

# 4 SUCCESFACTOREN VOOR EFFECTIEVE E-MAILGUIDELINES IN UW ORGANISATIE

1. E-mail is een nijpend probleem .....	1	5. Blue Ocean in praktijk: 4 stappenplan voor effectieve guidelines .....	5
2. Guidelines als antwoord op personalisatie ...	2	6. Werknemers zijn de grootste winnaars .....	7
3. E-mailguidelines: wat moet erin? .....	3	7. Bijlage: company guidelines .....	8
4. Blue Ocean Strategy: cultuurverandering vraagt inspanningen .....	4		

## KORT EN BONDIG

*Met duidelijke e-mailguidelines kan elke organisatie het interne en externe e-mailverkeer onder controle krijgen. De invoering van zo'n guidelines vraagt echter een flinke inspanning die u moet volhouden tot de nieuwe cultuur een eigen dynamiek krijgt.*

- Maak voldoende tijd en mensen vrij om het proces te organiseren en te begeleiden. Besteed aandacht aan de opmaak én aan de uitvoering van het plan van aanpak.
- Zorg voor een stevig draagvlak bij uw medewerkers door inspraak bij de redactie.
- Creëer een "sense of urgency" bij de proclamatie en herhaal de nieuwe afspraken voortdurend.
- Betrek de directie en het management bij het ondersteunen én handhaven van de richtlijnen.

## DOOR GUNNAR MICHIELSSEN

Helpen e-mailguidelines écht om de groeiende stroom aan elektronische communicatie in goede banen te leiden? Heeft het zin om bindende afspraken te proclameren of is dat een tijdrovende bezigheidstherapie die geen zoden aan de dijk zet? Aan de hand van ervaringen bij tientallen Nederlandse en Belgische organisaties beschrijft deze whitepaper de mogelijkheden, de risico's en de voorwaarden om de slaagkansen van company guidelines te vergroten. Een beetje inzicht en discipline volstaan om de oefening ook in uw organisatie succesvol af te ronden.

## 1 E-MAIL IS EEN NIJPEND PROBLEEM

Hoeveel procent van uw werktijd besteedt u aan e-mail? Wie zich vragen stelt bij de werkelijke kostprijs van e-mail voor zijn organisatie, hoeft niet ver naar antwoorden te zoeken.

Cijfers van McKinsey bevestigen wat we allemaal al lang weten: we mailen lang en veel. Volgens de onderzoekers turen we gemiddeld 13 uur per week of 650 uur per jaar naar inkomende of uitgaande e-mails. Dat is ongeveer 28 procent van de kantooruren van een doorsnee-werknemer. Vertaald: bijna één derde van de totale bruto loonkost gaat rechtstreeks op aan elektronische communicatie.

Natuurlijk biedt elektronische communicatie veel voordelen. Toch beseft vrijwel elke intensieve mailer dat er naast alle voordelen ook heel wat kostelijke nadelen zijn. Voor organisaties die de negatieve gevolgen van het intensieve e-mailverkeer maximaal willen inperken, ligt het proclameren van e-mailguidelines dan ook voor de hand.

## PERSONALISATIE LEIDT TOT INEFFICIËNTIE

Maar zijn guidelines wel echt nodig? Critici zullen tegenwerpen dat iedere job verschillend is, en dat je daarom geen algemene spelregels mag opdringen. Zijn organisaties niet veel beter af als ze de individuele medewerkers op eigen kracht en volgens de eigen noden laten zoeken naar de oplossingen die het best bij hen passen?

De praktijk bewijst dat niets doen géén optie is. Organisaties die rekenen op een invisible hand die het e-mailverkeer in goede banen leidt, botsen al snel op de grenzen van hun laissez-faire beleid. De optelsom van alle beste oplossingen voor elk individu leidt niet vanzelf tot een effectievere organisatie.

