

Stageadres

Deli XL
Frankeneng 18
6716 AA Ede
0318 – 678911
info@delixl.nl

Praktijkbegeleiders

Simon de Ridder
0318 – 678662
06 – 51288020
simon-de.ridder@delixl.nl

Sarah Kuypers
0318 – 678644
06 – 13004806
sarah.kuypers@delixl.nl

Stagiaire

Sanne de Jong
Leeuwenhorst 197
6714 JX Ede
06 – 46735129
sdjong@student.che.nl
071282



Informatie op bestelling?

AFSTUDEERPROJECT-SCRIPTIE

Hogeschool

Christelijke Hogeschool Ede
Oude Kerkweg 100
6717 JS Ede
0318-696300
info@che.nl

Opleiding

Communicatie

Stageperiode

28 februari 2011 – 29 juli 2011

Docentbegeleider

Hanneke van Leur-Meissner
janmeissner@che.nl



Voorwoord

Eenmaal thuis gekomen van een lange dag hard werken, check ik toch maar even mijn e-mail. Wéér een paar e-mails van Jan Noorlandt, stagecoördinator aan de Christelijke Hogeschool Ede, de school waar ik de opleiding Communicatie volg. Inmiddels had ik mijn opleiding al lang afgerond kunnen hebben en met mijn diploma op zak al een leuke communicatiebaan kunnen hebben. Had moeten kunnen... Maar dat was niet het geval, en daarom open ik met tegenzin de e-mails met mogelijke stageplaatsen die Jan Noorlandt enthousiast aanbiedt. Stage, iets waar ik enorm tegenop zie en tot dan toe heb uitgesteld. Al met al maar liefst een jaar lang, wat natuurlijk niet bevorderlijk was voor mijn gemoedstoestand en zelfbeeld. Ik voelde me een faler; nutteloos, lusteloos en onzeker. Ondanks dat ik er al tamelijk dichtbij was, had ik de hoop op een diploma eigenlijk al opgegeven. Dan maar achter de kassa bij de Albert Heijn, dacht ik. Het was toen een serieuze optie voor mij.

Ik werp een blik op de e-mails en de helft plaats ik direct in de prullenbak, maar één e-mail trekt mijn aandacht: *“Voor onze afdeling Corporate Communicatie is Deli XL op zoek naar een enthousiaste stagiair.”* Een commerciële, grote organisatie is precies waar ik naar op zoek ben na mijn derdejaarsstage bij een kleine gemeente. Communicatie in de non-profit sector, een richting binnen het vak waar ik altijd al meer van wilde weten. *“De stagiair doet onderzoek naar de interne communicatiestromen van Deli XL.”* Dit kan niet waar zijn. Na het volgen van de minor ‘Interne communicatie en organisatieverandering’ tijdens het derde jaar van mijn opleiding, wist ik dat dit een deel van het vakgebied was waarin ik mij wilde specialiseren. Het lijkt wel alsof deze stageplaats speciaal voor mij gecreëerd is! Er begint enthousiasme te kriebelen en dat is iets wat ik maanden niet heb gevoeld. Diezelfde nacht (het was inmiddels 23.00 uur en het typen van de perfecte sollicitatiebrief kost natuurlijk tijd) solliciteerde ik naar de stageplaats. En van het één kwam het ander.

Voor alles wat ik bij Deli XL heb geleerd, zowel over het vak als over mijzelf, ben ik enorm dankbaar. Simon en Sarah, jullie hebben mij kritische vragen leren stellen over communicatie, waardoor ik in staat was om mijn visie op het vak te verbreden. Jullie hebben mij altijd het gevoel gegeven dat jullie vertrouwen in mij hadden. Dat bleek onder andere uit het feit dat ik Sarah in haar twee maanden afwezigheid, mocht vervangen als communicatiemedewerker. Door dit alles ben ik enorm gegroeid, zowel in mijn competenties als in mijn persoonlijke ontwikkeling. Dank jullie wel voor deze leerzame, mooie mogelijkheid! Hanneke, bedankt voor uw kritische blik. Al voor mijn stage hoopte ik op uw begeleiding.

Inhoud

Samenvattingen	1
Nederlandse samenvatting	1
English summary	3
Hoofdstuk 1 Situatieschets en onderzoeksontwerp	5
Paragraaf 1.1 Inleiding	5
Paragraaf 1.2 Probleemomschrijving	6
Paragraaf 1.3 Probleem- en doelstelling	7
Paragraaf 1.4 Begripsafbakening	8
Paragraaf 1.4 Wensen vanuit de opdrachtgever	17
Paragraaf 1.5 Onderzoeksmethoden	20
Paragraaf 1.6 Steekproef	22
Hoofdstuk 2 Verscheidenheid aan visies	25
Paragraaf 2.1 Inleiding	25
Paragraaf 2.2 Onderzoek	26
Paragraaf 2.3 Eindconclusie	30
Paragraaf 2.4 Antwoord op de deelvraag	31
Hoofdstuk 3 Informatiebehoeften van medewerkers	32
Paragraaf 3.1 Inleiding	32
Paragraaf 3.2 Onderzoek	36
Paragraaf 3.3 Eindconclusie	45
Paragraaf 3.4 Antwoord op de deelvraag	48
Hoofdstuk 4 Niet vervulde informatiebehoeften	51
Paragraaf 4.1 Inleiding	51
Paragraaf 4.2 Onderzoek	55
Paragraaf 4.3 Eindconclusie	80
Paragraaf 4.4 Antwoord op de deelvraag	83
Hoofdstuk 5 Het grijze gebied tussen de afdelingen CC en P&O	84
Paragraaf 5.1 Inleiding	84
Paragraaf 5.2 Onderzoek	85
Paragraaf 5.3 Open interviews	89
Paragraaf 5.4 Samenvatting conclusies open interviews	113
Paragraaf 5.5 Eindconclusie	116

