

“Werk es hardop!”

Wat kun je als communicatieprofessional bijdragen aan het lerend maken van je organisatie?

Een 'lerende' organisatie kan zich aanpassen aan issues die spelen in haar omgeving. Ook voor de Rijksoverheid geldt dit in grote mate. Dit aanpassen lukt als ze in staat is om te kijken naar onderliggende kwesties en om problemen aan te pakken buiten de geldende kaders en afspraken. "Een eerste stap is je bewust te worden van je eigen denkpatronen en de patronen binnen je organisatie: hoe monitoren en duiden we wat er gebeurt en zelfs niet gebeurt?", zegt Marije van den Berg, adviseur en trainer in overheidsparticipatie en maatschappelijke sensitiviteit. "Persoonlijk kennismanagement kan daarbij helpen: het stelt je in staat beter om te gaan met de dynamiek van je omgeving en de wendbaarheid van je organisatie." Communicatieprofessionals binnen de Rijksoverheid zouden zich (mede) verantwoordelijk moeten voelen voor het 'lerend maken' van de overheid, waardoor die zich kan aanpassen aan de signalen van buiten, vindt Van den Berg. Hoe? In dit artikel geven we enkele handreikingen.

"Betekenis geven wordt de core-business van de communicatieprofessional", vindt Van den Berg. "Bij het opstellen van een nieuwsbericht bijvoorbeeld gaat het om welke woorden je kiest, en welke je weglaat. Je bent niet alleen een doorgeefluik, je voegt daadwerkelijk iets toe. Een intranetbericht wordt beter doordat jij het redigeert, een vraag wordt scherper doordat jij hem herformuleert, een bijeenkomst krijgt waarde doordat jij weet wie je als spreker moet uitnodigen. Dit soort werkzaamheden is soms moeilijk te benoemen of over te dragen: veel van je kennis is impliciet, opgedaan door ervaring. Vergelijk het met het strikken van je schoenveters: natuurlijk weet je hoe dat moet, maar probeer maar eens een instructie te schrijven," vat Van den Berg de moeilijkheid samen.

Impliciete kennis

In een kennisintensieve, netwerk-georiënteerde maatschappij moeten organisaties zich steeds aanpassen. Dat lukt alleen als een organisatie lerend wordt, want daardoor kan die effectief reageren op signalen van buiten. Juist doordat we nu op die

netwerkachtige manier werken, komen signalen van buiten niet meer op de klassieke manier binnen, maar door alle haarvaten van de hele organisatie. "Communiceren is allang niet meer voorbehouden aan de communicatieprofessional", daagt Marije van den Berg uit. "De informatie en de kennis moeten stromen. Vooral impliciete kennis moet beter benut worden. Dat doe je door 'hardop te werken'," legt Van den Berg uit. "Om bij het voorbeeld van de schoenveters te blijven: als je hardop uitspreekt wat je aan het doen bent, terwijl je het aan het doen bent, lukt het wèl om dit soort ervaringskennis over te dragen."

Hardop werken

Voorbeelden van hardop werken zijn er best, alleen zijn ze niet altijd als zodanig te herkennen. Hieronder geven we drie voorbeelden:

- Tijdens een usabilityonderzoek vraag je een (potentiele) bezoeker in een 1-op-1 sessie taken uit te voeren op je website. Tijdens zo'n test komt aan het licht welke gebruikersproblemen en irritaties bezoekers van jouw website ervaren en waar (dus) verbetering mogelijk is. De gebruiker vertelt



Werk es hardop. Cartoon van Cees Heuvel voor het jaarprogramma 2014 van de VoorlichtingsRaad.