Personalisatie is het fenomeen dat gebruikers een collectieve voorziening eenzijdig aanpassen aan hun persoonlijke noden. De keuzes die ze hierbij maken gebeuren exclusief vanuit eigen perspectief. Hierbij verkiezen ze onbewust een kleine winst voor zichzelf boven een groot verlies voor de organisatie.

## VOORBEELDEN VAN PERSONALISATIE

- Als ik de baas van mijn collega in cc zet - ook al hoeft die niet echt op de hoogte te zijn - dan verhoogt de aandacht voor mijn mail en krijg ik sneller reactie. Mijn gedrag is contraproductief voor de organisatie (ik leg nodeloos beslag op de tijd van de baas), maar ik heb er zelf baat bij.
- Als ik meteen antwoord krijg op mijn dringende mails, dan bespaart mij dat alvast een tijdrovend telefoontje met de persoon in kwestie. Dat de ontvanger door mijn dringende mails gedwongen wordt zijn inbox permanent te screenen, is zijn probleem.
- Als ik mijn collega's geen toegang verleen tot deze map met bedrijfskritische informatie, maak ik mezelf onmisbaar. Niet handig voor mijn collega's, maar interessant voor mijn eigen positie.
- Dit mailtje naar mijn collega is niet noodzakelijk, maar als er discussie over ontstaat, heb ik ten minste bewijzen in handen. Dat de sfeer daardoor kan verzieken, is niet mijn probleem.
- Als ik mijn collega bombardeer met mails tijdens zijn vakantie, dan krijg ik misschien toch het antwoord waarop ik anders nog een weekje moet wachten. Ik zet mijn collega weliswaar onder druk om tijdens zijn vakantie te werken, maar daar heb ik geen last van.

*Waar gebeurd in een grote Vlaamse stad...*

*In 2011 mailt een baliemedewerker van een grote Vlaamse stad naar 3000 collega-ambtenaren over een verkeerd geparkeerde dienstwagen.*

*Verschillende ontvangers repleyen (sommige zelfs to all) dat het niet hun wagen betreft. In enkele minuten leidt dit bericht tot duizenden mails.*

*Ter “verdediging” roept de afzender in dat het zoeken naar de gebruiker gemakkelijk een half uur extra tijd zou kosten.*

*Het totale tijdverlies voor de organisatie ligt echter veel hoger.*

*Personalisatie heeft ervoor gezorgd dat deze afweging niet correct werd gemaakt, met alle nadelige effecten van dien.*

## GUIDELINES ZIJN ALS VERKEERSREGELS

De openbare weg illustreert perfect het effect van personalisatie in het verkeer en de noodzaak aan duidelijke afspraken. In het begin van de 20ste eeuw waren er geen verkeersregels. Elke weggebruiker nam autonoom beslissingen om zo snel mogelijk zijn bestemming te bereiken. Het groeiende wagenpark leidde tot een stijgend aantal ongevallen en congestie in de steden en op drukke verkeersassen. Voorrang moest worden afgedwongen, in smalle straten dwong de meest assertieve chauffeur de tegenligger terug.

Toen de situatie onhoudbaar werd, greep de overheid in. Voorrangsregels, verkeerslichten en eenrichtingstraten dwingen mensen om te wachten, een blokje om te rijden en anderen door te laten. Hoewel deze regels de individuele chauffeur voortdurend vertragen en omleiden, zorgen ze finaal toch voor betere doorstroming, minder ongevallen én hogere gemiddelde snelheden.

### 3 E-MAILGUIDELINES: WAT MOET ERIN?

E-mailguidelines zijn voor de werkplek wat verkeersregels zijn voor de openbare weg. E-mailrichtlijnen beschrijven de basisregels, de do's en dont's en formaliseren bepaalde stilzwijgende afspraken zoals:

- Hoe snel moet ik reageren op een e-mail?
- Word ik verwacht mijn e-mail te lezen wanneer ik extern ben?
- Wat met mails 's avonds, tijdens weekends of vakanties?
- Wie zet ik in cc?
- Welke boodschappen mag ik wel/niet aan e-mail toevertrouwen?
- In welke mate mag ik e-mail gebruiken voor persoonlijke doeleinden?
- Hoe schrijf ik mijn onderwerpregel?
- Mag ik een bericht van derden forwarden zonder diens toelating?
- Moeten bepaalde mappen met bedrijfskritische informatie open staan/gedeeld worden met derden?