Paragraaf 5.6 Antwoord op de deelvraag	117
Hoofdstuk 6 Conclusies	118
Paragraaf 6.1 Inleiding	118
Paragraaf 6.2 Verscheidenheid aan visies	121
Paragraaf 6.3 Informatiebehoeften van medewerkers	122
Paragraaf 6.4 Niet vervulde informatiebehoeften	125
Paragraaf 6.5 Het grijze gebied tussen de afdelingen CC en P&O	128
Hoofdstuk 7 Antwoorden en adviezen	129
Paragraaf 7.1 Inleiding	129
Paragraaf 7.2 Antwoord op deelvraag 1	129
Paragraaf 7.3 Algemeen advies op basis van het antwoord op deelvraag 1	130
Paragraaf 7.4 Specifiek advies op basis van het antwoord op deelvraag 1	135
Paragraaf 7.5 Antwoord op deelvraag 2	146
Paragraaf 7.6 Algemeen advies op basis van het antwoord op deelvraag 2	147
Paragraaf 7.7 Specifiek advies op basis van het antwoord op deelvraag 2	151
Paragraaf 7.8 Antwoord op deelvraag 3	159
Paragraaf 7.9 Algemeen advies op basis van het antwoord op deelvraag 3	160
Paragraaf 7.10 Specifiek advies op basis van het antwoord op deelvraag 3	161
Paragraaf 7.11 Antwoord op deelvraag 4	163
Paragraaf 7.12 Algemeen advies op basis van het antwoord op deelvraag 4	164
Paragraaf 7.13 Specifiek advies op basis van het antwoord op deelvraag 4	165
Hoofdstuk 8 Antwoord op de hoofdvraag	168
Paragraaf 8.1 Start dialoog tussen de directie, de communicatieafdeling en medewerkers	168
Paragraaf 8.2 Neem kritiekpunten van een bepaalde visie op interne communicatie weg	169
Paragraaf 8.3 Maak gebruik van doelgroepsegmentatie op basis van gedifferentieerde werkwaarden	170
Paragraaf 8.4 Creëer een omgeving waarin makkelijk en snel kan worden ingespeeld op informatiebehoeften van medewerkers	171
Paragraaf 8.5 Breng informatiebehoeften van medewerkers tweejaarlijks in kaart	174
Paragraaf 8.6 Evalueer tweejaarlijks het interne communicatiebeleid	175
Paragraaf 8.7 Organiseer eens per week een communicatiesprekkuur met medewerkers	176
Paragraaf 8.8 Promoot en profileer de communicatieafdeling binnen de organisatie	177
Paragraaf 8.9 Stem het communicatiebeleid en het personeelsbeleid op elkaar af	178
Paragraaf 8.10 Formuleer gezamenlijke doelen van de communicatieafdeling en de afdeling P&O	179

Hoofdstuk 9 Literatuurlijst	180
Boeken	180
Websites	180
Online artikelen	181
PDF-bestanden	181
Hoofdstuk 10 Bijlagen	182
Bijlage 1 Managersonline.nl	182
Bijlage 2 Bakker-Boone, M. (2008)	183
Bijlage 3 Hemminga, M. (2009)	187
Bijlage 4 Hemminga, M. (2009)	189
Bijlage 5 Janssen, F. (2009)	190
Bijlage 6 Place, F. (2011)	194
Bijlage 7 Veldwijk, J. (n.d.)	196
Bijlage 8 Ravestein, R. (2011)	198

Samenvattingen

Nederlandse samenvatting

De afdeling Corporate Communicatie (voortaan verkort tot de afdeling CC) van Deli XL krijgt op verschillende manieren signalen binnen over ontevredenheid van medewerkers over de interne communicatie. Dit ondanks de positieve uitslagen van het meest recente medewerker tevredenheid onderzoek (voortaan verkort tot MTO) (2010). Deli XL besluit een onderzoek naar dit onderwerp uit te laten voeren door een stagiair.

De hoofdvraag waar dit onderzoek antwoord op geeft, luidt als volgt: hoe kan een organisatie haar interne communicatiebeleid inrichten en haar interne communicatiemiddelen inzetten om het verantwoordelijkheidsgevoel van haar medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften, en welke rol kan de communicatieafdeling hierbij het beste aannemen? Om hier achter te komen is er gekeken naar de visie van Deli XL op interne communicatie, de informatiebehoeften van medewerkers en de samenwerking van de afdeling CC met andere afdelingen.

Binnen Deli XL heerst een actie-visie op interne communicatie, die is gefundeerd in theoretische opvattingen die communicatie zien als 'information transfer', het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen. Deze visie gaat voorbij aan interactie tussen medewerkers en het gedeelde handelingsperspectief dat dit oplevert. Ook zijn er twee kanttekeningen bij de actie-visie te plaatsen: het negatieve mensbeeld dat impliciet wordt gehanteerd leidt bij Deli XL tot afhankelijke, afwachtende en passieve medewerkers. Bovendien wordt er geen rekening gehouden met het verschil in werkwaarden binnen de organisatie. Het gevolg is dat informatie niet iedereen aanspreekt.

