale informatie een specifieke vertaling krijgt naar departementale doelgroepen toe.

Dit project behelst niet alleen deze nieuwe visie op interne communicatie maar ook de ontwikkeling van een werkwijze voor het aanmaken van departementale snelinfo's of analoge producten en de integratie van communicatieplanning in het besluitvormingsproces¹⁵⁷.

2.4.5. Een strategie voor bottom-up communicatie

In de teamdoelstellingen 1997 werd gesteld dat de departementen bijzondere aandacht zouden besteden aan acties rond bottom-up communicatie.

Vanuit de projectgroep werden verbindinglijnen opgezet met de DCC's om deze departementale acties en experimenten van op afstand te volgen, met het oog op de uitwerking van een globale bottom-up strategie.

Het ministerie heeft in de voorbije jaren ervaring opgedaan met een aantal bottom-up instrumenten zoals het betrokkenheidsactieonderzoek, focusgroepen, validatiepanels, interne bevragingen, antwoordkaarten, en zo verder.

Deze ervaring met instrumenten die nauw verbonden zijn met veranderingsprocessen kan de indruk niet wegnemen dat de organisatie in zijn geheel totnogtoe niet echt vertrouwd is met tweerichtingscommunicatie en dat een open bottom-up communicatiecultuur niet of hooguit in aanzet voorhanden is.

Het college van secretarissen-generaal heeft daarom aan het projectteam gevraagd om creatief na te denken over mogelijke concepten en strategieën voor een open bottom-up communicatie in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap als complement voor een open managementcommunicatie¹⁵⁸.

¹⁵⁷ Verdere uitbouw van de interne communicatie, februari 1997, p. 3-4

Deze actie werd gepland voor 1998 en beoogt het aanmaken van een ondersteuningspakket ten behoeve van leidinggevenden voor het opmaken van communicatieplannen over relevante beslissingen en voor het organiseren van een tweerichtingscommunicatie naar en voor de eigen medewerkers, in uiteenlopende omstandigheden.

2.4.6. Aanmaak ondersteuningspakket

Zoals hoger gesteld werd geopteerd voor een inhoudelijke uitbreiding van het managementinformatieproject waarbij men zich tot doel stelt de communicatieplanning te integreren in het besluitvormingsproces. Dit betekent dat men gaat proefdraaien met de aanmaak van summiere communicatieplannen: wie moet binnen welke termijn en via welk kanaal geïnformeerd worden over een genomen beslissing? Die summiere communicatieplannen moeten *in analogie met "Snelinfo"* worden aangemaakt voordat een beslissing wordt genomen, met andere woorden, de communicatieplanning moet ook de selectieve communicatie nog vóór de beslissing genomen wordt integreren in het uitgetekende communicatieproces. Dit ondersteuningspakket vormde, in 1998, het *voorlopig* sluitstuk van het interdepartementale project rond interne communicatie¹⁵⁹.

¹⁵⁸ Verdere uitbouw van de interne communicatie, december 1997, p. 7

¹⁵⁹ Ibidem

Hoofdstuk 3: Projecten ter verbetering van de interne communicatie binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

In dit laatste hoofdstuk komen een aantal projecten aan bod die een verfijning van de interne communicatie binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap beogen. Aan deze projecten wordt momenteel actief gewerkt door de *cel interne communicatie*. Tijdens mijn stage kreeg ik de gelegenheid aan de activiteiten van de cel deel te nemen en de uitbouw van de projecten mee te ondersteunen.

3.1. Huidige projecten inzake interne communicatie

Tijdens dit academiejaar (1998-1999) werd mij de mogelijkheid geboden een stage te lopen binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Gedurende 15 werkdagen (gespreid over een periode van 6 weken) werd ik actief ingeschakeld binnen het *departement Coördinatie* en meer bepaald op de *afdeling Communicatie en Ontvangst* die ressorteert onder de *Administratie Kanselarij en Voorlichting*.

Gedurende mijn stage op de afdeling Communicatie en Ontvangst en meer bepaald binnen de *cel interne communicatie* heb ik niet alleen geleerd hoe een intern communicatiebeleid kan worden gevoerd maar heb ik ook actief kunnen deelnemen aan projecten die een efficiënte(re) interne communicatie beogen:

- Het begeleiden (in samenwerking met Annelies Kolacny) van de herstelling en de herpositionering van het personeelsblad van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap;
- Het ondersteunen (samen met Veerle Heyvaert) van het project 'communicatiefiche', inzonderheid de inventarisatie en analyse van de bestaande interne communicatie structuur en de ontwikkeling van een sturend intern communicatie-instrument op basis van wetenschappelijk onderzoek;
- Het analyseren van de snelinfo's en van de dienstorders en omzendbrieven. Alsook het formuleren van een aantal aanbevelingen hieromtrent ter verbetering van deze interne communicatiemiddelen.