## PERSONALISATIE IN DE PRAKTIJK

*In de operationele afdeling van een Belgisch telecom-bedrijf werd een absoluut verbod ingevoerd om meer dan twee collega's uit de afdeling in cc te zetten. Wie dat toch wilde doen, moest een nieuwe mail versturen.*

*Heel wat mensen reageerden furieus op deze "absurde" regel en argumenteerden dat deze regel hen tijd zou kosten in plaats van opleveren. Ze "moesten" immers heel wat mensen in cc zetten.*

*Het eindresultaat? Iedereen ging bewuster mailen, wat resulteerde in een spectaculaire daling van het aantal cc-berichten. Daar werd iedereen finaal beter van.*

## DE BEDRIJFSCULTUUR ALS STRUIKELBLOK

Dat organisaties afspraken maken over het gebruik van bepaalde communicatiemiddelen, lijkt vanzelfsprekend. Toch is de invoering én handhaving ervan niet evident. Meestal zijn e-mailgewoontes diep insleten in de bedrijfscultuur. Het overmatig gebruik van distributielijsten en cc, het voortdurend mailen met als enige doel bewijsmateriaal te verzamelen, reply-to-all, het continu versturen van dringende berichten omdat iedereen geacht wordt voortdurend de inbox te screenen... stuk voor stuk zijn deze gedragingen volledig ingebed in het gedrag van de complete organisatie.

## 4 HORDES VOOR BIJSTURING BEDRIJFSCULTUUR

In de wereldwijde bestseller “Blue Ocean Strategy” beschrijven de auteurs de vier hordes die organisaties moeten nemen om hun cultuur bij te sturen.

- **Horde 1: het vrijmaken van de nodige resources en middelen.** Het bijsturen van de organisatiecultuur is mogelijk op voorwaarde dat men echt bereid is hierin te investeren. Maak daarom voldoende resources vrij, teken een doordacht aanvalsplan uit en houd de inspanningen vol tot het einde.
- **Horde 2: het kweken van begrip en bereidheid tot verandering.** Verandering stuit per definitie op weerstand omdat de heersende cultuur altijd wordt aangevoeld als “enig mogelijke”. Wanneer medewerkers begrijpen waarom de organisatie moet veranderen, heeft een veranderingstraject kans op slagen.
- **Horde 3: het opwekken en onderhouden van de motivatie bij de medewerkers.** Kennis en vaardigheden zijn essentieel voor gedragsverandering. Alleen medewerkers die weten hoe ze de nieuwe normen in de praktijk kunnen vertalen, sturen hun gedrag ook effectief bij. Een subtiel systeem van beloningen en sancties kan helpen om het nieuwe gedrag zo lang vol te houden dat het een nieuwe gewoonte wordt.
- **Horde 4: de blijvende steun van de directie.** De laatste en moeilijkste horde is van bedrijfspolitikere aard. Het bijsturen van cultuur kan bij bepaalde managers bedreigend overkomen en zelfs tot intern getouwtrek en machtspelletjes leiden. Een duidelijk commitment van de directie en het hele management garandeert dat het plan tot het einde uitgevoerd wordt en de regels ook echt gehandhaafd worden.

## PRAKTIJKCASE

*In een groot nutsbedrijf kregen alle medewerkers een e-mailtraining met best practices.*

*Het laatste uur van de sessie werden de deelnemers in groepjes ingedeeld om zich te buigen over modelguidelines. Elk groepje mocht drie amendementen of aanvullingen indienen. Deze amendementen werden in een plenaire sessie besproken en gestemd.*

*Het resultaat? Guidelines die niet van bovenaf worden opgelegd maar door de gebruikers zelf zijn afgesproken.*

Wilt u de e-mailguidelines in uw organisatie een kans op slagen geven, dan kunt u zowel bij de redactie, de proclamatie, de communicatie en de opvolging maatregelen nemen die uw slaagkansen flink verhogen.