De informatiebehoeften van medewerkers heb ik onderzocht door middel van een internetenquête onder kantoormedewerkers en een schriftelijke enquête onder operationele medewerkers. De respons op de schriftelijke enquête was zodanig laag dat de onderzoeksresultaten niet representatief zijn voor alle operationele medewerkers. Desondanks heb ik gedeelde informatiebehoeften ontdekt tussen kantoormedewerkers en operationele medewerkers: er is behoefte aan meer informatie, die eerder wordt verstrekt, het liefst door de leidinggevendenden. Kantoormedewerkers ontvangen het liefst beheerinformatie via de portal, e-mail en het werkoverleg. Operationele medewerkers ontvangen het liefst sociale informatie via het werkoverleg, het personeelsblad, de offline nieuwsbrief en de bordmededeling.

Deli XL kan de informatiebehoeften van haar medewerkers vervullen door een positief mensbeeld te hanteren; de mens streeft naar bevrediging van behoeften en zoekt zelf naar verantwoordelijkheid en ontplooiing. Bovendien dient Deli XL gebruik te maken van doelgroepsegmentatie naar werkwaarden. Dat wil zeggen dat een boodschap voor alle verschillende typologieën die binnen een organisatie te onderscheiden zijn, aantrekkelijk wordt geformuleerd. De ideale situatie ontstaat wanneer een intranetomgeving wordt gecreëerd waarin alle informatiebehoeften van alle medewerkers worden opgeslagen waardoor hier snel en makkelijk op ingespeeld kan worden. Maar ook in de huidige situatie zijn er een aantal 'quick fixes' aangedragen om dit te realiseren.

Binnen Deli XL bestaat er een grijs gebied tussen de afdelingen Personeel & Organisatie (voortaan verkort tot de afdeling P&O) en CC. Dit is geen uitzonderlijk geval, er is veel overlap tussen beide vakgebieden en er wordt niet voor niets over 'HR-communicatie' gesproken: inspanningen op het snijvlak van HR en Communicatie, gericht op het informeren, motiveren en verbinden van (toekomstige) medewerkers (Ravestein, 2011). Beide afdelingen zien elkaar als gelijkwaardige partner en geven aan elkaar nodig te hebben voor de professionalisering van het eigen vakgebied. Er is geen behoefte aan grenstelling tussen beide en daarom worden verschillende adviezen gegeven om tot een verbetering en intensivering van de samenwerking te komen.

Al met al kan de hoofdvraag zoals die hierboven is omschreven, als volgt worden beantwoord:

- Start dialoog tussen de directie, de communicatieafdeling en medewerkers;
- Neem kritiepunten van een bepaalde visie op interne communicatie weg;
- Maak gebruik van doelgroepsegmentatie op basis van gedifferentieerde werkwaarden;
- Creëer een intranetomgeving waarin makkelijk en snel kan worden ingespeeld op informatiebehoeften van medewerkers;
- Breng de informatiebehoeften van medewerkers tweejaarlijks in kaart en evalueer tweejaarlijks het interne communicatiebeleid;
- Promoot en profileer de communicatieafdeling binnen de organisatie.

Over het algemeen is de betrokkenheid van medewerkers bij informatie die Deli XL verspreid hoog, en als deze adviezen worden opgevolgd zal de medewerkertevredenheid dan ook zeker toenemen.

English summary

Despite the positive results of the most recent employee satisfaction survey (2010), the Corporate Communications department of Deli XL receives signals in different ways about the dissatisfaction of employees on internal communications. The Corporate Communications department decided to hire a trainee to set up an inquiry into this issue.

The research gives answers to the main question, that reads as follows: how should an organization manage their internal communication efforts and means, in order to urge on the sense of responsibility of her employees, so that they feel the necessity to provide their needs of information themselves? And in what way the communications department should take part in this process? To find out, I took a close look at the vision of Deli XL on internal communications. I explored the needs of information of employees and also examined the cooperation of the Corporate Communications department with other departments.

It is the 'action-vision' on internal communication that prevails at Deli XL. The action vision is based on the theoretical view that considers communication as information transfer; to deliver a message as efficient and effective as possible. This vision kind of ignores the interaction that takes place among employees and the shared perspective this yields. There are also two comments on the action-vision to make: the implicit notion of human race is negative and this leads to dependant, passive employees. Moreover, the differences in work values of employees are left out of account. This results in information that does not appeal to every employee.

By means of an internet survey I explored the needs of information of employees who work with a personal computer and have a personal business account and e-mail address. By means of a survey in writing I explored the needs of information of operational employees. The minimal response to the survey in writing prevent this results from being representative of all the operational employees at Deli XL. Nevertheless, I discovered several shared needs of information among office workers and operational staff: there is a need for more information, sooner provided, and preferably by the staff executive. Office workers prefer to receive information by way of the portal (intranet), e-mail and staff meetings. Operational employees prefer to receive information by way of staff meetings, the staff magazine the offline newsletter and the notice board.

Deli XL can fulfill the needs of information of its employees by operating in accordance with a positive notion on human race; people strive for satisfaction of their needs and are looking for self-responsibility and develop talents. Moreover, Deli XL should make use of segmentation of its internal audience, according to work values. That is; the Corporate Communications department formulates a message that appeals to every typology that can be distinguished among all employees. The perfect situation arises when creating an intranet that stores and meets all needs for information of each individual at Deli XL. Besides that, a number of quick fixes are expound to meet the needs of information in the current situation.

At Deli XL, there is a precarious area between the departments Human Resources and Corporate Communications. This is not an exceptional case; often there is resemblance between the two disciplines, and some people even come up with a definition for this precarious area: 'HR-Communications', what means activities at the intersection of HR and communications, aimed at informing, motivating and connecting (future) employees (Ravestein, 2011). Both departments see each other as equal and state that they need each other for the professionalization of their field. There is no need to set bounds between the two fields, and therefore, several advices on how to improve and intensify the cooperation between the departments are given.