De cel interne communicatie werd in 1998 opgericht ter ondersteuning van medewerkers die reeds actief waren op het vlak van interne communicatie. Het belangrijkste doel van de cel is te zorgen voor een goede interdepartementale interne communicatie. Dit is geen gemakkelijke

opdracht aangezien het ministerie zeer veel werknemers telt (circa 11.000) en deze verspreid zijn over verschillende vestigingen en buitendiensten.

3.1.1. Het personeelsblad van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Een goed personeelsblad is o.a. een spiegel van de interne communicatie binnen een organisatie. Toch kan een personeelsblad als krachtig orgaan slechts overeind blijven als het blad, zowel op inhoudelijk als op het vormelijk vlak, een voldoende hoog *kwaliteitsniveau* behaalt.

Om een *open* bedrijfscultuur te stimuleren is een personeelsblad het communicatiemiddel bij uitstek. Het blad bereikt alle medewerkers en biedt een uitgebreide waaier aan onderwerpen terwijl het toch *één geheel* vormt. Het is dus een goede afspiegeling van de werking binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap daar deze ook gevarieerd is in haar structuur (de verschillende departementen) maar naar buiten toe als één geheel optreedt.

Eén van de streefdoelen van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap is het bekomen van gemotiveerde werknemers in een flexibele en *transparante organisatie*. Het personeelsblad kan ook hiertoe bijdragen¹⁶⁰.

In de (nieuwe) visie van het college van secretarissen-generaal over de interne communicatie staat de invoering van een nieuwe communicatiecultuur centraal. Interne communicatie wordt als goed omschreven als ze open, doelmatig en doeltreffend is (zie hoofdstuk 2). In dezelfde visie lezen we ook: "Open communicatie gaat in alle richtingen: top-down, bottom-up, horizontaal, over de grenzen van de eigen entiteiten heen, in een klimaat van wederzijds vertrouwen. Open communicatie slaat niet enkel op operationele informatie, maar ook op beleidsinformatie en strategische informatie". En verder: "Doeltreffende interne communicatie betekent ook een aangepast taalgebruik en een juiste stijl". Hier is dus duidelijk een rol weggelegd voor een personeelsblad dat een juiste vertaling en duiding moet geven van beleidsinformatie en van strategische informatie. Het is het middel bij uitstek om top-down, horizontale en bottom-up communicatie te bevorderen (zie hoofdstuk 1).

Een personeelsblad vormt in vele organisaties **nog steeds de ruggengraat van de interne communicatie**. Er zijn verschillende factoren die het bestaan van het personeelsblad kunnen bedreigen. Het gaat hier vooral om wijzigingen in de organisatiestructuur en daarmee ook in

¹⁶⁰ Kolacny, A., Herstijling personeelsblad, 21 december 1998, p. 1

de informatiebehoefte. Wil het personeelsblad in een dergelijke, nieuwe situatie een duidelijke functie vervullen en behouden, dan zal het tijdig moeten worden aangepast en meegroeien. Dit is duidelijk de situatie binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. In het Charter vindt men de verwoording van de voorgenomen verandering van de omgeving en de mentaliteit, namelijk een open communicatie in tweerichtingsverkeer. Hoewel de informatievoorziening via de nieuwe media (Intranet, Internet, e-mail, ...) een hoge vlucht neemt, zal het personeelsblad in gedrukte vorm (voorlopig) nog een belangrijke functie blijven vervullen. Deze nieuwe media streven naar snelheid en vooral openheid van communicatie. De twee media hoeven elkaar niet te beconcurreren of uit te sluiten, ze kunnen elkaar perfect aanvullen en steunen. Zo kan het personeelsblad kort worden samengevat via Intranet of kunnen rubrieken van Intranet in het personeelsblad uitgebreider worden besproken of geëvalueerd.

Het personeelsblad moet zich positioneren als een bindingsorgaan tussen de verschillende departementen, rekening houdend met de bestaande communicatiemiddelen zoals de departementale nieuwsbrieven. In deze functie kan het personeelsblad dieper ingaan op departementale en interdepartementale thema's maar vanuit een andere invalshoek. Human interestverhalen of achtergrondinformatie kunnen bijvoorbeeld een aanvulling of meerwaarde inhouden voor de andere communicatiemiddelen.

Daar het personeelsblad **alle** ambtenaren bereikt is dit hét geschikte middel om te beantwoorden aan de bepalingen die opgesomd staan in het Charter van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap¹⁶¹.

Naast al deze bepalingen moet er ook aandacht worden besteed aan:

- het uitwerken van een duidelijk redactiestatuut;
- een goede interne werking;
- een hoge grafische en redactionele kwaliteit.

Het huidige personeelsblad beantwoordt slechts gedeeltelijk aan de bepalingen die gesteld zijn in de visie van het college over de interne communicatie. Een vernieuwing (restyling) en een herpositionering van het blad zijn dus onontbeerlijk.