De onderstaande vier stappen vergroten de kans dat u de vier hordes uit de Blue Ocean Strategy probleemloos overwint.

## 1. MAAK RESOURCES VRIJ: ZORG VOOR EEN TASKFORCE MET EEN PLAN

Al te vaak belasten organisaties slechts één enkele medewerker met de opdracht om de e-mailcultuur van de complete organisatie bij te sturen. De inspanningen die nodig zijn om tastbare resultaten te boeken worden hier schromelijk onderschat.

De oprichting van een taskforce is de eerste cruciale stap op weg naar verandering. Verzamel enkele mensen die er echt voor gaan, die overtuigd zijn van het belang van verandering en die beschikken over een flinke dosis enthousiasme en doorzettingsvermogen.

De eerste belangrijke opdracht van de taskforce is te zorgen voor een gedetailleerd draaiboek. Het draaiboek bevat een stappenplan met meetbare doelstellingen en timings. De opstellers moeten erover waken dat een zo groot mogelijk populatie binnen de organisatie bereikt wordt.

Opdracht twee is het vinden van sponsors uit verschillende departementen. Deze sponsors zorgen voor de buy-in bij de collega's en fungeren als aanspreekpunt bij het uitrollen van de verschillende stappen.

## 2. KWEK BEGRIP: ZORG VOOR EEN STEVIG DRAAGVLAK EN BETROKKENHEID

### SPREEKT VOOR ZICH?

*Een MKB-bedrijf uit Breda zag geen heil in e-mailguidelines, want dat hadden ze "ooit" al eens geprobeerd. Navraag leerde dat een hr-assistent enkele jaren eerder inderdaad een pdf'je met daarin enkele standaardregeltjes had rondgemaild (!). Nog meer navraag leerde dat nagenoeg geen enkele medewerker zich nog herinnerde ooit zo'n guidelines te hebben ontvangen...*

Ervaring leert dat de impact van e-mailguidelines het grootst is wanneer de medewerkers de inhoud zelf mee mogen bepalen. Dit kan bijvoorbeeld via een enquête, waarbij de verschillende opties aan het personeel worden voorgelegd. Een andere aanpak is om medewerkers in een e-mailworkshop model-guidelines voor te leggen en hen de kans te geven die te amenderen. Deze werkwijze biedt het voordeel van debat en het uitwisselen van ideeën.

## 3. INFORMEER EN MOTIVEER DE WERKNEMERS

Licht de e-mailguidelines duidelijke toe en leg uit waarom ze noodzakelijk zijn. Wie van meet af aan begrijpt waarom bepaalde spelregels worden ingevoerd, zal de afspraken sneller aanvaarden.

Nog sterker is het om bij de proclamatie een "sense of urgency" te creëren binnen de organisatie. Zet de lancering van de nieuwe guidelines bijvoorbeeld extra luister bij door een officieel

kick-off event of met een e-mail awareness-sessie. Plaats roll-up banners aan de receptie of in de kantine, verdeel flyers, hang affiches in de koffiehoeke. Verleent u een evenementieel karakter aan de proclamatie van de guidelines, dan is het van meet af aan voor iedereen duidelijk dat de afspraken niet louter vrijblijvend zijn.

Daarmee is de kous niet af. Zelfs wie overtuigd is van de noodzaak tot veranderen, riskeert na enkele dagen of weken in zijn oude gewoontes te vervallen. Breng de guidelines daarom regelmatig opnieuw onder de aandacht. Zo projecteert een groot Vlaams farmaciebedrijf concrete punten uit de policy op de infoschermen in het bedrijf. Communiceer de nieuwe spelregels ook expliciet naar alle nieuwkomers tijdens onthaalprogramma's.