All in all, the main question as described above, can be answered as follows:

- Start dialogue between the directors, the communications department and staff;
- Alienate the difficulties that come with a certain vision on internal communications;
- Make use of segmentation of the internal audience, according to differential work values;
- Create an intranet that stores and meets all needs for information of each employee easily and quickly;
- Promote and profile the communications department within the organization.
- Map out the information needs of employees and evaluate the management of internal communications every two years;

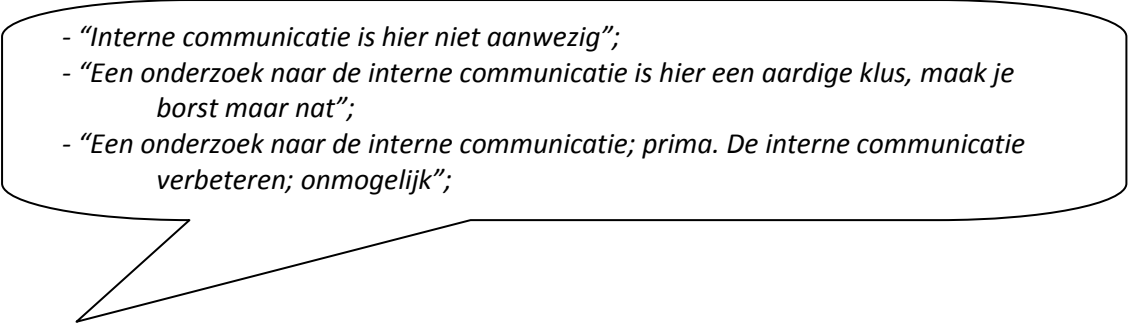
When Deli XL acts upon this advice, an increase of the satisfaction of employees is guaranteed, because of the already high involvement of employees with information distributed by Deli XL.

Hoofdstuk 1 Situatieschets en onderzoeksontwerp

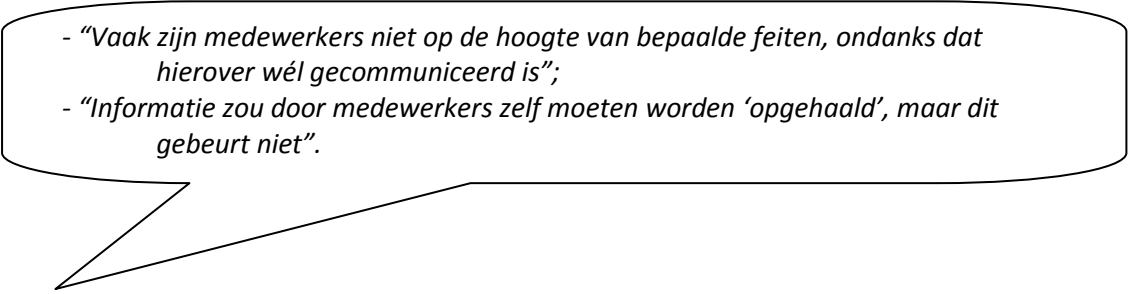
Paragraaf 1.1 Inleiding

De afdeling Corporate Communicatie (voortaan verkort tot de afdeling CC) van Deli XL krijgt op verschillende manieren signalen binnen over ontevredenheid van medewerkers over de interne communicatie. Dit ondanks de positieve uitslagen van het meest recente medewerker tevredenheid onderzoek (2010). Deli XL besluit een onderzoek naar dit onderwerp uit te laten voeren door een stagiaire.

Ook aan de stagiaire laten medewerkers hun ontevredenheid over de interne communicatie bij Deli XL blijken. Wanneer de stagiaire zich aan medewerkers voorstelt als 'de nieuwe stagiaire die de komende vijf maanden de interne communicatie onder de loep gaat nemen', wordt er onder andere als volgt gereageerd:

- 
- *"Interne communicatie is hier niet aanwezig";*
 - *"Een onderzoek naar de interne communicatie is hier een aardige klus, maak je borst maar nat";*
 - *"Een onderzoek naar de interne communicatie; prima. De interne communicatie verbeteren; onmogelijk";*

Daarnaast worden in vergaderingen ook de nodige opmerkingen geplaatst:

- 
- *"Vaak zijn medewerkers niet op de hoogte van bepaalde feiten, ondanks dat hierover wél gecommuniceerd is";*
 - *"Informatie zou door medewerkers zelf moeten worden 'opgehaald', maar dit gebeurt niet".*

Met dit onderzoek probeert de stagiaire de informatiebehoeften van medewerkers in kaart te brengen, zodat Deli XL het huidige interne communicatiebeleid zodanig in kan richten, dat deze aansluit op die behoeften en dat Deli XL tegelijkertijd haar strategie kan verwezenlijken.

Paragraaf 1.2 Probleemomschrijving

De afdeling CC krijgt op verschillende manieren signalen binnen van ontevredenheid over de interne communicatie, al is deze vaak gebaseerd op de inhoud van de interne communicatiemiddelen en het feit dat niet alle leidinggevenden beleidsinformatie naar medewerkers communiceren. Wanneer we dit gegeven koppelen aan de uitspraken die in de inleiding van dit document staan vermeld, **kan** worden geconcludeerd dat medewerkers geen compleet beeld hebben van interne communicatie. Enkele aspecten van interne communicatie (een onjuiste mededeling in het personeelsblad, of een door een leidinggevende niet-gecommuniceerde boodschap) leiden tot een waardering van de interne communicatie in zijn algeheelheid.