¹⁶¹ Ibidem, p. 2-3

3.1.2. Project inventarisatie van de bestaande interne communicatiekanalen en het ontwerpen van een IC-tool

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er bij de beslissingsorganen en de dossierbehandelaars te weinig communicatiegevoeligheid bestaat. Vaak wordt pas aan interne communicatie gedacht als een afgehandeld dossier volledig is goedgekeurd, waardoor de interne doelgroepen te laat en vaak op een geïmproviseerde manier bereikt worden. Communicatie wordt op deze wijze vaak voorafgegaan door geruchten waardoor het dossier al op voorhand aan *waarde* verliest (het belang van tijdige interne communicatie in een organisatie is aangetoond in hoofdstuk 1). In organisaties waar een communicatiemanager deelneemt aan de vergaderingen van één of meerdere beslissingsorganen, kan de interne communicatie door hem geïnitieerd, gestimuleerd en bewaakt worden. De communicatiemanager moet betrokken worden in de verschillende fasen van het beslissingsproces. Op de vergaderingen van de Vlaamse regering en de beslissingsorganen binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, is geen communicatiemanager aanwezig. Zijn aanwezigheid is ook niet vereist wanneer er een valabel alternatief wordt voorgesteld. De cel interne communicatie zal samen met een externe consultant een *intern communicatietool* (IC-tool) trachten te creëren in de vorm van een (elektronisch) formulier¹⁶².

Bij elk dossier dat aan beslissings- of sturingsorganen wordt voorgelegd zal een print van het ingevulde formulier, dat een intern communicatieplan in verschillende fasen voorstelt, moeten worden toegevoegd. Dit formulier geeft aan wat de doel(en), doelgroep(en), de boodschap(en), de timing en de kanalen van de interne communicatie zijn¹⁶³.

De invuller van het formulier moet dus antwoorden op de volgende vragen:

- wat wil ik met de communicatie bereiken?
- wie is de doelgroep?
- wat is de boodschap?
- wat is de timing voor de communicatie?
- welk is het geschikte kanaal?

Door dit elektronisch formulier in te vullen wordt de dossierbehandelaar verplicht om van bij het begin van het proces aan communicatie te denken. Op termijn zou deze procedure een

¹⁶² Heyvaert, V., Toelichting bij de inventaris, 1999, p. 1-6

¹⁶³ Voorbeeld in bijlage: Interne Communicatie Formulier

gewoonte moeten worden. Niet elke dossierbehandelaar weet welke doelgroepen er in het ministerie zijn of welke kanalen het best geschikt zijn om de boodschap aan de doelgroep over te brengen. Daarom zal hij bij het invullen van het formulier ondersteuning krijgen van een elektronisch instrument aangeboden op het intranet. In die applicatie zitten een aantal richtlijnen die de gebruiker leidt naar de meest geschikte interne communicatiekanalen. Dit instrument bevat de hele bestaande interne communicatiestructuur van het ministerie. Men kan er met andere woorden o.a. nagaan welke communicatiemiddelen geschikt zijn om een bepaalde doelgroep te bereiken.

Als voorbereidende stap heeft de cel interne communicatie een inventaris opgemaakt die alle, in januari 1999, bestaande interne communicatiekanalen binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap bevat. Er werden een **tachtigtal** kanalen gevonden! Deze werden allemaal gedefinieerd op basis van een aantal criteria:

- de communicatierichting;
- de frequentie;
- verspreiding via PC;
- de functie van het kanaal [voor verspreiding van beleidsinformatie en/of taakinformatie en/of personeelsinformatie (zie hoofdstuk 1)];
- het departement waar het kanaal gebruikt wordt;
- de doelgroep(en).

Sommige informele kanalen, bijvoorbeeld een gesprek tijdens de middagpauze, zijn niet in de inventaris opgenomen daar de literatuur hier niet eenduidig over is. Sommige auteurs rekenen personeelsfeesten, opendeurdagen, prikklokreglementen, etc. tot de interne communicatiekanalen. Anderen vinden dit een uiting van de bedrijfscultuur. Men zou kunnen argumenteren dat alles interne communicatie is maar dan zou het opmaken van een inventaris onmogelijk worden. Bij de afbakening werd dus enkel gekeken naar het praktische nut; de gebruiksvriendelijkheid van de inventaris. Deze lijst moet worden geactualiseerd zodra bepaalde instrumenten bijkomen of verdwijnen. Zo zal bijvoorbeeld het tot op heden gebruikte elektronische mailsysteem (CCmail) binnen het ministerie verdwijnen en vervangen worden door een nieuw systeem (Netscape-mail)¹⁶⁴.