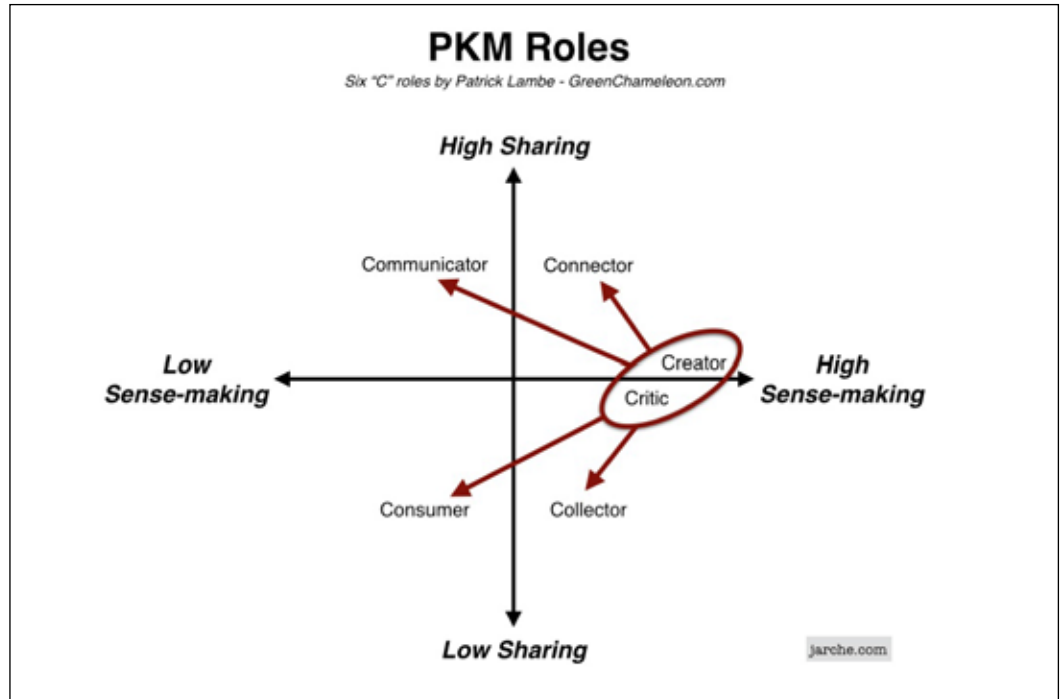
hardop wat hij doet, hoe hij zoekt en navigeert en wat hij ervaart.

- Het maken van een krachtenveldanalyse is ook een vorm van hardop werken: je maakt expliciet wat impliciet in de hoofden van mensen zit. Mensen roepen snel dat ze de omgeving wel kennen en wel weten hoe de stakeholders 'erin' zitten, maar door het hardop, met een groepje te doen ontstaat er toch een beeld dat er eerder niet leek te zijn. Een handig hulpmiddel is de 'temperaturen ABC' die in de Factor C-methode wordt gebruikt: Met deze analyse identificeer je in hoeverre de spelers in je krachtenveld met een bepaald onderwerp bezig zijn: staat het bij hen hoog op de agenda of niet? Deze analyse is vooral goed toepasbaar als de inhoudelijke richting van een proces of project nog niet duidelijk is. Je gebruikt deze methodiek als je voor de uitdaging staat om gesprekspartners aan tafel te krijgen of om een bepaald onderwerp op de (politieke, bestuurlijke of maatschappelijke) agenda te krijgen. Vaak doe je dat onbewust, maar door dat te benoemen en delen krijg je beter zicht op waar je moet aansluiten.
- Het werken met ijkpersonen en persona's is ook een vorm van hardop werken. Het is een van de manieren om de buitenwereld binnen te halen. Ijkpersonen worden al ontwikkeld voor bladen, maar werken ook goed bij het 'smoel geven' aan de doelgroep van beleid. Een ijkpersoon is een creatieve vertaling van de gemeenschappelijke kennis die in huis is. Vaak is die kennis impliciet en verschilt die van persoon tot persoon. Door iedereen te laten uitspreken wat voor persoon hij in z'n hoofd heeft, kom je met elkaar wellicht tot inzichten over je doelgroep die je anders niet zou hebben gehad.

Van single-loop naar double-loop learning

Signalen komen tegenwoordig van alle kanten. Als je iets doet in de samenleving, kun je immers een reactie verwachten. Doordat ook overheidsorganisaties steeds meer in netwerken functioneren, komen die reacties via de haarvaten van de organisatie binnen. Dan wordt dus de vraag: wie vangt die reacties op, en wat doe je er vervolgens mee?