Ook het beeld van interne communicatie is niet eenduidig. De directie neigt naar een actie-visie (Reijnders, 2010, p. 123) op communicatie, terwijl de afdeling CC meer naar een interactie-visie (Reijnders, 2010, p. 156) neigt. In de wereld van de veranderende organisatie, is het van belang dat de directie en de afdeling CC overeenstemming bereiken over de taken en verantwoordelijkheden van de afdeling, zodat de organisatie snel en makkelijk kan inspelen op trends op dit gebied. Denk hier bij bijvoorbeeld aan online dienstverlening.

In maart 2011 hebben de directie en de afdeling CC al een grote stap in deze richting gezet, door gezamenlijke visievorming en de vastlegging daarvan. Dit betekent echter niet dat er op slag directe paradigmaverschuivingen hebben plaatsgevonden; consensus wordt niet altijd bereikt. De professionalisering van het (communicatie)vak, oftewel de overgang van communicatie 1.0 naar communicatie 2.0 (Janssen, F. (2009)), en de manier waarop de directie hier mee omgaat (het scheppen van voorwaarden of juist het opleggen van beperkingen), is een actuele kwestie: “De meeste leidinggevenden en professionals op het gebied van communicatie zijn zich wel bewust van de noodzaak om in te spelen op de mogelijkheden die communicatie 2.0 bieden. Desondanks hebben velen van hen moeite om de directie of het hoger management hier van te overtuigen.” (Veldwijk, J. (n.d.)) Er worden zelfs evenementen georganiseerd voor communicatieprofessionals 2.0, waar onder andere wordt gedebatteerd over hoe een managementteam 1.0 te overtuigen (Place, F. (2011)).

Deze zaken vormen het ‘beweerde’ van het onderzoek (Verhoeven, 2004,2005, p. 59); uiteraard gaat het hier om uitspraken van slechts enkele medewerkers en is dit niet zo maar toe te passen op de gehele organisatie. Het is slechts een situatieschets waar van uit wordt gegaan, maar die nog niet onderbouwd kan worden door fundamenteel onderzoek.

Paragraaf 1.3 Probleem- en doelstelling

Om een advies te geven over een meer geschikte aanpak van de interne communicatie, is een onderzoek naar de achtergrond van het probleem noodzakelijk. De eerste stappen in het onderzoeksontwerp, vormen de basis van het onderzoek (Verhoeven, 2004,2005, p. 74):

Stap 1: Onderzoeksvraag

De vraag waar Deli XL naar aanleiding van dit onderzoek een antwoord op wilt krijgen, luidt als volgt:

Hoe kan Deli XL de huidige interne communicatiemiddelen zodanig inrichten, dat deze aansluiten op de informatiebehoeften van medewerkers, en bovendien bijdragen aan de verwezenlijking van de strategie van Deli XL?

Stap 2: Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek, luidt volgens Deli XL als volgt:

Inzicht krijgen in de informatiebehoeften van medewerkers, om de huidige interne communicatiemiddelen zodanig in te richten dat deze hier op aansluiten, en bovendien bijdragen aan de verwezenlijking van de strategie van Deli XL.

Stap 3: Hoofdvraag

De hoofdvraag, die op basis van de onderzoeksvraag en de doelstelling wordt geformuleerd, luidt als volgt:

Hoe kan een organisatie haar interne communicatiebeleid inrichten en haar interne communicatiemiddelen inzetten om het verantwoordelijkheidsgevoel van haar medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften, en welke rol kan de communicatieafdeling hierbij het beste aannemen?

Het gaat hier om een voorschrijvende vraag (Verhoeven, 2004,2005, p. 63). Dit is een belangrijk gegeven bij de bepaling van de onderzoeksmethoden. Met de onderzoeksresultaten, kan uiteindelijk een antwoord worden gegeven op bovenstaande hoofdvraag; de centrale vraag in het onderzoek.

Stap 4: Deelvragen

Om een antwoord op de hoofdvraag te kunnen geven, zijn de volgende deelvragen (op organisatieniveau) geformuleerd:

1. Hoe beïnvloedt de verscheidenheid aan visies op communicatie, de inrichting van het interne communicatiebeleid van Deli XL?
2. Wat zijn de informatiebehoeften van medewerkers van Deli XL?
3. Bestaan er informatiebehoeften van medewerkers van Deli XL die niet worden vervuld door middel van de bestaande interne communicatiemiddelen bij Deli XL?
4. Hoe beïnvloedt het grijze gebied tussen de afdelingen CC en Personeel & Organisatie (voortaan verkort tot de afdeling P&O), de rol van de afdeling CC bij de inrichting van het interne communicatiebeleid en bij de inzet van de huidige interne communicatiemiddelen?

Paragraaf 1.4 Begripsafbakening

In de geformuleerde vragen worden nogal wat subjectieve begrippen gebruikt. De volgende (vetgedrukte) begrippen, behoeven een afbakening:

Onderzoeksvraag:

Hoe kan **Deli XL (1)** de **huidige interne communicatiemiddelen (2)** zodanig inrichten, dat deze aansluiten op de **informatiebehoeften (3)** van **medewerkers (4)**, en bovendien bijdragen aan de verwezenlijking van de **strategie van Deli XL (5)**?

Hoofdvraag:

Hoe kan een organisatie haar **interne communicatiebeleid (6)** inrichten en haar interne communicatiemiddelen inzetten om het verantwoordelijkheidsgevoel van haar medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften, en welke rol kan de communicatieafdeling hierbij het beste aannemen?