¹⁶⁴ Heyvaert, V., Toelichting bij de inventaris, p. 1-6

Een externe consultant zal in samenwerking met de cel interne communicatie de bestaande interne communicatiestructuur en -mix van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, zoals beschreven in de inventaris, evalueren. Dit houdt in:

- evaluatie van het gebruik van de verschillende kanalen;
- vaststellen van eventuele overlappings en/of hiaten in de communicatiestructuur;
- voorstellen doen ter verbetering van het gebruik van de kanalen.

Op basis van deze analyse zal ook moeten worden nagegaan onder welke vorm een hulpinstrument kan ontwikkeld worden dat voldoet aan de behoeften van ondersteuning bij de interne communicatieplanning.

3.1.3. Analyse van de snelinfo's en van de dienstorders en omzendbrieven

A. Beoordeling van de snelinfo's

Snelinfo's dienen in de eerste plaats om leidinggevendenden tegemoet te komen in hun vraag naar operationele informatie met betrekking tot de organisatie waarin zij werken, inclusief informatie over het *globale* beleid.

Bij het lezen van de snelinfo's hield ik rekening met de 3 grote groepen van informatie:

- beleidsinformatie;
- taakinformatie;
- personeelsinformatie.

Men kan stellen dat de snelinfo's voornamelijk beleidsinformatie bevatten (54%) gevolgd door personeelsinformatie (33%) en tenslotte een kleine hoeveelheid taakinformatie (12%).

Het resultaat komt deels overeen met het eigenlijke doel van de snelinfo's.

Dit communicatiemiddel is in beginsel gericht tot de groepen A4, A3, A2a en de departementale communicatieverantwoordelijken (DCC's). Vele snelinfo's handelen soms over onderwerpen die één of meerdere van de doelgroepen niet rechtstreeks aanbelangt. Deze groepen beschikken doorgaans over weinig tijd om alle documenten die ze toegestuurd krijgen door te nemen. Rekening houdend met dit tijdsgebrek zouden de snelinfo's (maar ook andere interne kanalen) beter moeten afgestemd worden op de doelgroepen en op hun informatienoden en -behoeften.

Naast het nagaan van de soorten informatie die snelinfo's bevatten, keek ik ook naar een aantal andere factoren:

- *De leesbaarheid*

De leesbaarheid van de meeste snelinfo's is moeilijk tot zeer moeilijk, althans voor diegenen die niet voldoende *background* hebben. Dit is dan voornamelijk te wijten aan taalfactoren zoals een te technisch woordgebruik, de zinsconstructie, enzovoort.

- *De relevantie*

Sommige snelinfo's zijn niet voldoende relevant om gecatalogeerd te worden onder de groep van **inter**departementale snelinfo's. Men zou ze eerder bij de departementale snelinfo's moeten plaatsen.

- *De follow-up*

Leidinggevend en e.a. wensen op de hoogte te blijven van de evolutie (het verloop) van projecten die van belang zijn voor hun organisatie. Deze follow-up zou **regelmatig** moeten gebeuren; heden is dat niet het geval. Wanneer bijvoorbeeld een project wordt opgestart is het niet voldoende dat enkel over de beginfase van dit project wordt gecommuniceerd; er moet eveneens gecommuniceerd worden over de eindfase en het uiteindelijke resultaat (zowel positief als negatief) en indien mogelijk over de verschillende tussenstadia.

- *De lengte van het bericht*

De definitie van *snelinfo* in het jaarverslag 1997 van de informatieambtenaar van de Vlaamse Gemeenschap: «Snelinfo's zijn **korte** berichten over beslissingen van de Vlaamse regering en het college van secretarissen-generaal [...]» Verschillende snelinfo's voldoen niet aan het eerste deel van deze definitie wat volgens mij toch een belangrijk criterium is om de efficiëntie van dit instrument mede te waarborgen (zie ook volgend punt).

- *Verwijzing van de instantie waar men terecht kan voor aanvullende informatie*

Dit hangt grotendeels samen met het vorige punt. Omdat er een instantie wordt aangeduid waar men terecht kan voor meer informatie is het bijgevolg niet nodig dat een snelinfo erg uitgebreid is. Soms worden stukken van vorige snelinfo's volledig herhaald. Een eenvoudige verwijzing naar deze (vorige) snelinfo's lijkt mij geschikter dan een herhaling. Bij een aantal snelinfo's ontbreekt de verwijzing naar de contactpersoon.

- *Beslissingen over de relevantie van de informatie*

Slechts één persoon, namelijk het afdelingshoofd van het secretariaat van het college van secretarissen-generaal, beslist over de relevantie van de informatie en de doorstroming ervan. Het lijkt mij essentieel dat er een objectiviteit en een zekere onafhankelijkheid bestaat bij de selectie van wat al dan niet in een snelinfo wordt opgenomen. Er werd in het verleden reeds gepleit voor de aanstelling van één interne communicatiemanager. Toch vind ik dat de objectiviteit meer gewaarborgd wordt wanneer **meerdere** personen beslissen over de waarde en de relevantie van de informatie die zal opgenomen worden in o.a. de snelinfo's. De cel interne communicatie lijkt mij hier een goed alternatief om verschillende redenen:

- de snelinfo's worden opgesteld door de cel;
- de cel is vertrouwd met interne communicatie binnen het MVG;
- de cel heeft een grotere onafhankelijkheid t.o.v. het college in tegenstelling tot het afdelingshoofd van het secretariaat van het college van secretarissen-generaal.