"Vaak worden signalen 'single-loop' opgepakt", licht Van den Berg toe. Een burger heeft een probleem, dat komt je organisatie ter ore en die lost dat probleem op. Bij 'single-loop learning' pak je problemen aan binnen de geldende kaders en afspraken. Maar de vraag is of je daarmee het werkelijke probleem hebt opgelost. Wat is eigenlijk het onderliggende probleem? En moeten niet eigenlijk strategische keuzes of zelfs het organisatie-model ter discussie



De verschillende communicatierollen die je kunt hebben in een organisatie dragen op verschillende manieren bij aan het duiden van signalen.

worden gesteld? Dit heet 'double-loop learning' of 'diep leren'. "Als communicatieprofessional lever je een belangrijke bijdrage aan de lerende organisatie door input te leveren voor betere besluiten. Dat kan in de vorm van een artikel op het intranet, een notitie aan een leidinggevende, een uitnodiging voor overleg met een stakeholder of een goede vraag op het juiste moment door de organisatie heen loodsen. Maar het kan ook betekenen dat je aan de orde stelt dat de interne werkprocessen belemmerend werken voor een klantvriendelijke dienstverlening, een goede relatie met stakeholders of een ander doel dat de organisatie wil bereiken. Durf je op dat niveau te interveniëren, dan draag je bij aan het 'double-loop leren' van een organisatie."

Het is veel effectiever om 'double loop learning' toe te passen: je past het proces aan waardoor het probleem is ontstaan. Om dat te doen, is vrijwel altijd interne communicatie nodig. Daar ligt een rol voor de communicatieprofessional, betoogt Van den Berg. "Je begeeft je hier wel op glad ijs; het gaat hier over ingrijpen in het primaire proces van organisaties. En het wordt niet altijd gewaardeerd als de communicatieafdeling zich 'bemoeit' met het primaire proces. Het roept nieuwe vragen op. Want waar houdt communicatie op en begint het primair proces? En als iedereen 'er van is', waar zit dan de toegevoegde waarde van de communicatieprofessional?"

Hoe maak je je organisatie lerend?

Van den Berg heeft het gedachtegoed van Harold Jarche omarmd. Jarche is adviseur, auteur en trainer die zich heeft gespecialiseerd in het werken in netwerken en onderzoekt hoe persoonlijke ontwikkeling bijdraagt aan het beter functioneren van organisaties. Hij is bedenker van het Personal Knowledge Mastery (PKM) – persoonlijk kennismeesterschap – en van het Seek-Sense-Share-framework. Van den Berg gebruikt de twee modellen om te komen tot ideeën over 'lerende organisaties' en welke rol je daar als communicatieprofessional in hebt.

PKM-model: Welke rol heb jij?

Het PKM-model beschrijft verschillende manieren om waarde toe te voegen, afhankelijk van je voorkeursrol. "Los van je formele functie heb je ook een informele rol binnen jouw organisatie", legt Van den Berg uit. "Vaak heb je een natuurlijke voorkeur voor een of meerdere rollen. Hoe je die rol invult is afhankelijk van de insteek die je kiest, waar je kracht ligt en welke aap je op de schouder neemt." Een hulpmiddel om je voorkeursrol duidelijk te maken is het PKM-model. Richt je je op 'delen' of juist niet? Voeg je betekenis toe of geef je de informatie door? Het PKM-model van Harold Jarche is vertaald naar zes PKM-rollen. In welke rol(len) herken je jezelf het meest?

- De Collector verzamelt 'kennis'. Dit is meestal het beeld dat mensen hebben bij iemand die iets doet met 'kennismanagement'. Hij is degene die je

opzoekt als je ongewone, obscure kennis nodig hebt.

- De Connector verzamelt 'relaties'; ze zijn als geen ander in staat om mensen te koppelen. Waar een collector je naar een website of artikel in een database stuurt, noemt de connector een naam of introduceert je bij zijn relatie. Connectors zijn van onschatbare waarde voor een organisatie, zeker als ze veel collectors kennen.
- De Communicator bemiddelt in kennis voor verschillende doelgroepen. Het zijn geboren vertellers. Zoek je iemand die een massa onverteerbare informatie inzichtelijk en toegankelijk moet maken? Geef die taak dan aan een communicator en zorg ervoor dat hij weet voor wie hij schrijft.
- De Creator is zeldzaam. Dit zijn ware 'kennismakers'; degenen die theorieën, modellen en systemen maken die andere mensen volgen. Ze schrijven artikelen, boeken en baanbrekende rapporten. Ze doen gedurfde experimenten. Ze geven advies waarvoor je wilt betalen.
- De Criticus richt zich op betrouwbaarheid van kennis en berichten. Zijn erg analytisch en kunnen inconsistentie en gebreken spotten. Ook hebben ze vaak een goed netwerk, bijvoorbeeld om kennis te checken. De rol klinkt als degene die de lol komt verstoren, maar is heel waardevol in omgevingen waar op hoge snelheid veel informatie verwerkt moet worden.
- De Consument consumeert. In zekere zin zijn we allemaal consumenten. Maar in zijn pure vorm is dit een uitstervend soort, zeker in een professionele context. Louter kennis verzamelen en er niets mee doen betekent dat je geen waarde toevoegt aan de netwerken en teams waarin je opereert. Ben jij een consument, kijk dan welke van bovenstaande rollen je kunt versterken.