Deelvragen:

- Hoe beïnvloedt **de verscheidenheid aan visies op communicatie (7)**, de inrichting van het interne communicatiebeleid van Deli XL?
- Hoe beïnvloedt **het grijze gebied tussen de afdelingen CC en P&O (8)**, de rol van de **afdeling CC (9)** bij de inrichting van het interne communicatiebeleid en bij de inzet van de huidige interne communicatiemiddelen?

1. Deli XL

Deli XL is een totaalleverancier voor de foodservicemarkt. De foodservice groothandel is klanten in horeca, catering en de institutionele markt van dienst met betrouwbare leveringen, een breed en diep assortiment en additionele diensten.

De hoofdzaak bij Deli XL is het leveren van alles wat de klanten nodig hebben om gasten, cliënten, bewoners of patiënten iets lekkers voor te zetten. Van verse ingrediënten tot vers bereide producten. Van kruidenierswaren tot diepvrieswaren en van tafelservies tot schoonmaakmiddelen. Deli XL biedt haar klanten daarnaast ondersteunende diensten waardoor zij efficiënter kunnen werken. Magazines, bestelsystemen en een minimum aan administratieve stromen zijn hier voorbeelden van.

Logistiek is ook een kernactiviteit van Deli XL. De logistiek, bijna geheel in eigen beheer (op 15% na), zorgt ervoor dat de organisatie altijd en overal de producten en diensten kan leveren. Deli XL zorgt voor een leveringsbetrouwbaarheid van 99,8% voor DKW (droge kruidenierswaren) en 99,6% in Vers.

De hoofdvestiging is gevestigd op twee locaties in Ede. Deze hoofdvestiging organiseert de inkoop, de verkoop, marketing, administratie, et cetera. De hoofdvestiging wordt niet gezien als hoofdkantoor, maar als Support Center. Buiten het Support Center zijn er een aantal distributiecentra over heel Nederland verspreid, al dan niet uitgerust met verkoopondersteunende afdelingen. De vestigingen zijn zelf verantwoordelijk voor hun kosten en opbrengsten. In Ede zijn tevens centrale DC's (distributie centrum) gevestigd op dezelfde locaties als het Support Center. Deli XL telt de volgende vestigingen:

- De Kok Tilburg (De Kok Tilburg is overgenomen door Deli XL, met behoud van het 'eigen gezicht')
- Deli XL Amsterdam;
- Deli XL Burgh-Haamstede;
- Deli XL Drachten;
- Deli XL Ede DC
- Deli XL LVC (Landelijk Verscentrum);
- Deli XL Ede Support Center;
- Deli XL Emmen;
- Deli XL Geleen;
- Deli XL Groningen;
- Deli XL Hellevoetsluis;
- Deli XL Helmond;
- Deli XL Hengelo;
- Deli XL Hoofddorp;
- Deli XL Meppel;
- Deli XL Nieuwegein;
- Deli XL Schiedam.

Deli XL is een besloten vennootschap en valt onder een holding. Een besloten vennootschap is een vennootschap waarin het kapitaal in aandelen is verdeeld. De aandelen zijn geheel in handen van The Bidvest Group Limited (Bidvest), een internationale investeringsmaatschappij, beursgenoteerd in Johannesburg Zuid-Afrika (JSE). De holding investeert in service-, distributie- en handelsondernemingen in drie divisies: de Services divisie, de Foodservice Products divisie (waar Deli XL onder valt) en de Commercial Products divisie. Bidvest heeft wereldwijd ondernemingen. Deli XL wordt als ondernemer gezien, de directeur is in dienst van en handelt uit naam van de vennootschap. De directieleden bestaat uit een Managing Director, een Financieel directeur en een Directeur Operations.

De missie van Deli XL luidt als volgt: Deli XL, First for Foodservice, wil een gezonde onderneming zijn voor klanten, medewerkers en maatschappij. Met passie voor food en passie voor service werken we aan het bereiken van een gezond resultaat. Voor onze medewerkers, voor onze klanten en voor ons bedrijf. Wij nemen daarbij actief en met een eigen visie onze verantwoordelijkheid voor klanten en de maatschappij (Deli XL (n.d.)).

2. Huidige interne communicatiemiddelen:

Het gaat in dit onderzoek niet zozeer om de specifieke inhoud van deze middelen, omdat hierover geen advies wordt uitgebracht. Het gaat in dit onderzoek om de informatiebehoeften van medewerkers, en in hoeverre deze medewerkers de interne communicatiemiddelen gebruiken om in deze informatiebehoeften te voorzien. Daarom wordt er slechts beperkt ingegaan op de middelen.

De interne communicatiemiddelen die worden onderzocht, zijn de middelen die een structureel, repeterend karakter hebben. Het is namelijk niet wenselijk en bovendien onmogelijk wat betreft tijd en mankracht, om alle middelen die ad hoc worden ingezet, in het onderzoek te betrekken. De volgende middelen hebben een structureel, repeterend karakter:

- Portal → De portal functioneert als een intranet.
- Kennisdeler → De Kennisdeler is een subpagina op de portal.
- Deli XL Wiki → De Deli XL Wiki is een subpagina op de portal en functioneert als documentatieplatform.
- Grip → Met een 'grip' wordt een (zakelijke) mobiele telefoon bedoeld.
- Telefoon
- Narrowcasting → Narrowcasting vindt plaats door middel van televisieschermen die op centrale plaatsen in de organisatie te vinden zijn. De afdeling CC oefent geen invloed uit op lokale (vestigingsgebonden) informatieverstrekking via dit middel.
- De Passie → De Passie is de naam van het offline personeelsblad van Deli XL.
- InformatiePlatform → Met het InformatiePlatform wordt de presentatie die aan het senior management van Deli XL wordt gegeven, aangeduid.
- InfoPack → Het InfoPack is een samenvatting van het InformatiePlatform en wordt aan medewerkers beschikbaar gesteld via de portal.
- Sinterklaasgedicht
- Kerstkaart
- Nieuwjaarsbijeenkomst
- Communicatiedag → De communicatiedag wordt gemiddeld vier keer per jaar georganiseerd op vier Deli XL vestigingen en dit gebeurt op eigen initiatief van de betreffende vestigingen. Niet alle vestigingen organiseren een communicatiedag, en dus hebben niet alle medewerkers toegang tot de communicatiedag. De afdeling CC oefent geen invloed uit op informatieverstrekking via de communicatiedag, omdat het middel niet erkend wordt als formeel communicatiemiddel.
- Werkoverleg → Gemiddeld vindt het werkoverleg wekelijks plaats, maar uitzonderingen in de frequentie komen voor.
- Offline nieuwsbrief → De offline nieuwsbrief ontstaat zodra digitale of online informatie wordt uitgeprint en beschikbaar wordt gesteld aan medewerkers; sommige leidinggevendenden printen bijvoorbeeld een e-mail die naar hen wordt verzonden, uit en brengen deze onder de aandacht bij de medewerkers die geen 'eigen' zakelijke computer en geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account hebben. Voor deze medewerkers staat het middel e-mail dus bekend als (offline) nieuwsbrief. De afdeling CC oefent geen invloed uit op informatieverstrekking via de offline nieuwsbrief, omdat het middel niet erkend wordt als formeel communicatiemiddel.
- Brief → Brieven worden verzonden naar het huisadres van medewerkers.
- E-mail → Een boodschap (vaak in de vorm van een nieuwsbrief), die per e-mail aan grote groepen mensen wordt verstuurd door een bepaalde algemene groep (zoals communicatie@delixl.nl of mvo@delixl.nl).
- Bordmededeling → De bordmededeling ontstaan zodra digitale of online informatie wordt uitgeprint en opgehangen op de daarvoor bestemde borden.
- Poster → Posters worden opgehangen op centrale plaatsen in de organisatie.
- Yammer → Yammer kan als de interne variant van Twitter worden gezien; een website voor 'microblogs', bestaande uit 140 karakters.

Ondanks het feit dat deze interne communicatiemiddelen een structureel, repeterend karakter hebben, worden enkele van deze uit het onderzoek weggelaten. Informatie die via grip en/of telefoon wordt verspreid, is onmogelijk in kaart te brengen en het zijn middelen waar de afdeling CC geen invloed op heeft. Het sinterklaasgedicht, de kerstkaart en de nieuwjaarsbijeenkomst zijn middelen die gezien de vorm en het informele karakter, een beperkte hoeveelheid informatie over kunnen dragen. Om deze redenen worden de grip, de telefoon, het sinterklaasgedicht, de kerstkaart en de nieuwjaarsbijeenkomst uit het onderzoek weggelaten.

De overige interne communicatiemiddelen worden als onderwerpen opgenomen in het surveyonderzoek. Deze onderwerpen worden bevraagd in de enquêtes en zo kan worden bepaald hoe de interne communicatiemiddelen al dan niet worden gebruikt in relatie tot de informatiebehoeften. Het overzicht ziet er nu als volgt uit:

- Portal
- Kennisdeler
- Deli XL Wiki
- Narrowcasting
- De Passie
- InformatiePlatform
- InfoPack
- Communicatiedag
- Werkoverleg
- Offline nieuwsbrief
- Brief
- E-mail
- Bordmededeling
- Poster
- Yammer

Tabel 1.1 Analyse van de interne communicatiemiddelen van Deli XL

Intern communicatiemiddel	Frequentie	Beschikbaarheid	Doelgroep	Zender	Taak-informatie	Beleids-informatie	Beheer-informatie	Sociale informatie
Portal	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Kennisdeler	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Afdeling Customer Service	Afdeling Shared Service				
Deli XL Wiki	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Narrowcasting	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
De Passie	6 keer per jaar	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Informatie Platform	4 keer per jaar	n.v.t.	Senior management	Deli XL				
InfoPack	4 keer per jaar	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Communicatiedag	Gemiddeld 4 keer per jaar	n.v.t.	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Werkoverleg	Gemiddeld 1 keer per week	n.v.t.	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Offline nieuwsbrief	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Brief	Ad hoc	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
E-mail	Ad hoc	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Bordmededeling	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Poster	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Yammer	n.v.t.	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Medewerkers Deli XL				

3. Informatiebehoeften:

Er zijn verschillende informatiebehoeften te onderscheiden:

- Informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid;
Het komt voor dat medewerkers niet voldoende informatie hebben om hun werk te verrichten. Het kan ook voorkomen dat medewerkers te veel informatie krijgen. Het is belangrijk dat men in een organisatie het optimum vindt in de hoeveelheid informatie die wordt verspreid (Koeleman, 2008, p. 48).
- Informatiebehoeften met betrekking tot de timing;
Informatie is geen informatie als deze de ontvanger te laat bereikt (Koeleman, 2008, p. 48).
- Informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender;
De afstand in de organisatie tussen de zender en de ontvanger speelt ook een rol bij de verwerking van informatie. Hoe groter de afstand tot de zender is, hoe minder de zender als deel van de eigen groep wordt beschouwd en hoe minder waarde de ontvanger aan diens informatie hecht (Koeleman, 2008, p. 49).
- Informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium;
Als een medium door medewerkers laag wordt gewaardeerd, wordt er weinig waarde aan gehecht. Ook al is de boodschap die het brengt nog zo goed en duidelijk (Koeleman, 2008, p. 49).
- Informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij;
In de regel geldt, dat hoe sterker een onderwerp iemand raakt, des te groter zijn behoefte aan informatie over dat onderwerp zal zijn (Reijnders, 2010, p. 114).
- Informatiebehoeften met betrekking tot het werkwaardepatroon;
De behoefte aan informatie hangt daarnaast samen met de waarden die iemand in zijn werk belangrijk vindt (Reijnders, 2010, p. 114).