Storytelling kan een krachtige bijdrage leveren aan de verspreiding van best practices. Wanneer bijvoorbeeld het bedrijfsblad getuigenissen brengt van medewerkers wiens productiviteit sterk stijgt door de nieuwe afspraken, zijn derden sneller geneigd om ze te respecteren.

#### 4. BETREK DIRECTIE EN MANAGEMENT BIJ OPVOLGING EN HANDHAVING

Tot slot is het cruciaal om de directie en het complete management actief te betrekken bij de communicatie en handhaving van de nieuwe spelregels. De Franse multinational Atos Origin gaat zelfs zover dat 10% van de bonus- en gekoppeld zijn aan de mate waarin managers de e-mailcultuur in hun teams onder controle krijgen.

Handhaven veronderstelt een zekere controle. De managers en teamleaders zijn het best geplaatst om dit voor hun rekening te nemen. Proactieve controle is bij e-mail echter onmogelijk zonder inbreuk te plegen op de privacy van de medewerkers. Het permanent screenen van de activiteit is onwenselijk en onwettig.

Reactieve controle kan wel. Zo kan de verantwoordelijkheid bij incidenten en misverstanden door verkeerd e-mailgebruik worden verlegd van ontvanger naar afzender. Wie een mail verstuurt en daarbij inbreuk pleegt op bepaalde afspraken uit de guidelines, is zelf verantwoordelijk voor de gevolgen.

- Een interne salesmedewerker stuurt een lastminute wijziging van een klantenorder via mail door naar de verzendafdeling. Daar wordt de mail niet meer tijdig onderschept. Gevolg: de klant ontvangt een onvolledige bestelling. De salesmedewerker kan zich niet verschuilen achter het feit dat hij de mail heeft verstuurd. Bij dringende berichten was een telefoontje of Instant Messaging-bericht beter op zijn plaats.
- Een medewerker van een logistiek bedrijf stuurt een mail met een vraag naar twee collega's van dezelfde afdeling. Het antwoord bleef uit, waardoor een deadline werd gemist. Beide ontvangers veronderstelden dat de andere collega de mail zou beantwoorden. Bij discussie kreeg de afzender ongelijk: hij had bij de verzending een duidelijke keuze moeten maken uit de ontvangers.
- Een mail met een weinig respectvolle opmerking over een klant werd intern geforward en belandt na wat omwegen terug bij de klant in kwestie. Wie per vergissing een beledigende mail forwardt begaat een professionele fout, maar de auteur van de beledigende tekst draagt veruit de grootste verantwoordelijkheid. Wie schrijft, die blijft...



*De Franse multinational Atos Origin koppelt een deel van de bonus van managers aan hun inzet voor een gezondere e-mailcultuur. Commitment van het management is de snelste weg naar succes.*

De gemiddelde medewerker besteedt uren per dag aan het lezen, schrijven en beantwoorden van mails. Alsmear vaker voelen we onze inbox aan als de bottleneck die ons van het echte werk afhoudt. Het bijsturen en optimaliseren van de heersende e-mailcultuur is wellicht de belangrijkste stap op weg naar een efficiënte en leane bedrijfscultuur.

Het bijsturen van specifieke facetten van de bedrijfscultuur vraagt discipline en aandacht, maar is zeker mogelijk. Het is vooral een kwestie van doen. Wie de zaak professioneel aanpakt en gedurende het volledige traject doordacht te werk gaat, boekt verrassend snel mooie resultaten.

Meer goed nieuws: als u de regels van de kunst respecteert, dan krijgt een e-mailpolicy op het einde van de rit een eigen dynamiek. Hoe meer medewerkers gewend raken aan de guidelines en dag na dag de voordelen ervaren, hoe meer werk deze interne ambassadeurs u uit handen nemen. Want al plukt de organisatie in zijn geheel de vruchten van een gezonde e-mailcultuur, de grootste winnaars zijn de medewerkers zelf.