Binnen het ministerie is een grote vraag naar meer managementinformatie. Het kanaal snelinfo's kan in deze optiek beter ingezet worden. Maar daarom moet eerst worden nagegaan welke informatie de respectievelijke (doel)groepen noodzakelijk achten voor het goed functioneren van de organisatie zodat zij alleen de, voor hun, relevante informatie via snelinfo's ontvangen. Dit zal ongetwijfeld een neerwaarts effect hebben op de te verwerken informatie en leiden tot een beter overzicht van de acties binnen de organisatie.

B. Beoordeling van de dienstorders en omzendbrieven

van Dale definieert beide termen als volgt:

- *Circulaire (omzendbrief, loopbrief, e.a.)*

Een door een persoon of lichaam aan verscheidene personen of colleges toegezonden gelijkvormige mededeling.

- Dienstnota

Order houdende voorschriften voor te verrichten werkzaamheden

Deze definities zorgen niet echt voor een duidelijke afbakening van beide termen. Zó blijkt dit er eveneens aan toe te gaan in de praktijk, daar binnen de Vlaamse administratie bepaalde

documenten het etiket omzendbrief krijgen wanneer het gaat om een dienstorder en vice versa. Een **duidelijke afbakening** is dus gewenst.

Gebruikelijk worden dienstorders en omzendbrieven gedurende tien jaar bewaard. Bij het opvragen van dergelijke documenten van de jaren 1997 en 1998 werd ik van het kastje naar de muur gestuurd. Uiteindelijk bleek dat ze op Intranet beschikbaar waren.

De dienstorders zijn beschikbaar vanaf 1991 en de omzendbrieven (althans de titels), vanaf 1989 tot op heden. Inzage in de omzendbrieven is mogelijk vanaf 1995.

Intranet is een zeer goed middel om deze documenten voor een breed publiek beschikbaar te stellen. Doch niet alle documenten zijn omwille van uiteenlopende redenen, zoals o.a. het niet bezitten van een Intranetaansluiting, voor iedereen toegankelijk.

Wat ook opvalt is het **gebrek aan uniformiteit** betreffende de structuur en indeling van omzendbrieven en vooral van de dienstorders. Bijgevolg zou een *uniform stramien* moeten worden ontwikkeld om slordigheid en onoverzichtelijkheid te voorkomen. Hierbij dient ook rekening te worden gehouden met de **huisstijl** daar deze eveneens niet altijd wordt gerespecteerd bij het opstellen van deze documenten. Beide aspecten maken deel uit van wat sommigen *corporate identity*¹⁶⁵ noemen. Dit is in feite de zelfpresentatie van een organisatie door middel van symboliek, communicatie en gedrag. Uniformiteit op dit gebied is dus noodzakelijk om als één geheel naar voren te komen en dit zowel t.o.v. de externe als t.o.v. de interne klanten

De dienstorders en omzendbrieven zijn meestal vrij duidelijk opgesteld qua woordgebruik en dus verstaanbaar. Enkele dienstorders zijn vrij technisch maar dit is meestal te wijten aan de behandelde materie.

Gezien het belang dat aan deze kanalen wordt gehecht door een aantal ambtenarengroepen (zie audit) zijn een aantal ingrepen noodzakelijk om deze twee interne communicatiekanalen terug een belangrijke(re) rol te laten spelen binnen het interne communicatiebeleid:

- een *herdefiniëring en/of herpositionering* van dienstorder en omzendbrief;
- een betere bewaring binnen de afdeling(en);
- Intranet is een efficiënt instrument om dienstorders en omzendbrieven toegankelijk te maken. Een probleem dat steeds terugkomt is dat niet alle ambtenaren het Intranet kunnen

¹⁶⁵ Van Riel, C., Identiteit en imago, Academic Service, Schoonhoven, 1996, p. 37

raadplegen (daarom is een degelijke bewaring op een aantal afdelingen noodzakelijk maar uitbreiding van het Intranet eventueel via Internet zou verkieslijker zijn);

- het uitwerken van een uniform stramien rekening houdend met de huisstijl.