Het Seek-Sense-Share-framework: Wat voeg je toe aan omgevingsignalen?

Het Seek-Sense-Share-model laat zien dat er verschillende momenten zijn om je toegevoegde waarde in het duiden van signalen uit de omgeving in te zetten. Je kunt het zien als een zandloper. Het binnenhalen van kennis en van signalen van buiten noemt Jarcho *Seek*. *Seeking* gaat over dingen uitzoeken, up-to-date blijven, je netwerk in stelling brengen om op de hoogte te blijven (actief: pull) en gehouden te worden (passief: push). In de fase van *Sensing* gaat het om het toevoegen van betekenis aan die signalen, om het personaliseren en gebruiken van de informatie. Experimenteren, vergelijken, oefenen en aanpassen horen hier bij. In de *Sharing*-fase tenslotte deel je de verrijkte informatie met je netwerk.



Het Seek-Sense-Share-model laat zien dat er de verschillende momenten zijn om signalen uit de omgeving te duiden.

“Voor de ‘sense’-fase is interessant”, vindt Van den Berg. “Je kunt ervoor kiezen als doorgeefluik te fungeren: dan doe je aan ‘low sensemaking’. Interessanter wordt het natuurlijk om aan ‘high sensemaking’ te doen. Je geeft dan betekenis, verbindt dingen met elkaar en legt relaties met wat je al weet. Je transformeert ‘informatie’ naar ‘kennis’ - die je vervolgens weer deelt met je netwerk in de share-fase. Je ziet daar de verschillende rollen terugkomen: de creator en de criticus zijn bij uitstek *sense-making* mensen. Grote *sharers* zijn de Communicator en de Connector.

Hardop werken

Communicatieprofessionals kunnen een rol spelen in het ‘hardop werken’: het expliciet maken van de processen die gaande zijn binnen en buiten de organisatie en het aanjagen van de discussie om deze effectiever te maken. Om ervoor te zorgen dat deze informatiestroom binnen de organisatie goed loopt, zouden we meer samen moeten delen, meer ‘hardop werken’, vindt Van den Berg. “Maak in je netwerk zichtbaar wat je doet. ‘Leren’ doe je namelijk niet alleen gestructureerd en doelgericht, maar ook informeel en als de kans zich voordoet. Met interne sociale media wordt dat meer en meer mogelijk. Door te vertellen waar je mee bezig bent, geef je collega’s de mogelijkheid om mee te liften op jouw ervaring. Zo kom je tot toegevoegde waarde die groter is dan het herschrijven van een intranetartikel.” Van den Berg benadrukt: “Al schrijf je maar af en toe een blog, al breng je maar één keer in de maand mensen bij elkaar die elkaar nodig hebben: jij kunt

jouw organisatie helpen om een lerende organisatie te worden, waardoor die wendbaarder wordt in een dynamische omgeving.”

Tekst: Geeske Meuleman, webredacteur bij Dienst Justitiële Inrichtingen, en Renée Swart, kennisadviseur bij de Academie voor Overheidscommunicatie, ministerie van Algemene Zaken. Dit artikel kwam voor een groot deel tot stand door hardop samen te werken.

Dit artikel kwam tot stand n.a.v. de kennismiddag van de Academie voor Overheidscommunicatie op 16 oktober 2014: ‘Jouw rol in een wendbare organisatie’. Spreker op deze middag was Marije van den Berg, adviseur en trainer in overheidsparticipatie en maatschappelijke sensitiviteit. Met haar bedrijf Whiteboxing verbindt ze van kennis van burgerinitiatief en sociaal ondernemerschap met de dagelijkse praktijk van werken in de publieke sector. Op de maandelijkse kennismiddagen van de Academie voor Overheidscommunicatie laten sprekers van binnen en buiten de overheid hun licht schijnen over actuele communicatieonderwerpen. Op deze manier blijven communicatieprofessionals van de Rijksoverheid op de hoogte van de ontwikkelingen in hun vak. Kijk voor meer informatie op www.CommunicatieRijk.nl of praat door over dit onderwerp met rijkscollega’s op Ons.CommunicatieRijk.nl