# BIJLAGE

## VOORBEELD VAN E-MAILGUIDELINES

1. Gebruik e-mail nooit voor berichten waar je dezelfde dag nog reactie op verwacht. Gebruik de telefoon (of een ander synchroon communicatiemiddel) voor dringende vragen.
2. Beperk het professioneel e-mailgebruik “na de uren”. Mail je toch ’s avonds of in het weekend, verwacht dan nooit dat de ontvanger je mail leest voor de volgende werkdag.
3. Rechtstreekse (face-to-face) communicatie en telefonisch contact verdienen de voorkeur boven e-mail bij complexe opdrachten en vragen.
4. Gebruik heldere, volledige onderwerpregels. Beperk indien mogelijk de mail tot het onderwerp en sluit de onderwerpregel dan af met “eom” (end of message).
5. Begin elke mail met je kernvraag of kernboodschap. Houd alinea’s en zinnen kort.
6. Gebruik Out of Office, maar nooit voor afwezigheden korter dan één werkdag.
7. E-mail dient uitsluitend om informatie met elkaar te delen. Gebruik e-mail nooit voor één-op-één-gesprekken, discussies, meningsverschillen of emotioneel geladen boodschappen.
8. Vermijd emotionele mails, grappen, privéconversaties of gevoelige berichten. Indien onvermijdelijk, vermeld “Confidentieel” in de onderwerpregel. Behandel confidentiële mails voorzichtig en vertrouwelijk.
9. Vermijd overdadig gebruik van distributielijsten, Mail to all én Reply to all. Controleer voor elke e-mail aan verschillende personen vooraf of elke geadresseerde de e-mail daadwerkelijk moeten krijgen. Verwijder alle overbodige personen.
10. Forward je een mail, kijk dan of de ontvanger echt alle meegestuurde informatie moet ontvangen. Verwijder alle overbodige tekstdelen. Forwarden van intern naar extern is niet toegelaten.
11. Zet uitsluitend personen in cc indien ze dat gevraagd hebben of indien de informatie echt meerwaarde biedt voor de ontvanger. Laat weten wanneer je een mail in cc niet langer wenst te ontvangen.

### LET OP: AANPASSEN VERPLICHT!

*Dé ideale e-mailguidelines bestaan niet. Elk model moet aangepast worden aan de realiteit van het bedrijf, de sector, de manier van samenwerken en de bestaande e-mailcultuur. Gebruik deze guidelines niet als eindproduct, maar beschouw ze als vertrekpunt en pas ze aan waar nodig.*





## OVER DE AUTEUR

Gunnar Michielssen spreekt en schrijft al 15 jaar over e-mail in Nederlandse en Belgische organisaties.

Sinds 2008 volgden meer dan 35 000 deelnemers zijn succes-seminar Afkicken van E-mail. Tijdens dit seminar vertelt Gunnar zijn publiek over de voordelen, de risico's en de gevaren van overmatig e-mailgebruik voor de effectiviteit van mensen en organisaties.

Gunnar gelooft dat effectief mailen dé sleutel is tot succesvol werken en ondernemen. Veel medewerkers besteden bijna een derde van hun werktijd aan het lezen, schrijven, beantwoorden van mails. Bedrijven die de groeiende concurrentiestrijd willen overleven en organisaties die relevant willen blijven, moeten eerst en vooral het e-mailmonster temmen.

De inspiratie voor deze whitepaper haalde Gunnar vooral bij klanten zelf. Tientallen bedrijven experimenteerden immers met de invoering van guidelines. De successen en mislukkingen zijn nooit toevallig, maar volgen altijd dezelfde wetmatigheden.



### VOOR MEER INFORMATIE, CONTACTEER

Gunnar Michielssen  
Tel +32 2 688 28 01  
[www.afkickenvanemail.be](http://www.afkickenvanemail.be)  
[gunnar@gunnarmichielssen.be](mailto:gunnar@gunnarmichielssen.be)