Conclusie

De interne communicatie is van vitaal belang voor het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap - een organisatie in verandering - want zoals overal elders is ook hier communicatie onontkoombaar. Een gebrekkige interne communicatie heeft immers rechtstreekse en onrechtstreekse gevolgen die de behoorlijke werking van een administratie onmiddellijk aantasten en zich op alle niveaus manifesteren maar naargelang de positie bekleed binnen de organisatie anders gepercipieerd worden. Zodoende zal een organisatie, waarbinnen weinig of niet gecommuniceerd wordt, beheerst worden door weliswaar minder zichtbare maar daarom niet minder reële communicatieve processen. Zo was het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap voorheen sterk hiërarchisch en patriarchaal en de toenmalige communicatie taakgericht en instructief, sterk formeel en zwaar procedureel en terwijl de informatie onveranderlijk top-down werd doorgegeven was er weinig of geen bottom-up communicatie. Hierdoor werd het management vaak aanvoeld als een afgescheiden, geïsoleerd orgaan dat ver van de werkvloer stond en beslissingen werden vaak ervaren als iets dat werd opgelegd; ze werden bijgevolg moeilijk geaccepteerd.

Heden wenst het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap een afgeplatte en sterk klantgerichte organisatie te zijn. Het management is daarom meer faciliterend, de werknemers moeten meer geresponsabiliseerd worden en de nodige zelfstandige beslissingsbevoegdheid krijgen want de uitbouw van goede werkrelaties en van een goede werksfeer is cruciaal.

Zonder daarop expliciet gericht te zijn, werkt een efficiënte en effectieve interne communicatie motiverend zodat de ambtenaren zich actief betrokken voelen bij de werking van de administratie in een klimaat van vertrouwen en openheid en door die grotere betrokkenheid wordt het draagvlak van het management ook ongetwijfeld vergroot. Een efficiënte interne communicatie zorgt er immers voor dat de taken gecoördineerd worden, dat mensen en middelen op elkaar worden afgestemd en door de mensen te binden aan de organisatie zorgt zij ervoor dat mensen effectief samenwerken teneinde de organisatiedoelen te bereiken.

Openheid van hoog tot laag waarbij top-down communicatie motiverend en informerend is, wordt als wezenlijk beschouwd voor de strategie van de organisatie.

Terwijl de top nog steeds de verantwoordelijkheid draagt voor de informatieverstrekking zorgen een betere bottom-up communicatie, een duidelijke horizontale communicatie en een grote toegankelijkheid tot informatie ervoor dat de communicatie niet langer louter formeel en instructief is maar dat zij echt ten dienste staat van de doelstellingen van de organisatie zelf.

Een voortgezette inspanning is echter noodzakelijk want geen enkele eenmalige actie rendeert. Zelfs de uitbouw van de nieuwste kanalen voor interne communicatie, zoals Internet en Intranet, die de informatie nochtans op een vlotte manier toegankelijk maken, impliceert dat men moet bereid zijn niet alleen te investeren in de technische ontwikkeling van deze moderne kanalen - wat een zekere specialisatie vereist - maar ook in alle andere communicatiemiddelen die zich opdringen om tot de gewenste communicatiestructuur - aangepast aan de nieuwe gewenste organisatiestructuur en -cultuur - te komen. Daarvoor is zowel op het technisch als op het inhoudelijk vlak een horizontale, dit wil zeggen, een interdepartementale samenwerking vereist. Intranet en Internet zorgen als het ware voor een democratisering van de communicatie doordat formele barrières doorbroken worden en een overvloed aan informatie beschikbaar is maar het volstaat niet van alle informatie op het Intranet te plaatsen. Het doorgeven of beschikbaar stellen van informatie is nog geen communicatie! Bovendien zijn een hele groep ambtenaren op dit ogenblik nog niet aangesloten of vertrouwd met dit medium. De verdere ontwikkeling van de meest efficiënte en effectieve vormen van interne communicatie is dus een absolute vereiste.

Het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap telt ruim 11.000 werknemers. Het is dus zeker niet vanzelfsprekend om managementbeslissingen te laten doorstromen tot op de werkvloer, nog minder om regelmatig te communiceren via persoonlijke ontmoetingen tussen de afdelingshoofden en alle personeelsleden. Waar bij **top-down communicatie** over beslissingen in het verleden vaak werd gefocust op het achteraf eenvoudig doorvertalen van informatie over reeds min of meer afgeronde fasen van de lopende processen, is het van groot belang dat - in het raam van de nieuwe interne cultuur - alle personeelsleden regelmatig signalen krijgen van het topmanagement niet alleen over de processen die worden opgestart maar vooral over de ontwikkeling van deze processen. Met andere woorden, er moet op de breedst mogelijke schaal gecommuniceerd worden over het belang van een (veranderings)proces tijdens het verloop van dat proces zelf want betrokkenheid wordt slechts

in de hand gewerkt wanneer de personeelsleden geïnformeerd worden over de problemen die zich stellen bij het doorlopen van een bepaald proces; departementale Snelinfo's, specifieke edities over veranderingsprocessen en het Intranet zijn de kanalen die hiervoor kunnen worden ingezet. Heden ten dage bieden zich hierbij vier specifieke problemen aan:

- Het stagneren van de informatie op het niveau A2a - zoals dat reeds duidelijk tot uiting kwam in de audit van 1996 - is (nog steeds) zichtbaar. Een sensibilisering van het lijnmanagement, dat van belang is bij het doorvertalen van de verschillende doelen, dringt zich op;
- Sommige departementen zoals LIN kampten en kampen nog met de problematiek van talloze buitenafdelingen, heel veel verschillende locaties en een groot aantal personeelsleden per afdeling. Het is evident dat deze in het verleden inzake het doorgeven van informatie vaak laattijdig en/of op een geïmproviseerde manier werden bereikt. Nu blijkt echter dat de buitendiensten op een relatief korte termijn zo veel informatie krijgen dat zij deze slechts gedeeltelijk of niet kunnen verwerken. De inventarisatie van de interne communicatiekanalen binnen het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap gaf de verklaring voor deze schijnbare paradox: zij leverde maar liefst 80 verschillende kanalen op. Men is dus dringend toe aan een evaluatie van het gebruik van die verschillende kanalen en aan het vaststellen van eventuele overlappingsen en/of hiaten in de communicatiestructuur. Dit onderzoek zal ongetwijfeld tot voorstellen leiden inzake de verbetering van het gebruik van de overblijvende kanalen;
- Het belang van de vernieuwingen en van interne communicatie in het bijzonder wordt niet door alle managers even hoog ingeschat; zoals veelal ook elders heeft het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap af te rekenen met een 'generatiekloof' die vaak versmolten is met de hiërarchie. Dit is een van de redenen waarom opgestarte processen dikwijls relatief traag verlopen.
- Er wordt op alle gebieden slechts zeer weinig rekening gehouden met de werknemers van de niveaus D en E. Wil het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap ook streven naar een *Total Quality Management* dan zal een duidelijke communicatiestrategie en -planning voor deze groepen moeten worden uitgewerkt; er zal dan bijzondere aandacht moeten worden besteed aan het opstellen van de documenten die door de 'lagere niveaus' moeten worden gelezen; dit is van belang bij het opstellen van de nieuwsbrieven en van het personeelsblad wat, in tegenstelling met de huidige toestand, mijns inziens zou moeten gebeuren door 'vast' personeel.

Er zou nog vooruitgang kunnen geboekt worden inzake **bottom-up communicatie** indien meer ambtenaren zouden zijn aangesloten op het Intranet en/of indien zij (meer) vertrouwd zouden zijn met dit medium (bijvoorbeeld door toedoen van een cel permanente vorming). Kanalen als Intranet vergemakkelijken niet alleen de doorstroming van managementinformatie maar maken ook de afdelingshoofden gemakkelijk bereikbaar en meer beschikbaar. (De ontvanger kiest immers zelf het moment waarop hij bijvoorbeeld zijn elektronische mail leest).

Een nog hangende kwestie inzake **horizontale communicatie** ten slotte is dat er slechts enkele departementen zijn met een DCC; bij de overige departementen wordt communicatie bij HRM of Vorming gevoegd.

Het vroegere interdepartementaal overlegorgaan IWCO miste volgens sommigen zijn doel en over zijn informele opvolger IOCO wordt hetzelfde oordeel geveld want na gesprekken met een aantal departementale communicatieverantwoordelijken blijkt dat er nood is aan een efficiënt orgaan voor interdepartementaal overleg en coördinatie. In de praktijk blijkt hoe moeilijk het is om iedereen op éézelfde golflengte af te stemmen en om eensgezindheid in stand te houden. Ondersteuning wordt immers maar al te vaak aangevoeld als iets dat wordt opgelegd en de grens tussen beiden is inderdaad zeer vaag met als resultaat dat een aantal departementen zich afschermen van andere. Sommigen zijn dan ook van oordeel dat er reeds vele interdepartementale beslissingsorganen werden in het leven geroepen maar dat niemand beslissingen neemt. M.i. zullen al deze factoren elk initiatief in verband met de oprichting van een nieuw overlegorgaan tegenwerken maar de cel interne communicatie zou het orgaan bij uitstek zijn om de interdepartementale samenwerking te ondersteunen.

Bibliografie

1. Andriessse, Freek & Weiss, Dick, Interne communicatie: motiveer uw medewerkers. Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997, 75 p.
2. Charter van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Bijdrage van het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap aan het uitbouwen van Vlaanderen tot performante regio in Europa.
3. Eggink, Eric, Handboek interne communicatie. Utrecht, Het Spectrum, 1993, 248 p.
4. Koeleman, Huib, Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, middelen en achtergronden. Houten/Diegem, Bohn Stafleu Van Loghum, 1995, 293 p.
5. Reijnders, Erik, Interne communicatie: aanpak en achtergronden. Assen, Van Gorcum, 1997, 233 p.
6. SMO-Informatief, Communicatie, eigentijdse uitdagingen voor overheid en bedrijfsleven. Den Haag, Stichting Maatschappij en Onderneming, 1994, 84 p.
7. Soete, Erik, Interne communicatie en organisatie in een lokaal bestuur. De Wakkere Burger, 1991, 22p.
8. Van Riel, Cees B.M., Identiteit en imago. Grondslagen van corporate communication. Academic Service, Schoonhoven, 1996, 291 p.
9. Vlam, Verandering en Vernieuwing, in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Brussel, ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 1995, 24 p.
10. Wijngaards, Niek, Communicatie voor de middenmanager. Den Haag, Schoevers, 1996, 186 p.

Periodieken

1. Baetsle, M., 'Interne communicatie en organisatie in Evergem'. In: De Gemeente, nr. 448, nr. 1, januari, 1993, pp. 17-22.
2. Belgisch Staatsblad, 26 januari 1995, p. 1814
2. 'Het algemeen administratief statuut'. In: Belgisch Staatsblad, 26 januari 1995, pp. 1813-1815.
3. Desmedt, Hilde, 'Nieuws van de Permanente Interdepartementale Werkgroepen . Horizontale materies horizontaal geregeld'. In: Goedendag. jaargang 13, nr. 1, 1997, pp. 15-16.
4. Moreels, Ann, 'Organisatie van interne informatie- en communicatiekanalen'. In: Praktijkgids management in lokale besturen. Kluwer, afl. 12, 1993, pp. 1-17.
5. Opbrouck, Wendy, Intranet. In: Ad Rem, jaargang 12, nr. 1, februari 1998, pp. 8-9.
6. Suykens, Mark, 'Interne communicatie in het ambtenarenapparaat'. In: Praktijkgids management lokale besturen. Kluwer, afl. 12, 1993, pp. 1-18.

Jaarverslagen

1. Jaarverslag 1996 van de informatieambtenaar van de Vlaamse Gemeenschap. Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap departement Coördinatie, 1997, 72 p.
2. Jaarbeeld 1996 van de Vlaamse administratie. Averbode, Altiora, 1997, 107 p.
3. Jaarboek 1997 van het Departement Leefmilieu en Infrastructuur. Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brugge, Magenta, 1998, 79 p.

Nieuwsbrieven

1. Vlamm nieuwsflits, Bijsturing structuur ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. 3 juli 1996, 11 p.
2. Vlamm Nieuwsbrief, De Vlamm nieuwsbrief vertelt u alles over de veranderingen! nr. 1, mei 1994, 4 p.
3. Vlamm Nieuwsbrief, Een terugblik. nr. 12, november 1996, 8 p.

Rapporten en verslagen

1. Documentatiebeleid voor het departement Leefmilieu en Infrastructuur. 13 p.
2. Organiseren van de interne communicatie, in casu de top-down managementcommunicatie. 4 maart 1996, 7 p.
3. Vlamm-voortgangsrapport. 12 juni 1996, 21 p.
4. Interne communicatie. Benchmarking. 18 september 1996, 18 p.
5. Project interne communicatie. Resultaten van de enquête bij de ontvangers van top-down managementcommunicatie. Eindrapport, 18 september 1996, 39 p.
6. Verdere uitbouw van de interne communicatie. 26 februari 1997, 7 p.
7. Verdere uitbouw van de interne communicatie. 9 december 1997, 15 p.
8. Managementcommunicatie. Presentatie aan de PIW's. 12 december 1996, 35 p.
9. Kolacny, Annelies, Herstijling van het personeelsblad. 21 december 1998, 6 p.

10. Heyvaert, Veerle, Toelichting bij de inventaris, 1999, 6 p.

Cursussen

1. Moenaert, Rudy, Management, Brussel, Solvay cursusdienst, 1997, 162 p.

Geraadpleegde literatuur

1. Bland, Michael, Effective employee communications. London, Kogan Page Ltd., 1990, 166 p.
2. Coulier, Edwin, I.C.: kansen voor een nieuwe organisatiecultuur bij overheidsorganisaties. In: Tijdschrift voor Overheidsmanagement, 1996, nr. 4, pp. 5-12.
3. Ernst, Marc, Interne communicatie in de Vlaamse lokale besturen: tussen mode en modus, In: De Gemeente, 1995, nr. 477, december, pp. 563-566.
4. Nguyen-Thanh, Fanelly, La communication: une stratégie au service de l'entreprise. Paris, Economica, 1991, 135 p.
5. Steeman, Diederik, Interne Communicatie als smeermiddel bij veranderingsprocessen, In: Sales Management, 1998, maart, pp.38-40.
6. X, De interne communicatie: Een managementinstrument? In: Service Plus magazine, 1997, nr. 28, juni, pp. 7-11.
7. X, Interne communicatie: een vitale kwestie. In: Vraag en antwoord KMO, 1998, nr. 13, 3 juli, pp. 3.

Bijlagen