4. Medewerkers:

Het domein van het onderzoek is dat deel van de organisatie waar uitspraken over worden gedaan (Verhoeven, 2004,2005, p. 34). In dit geval is dat Deli XL. Met Deli XL, wordt Deli XL Nederland bedoeld. Naast Deli XL Nederland, opereert zusterorganisatie Deli XL Belgium. Deze organisatie wordt niet meegenomen in het onderzoek. Onder medewerkers, worden alle medewerkers van alle vestigingen van Deli XL verstaan. In paragraaf 1.4 'Begripsafbakening' staat een overzicht van alle vestigingen van Deli XL.

Medewerkers worden in belang van het onderzoek ingedeeld in de volgende categorieën:

- Kantoormedewerkers
Het aantal kantoormedewerkers ligt rond de 1000. Onder kantoormedewerkers vallen alle managers, leidinggevenden, accountmanagers en overige kantoormedewerkers.
- Operationele medewerkers
Het aantal operationele medewerkers ligt rond de 1200. Onder operationele medewerkers vallen alle magazijnmedewerkers en vrachtwagenchauffeurs.

Kantoormedewerkers worden voortaan aangeduid als Groep A. De operationele medewerkers worden voortaan aangeduid als Groep B. Het onderscheid tussen deze twee groepen wordt gemaakt omdat er twee verschillende onderzoeksmethoden nodig zijn om achter de informatiebehoeften van beide groepen te komen. Dit komt doordat Groep A beschikt over een 'eigen' zakelijke computer en een persoonlijke zakelijk (e-mail)account heeft, waarmee medewerkers binnen deze groep snel en makkelijk toegang hebben tot de portal en e-mail.

Groep B beschikt niet over een 'eigen' zakelijke computer en heeft geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account. Als medewerkers binnen Groep B de portal willen bezoeken, moeten zij dit regelen via de zakelijke computer van hun leidinggevend, of via een algemene computer die hier voor beschikbaar is gesteld. Een algemene computer is overigens niet op elke afdeling en vestiging beschikbaar. Doordat Groep B ook geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account heeft, ontvangt Groep B ook geen zakelijke e-mail.

5. Strategie van Deli XL:

Gezond voor klanten

Elke dag gaat iedere Deli XL medewerker tot het uiterste om bij te dragen aan het succes van onze klanten. We verbeteren ons totaalassortiment voortdurend. We leveren al deze artikelen nagenoeg altijd op tijd. En we delen onze marktkennis door onze klanten bij te staan met advies, workshops en andere evenementen.

Gezond voor medewerkers

Deli XL streeft ernaar een werkgever te zijn waar medewerkers zich goed bij voelen. Dat betekent veel meer dan een goed salaris betalen. We besteden veel aandacht aan het inwerken van nieuwe collega's en aan werkoverleg, want een goed geïnformeerde collega voelt zich prettiger. Verder organiseren we allerlei activiteiten om de medewerker te betrekken bij Deli XL.

Gezond voor maatschappij

Deli XL wil een positieve invloed hebben op de maatschappij en de natuur. Ons MVO-beleid is geïntegreerd in al onze bedrijfsprocessen. Van onze fustwasmachine, waarin we restwarmte gebruiken, tot ons steeds groeiende aanbod biologische en fair trade producten (Deli XL (n.d.)).

Een onderdeel dat aansluit bij bovenstaande strategie, is het verbeteren van de efficiency van Deli XL. Het change management programma Mercurius is daar een goed voorbeeld van. In paragraaf 1.4 'Wensen vanuit de opdrachtgever' wordt verder ingegaan op Mercurius.

6. Interne communicatie

Onder interne communicatie wordt verstaan: een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie (Reijnders, 2010, p. 104).

De hoofdfuncties van interne communicatie zijn (Koeleman, 2008, p. 14):

- Het faciliteren van werkprocessen;
- Het optimaal gebruiken van aanwezige kennis (kennismanagement);
- Het richten van de organisatie;
- Het motiveren en (ver-)binden van medewerkers.

7. De verscheidenheid aan visies op communicatie:

Deli XL heeft een driehoofdige directie die handelt vanuit collectief leiderschap. Ook in de regionale vestigingen staan de leidinggevenden vanuit de drie competenties commercie, operations en finance samen garant voor een evenwichtige bedrijfsvoering (Deli XL. (n.d.)). De directeur die voor dit onderzoek belangrijk is, is de directeur Operations. Hij is naast het P&O-beleid, verantwoordelijk voor het (interne) communicatiebeleid. Volgens de directeur Operations, is communicatie: "Stukjes schrijven plus...". Met 'plus' bedoelt hij dat er zeker meer bij communicatie komt kijken dan 'stukjes schrijven', maar dat 'stukjes schrijven' wel de kern is van de communicatiefunctie.

Dergelijke uitspraken zijn in te delen in de actie-visie op communicatie. De actie-visie is gefundeerd in theoretische opvattingen die communicatie zien als 'information transfer', het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen. In de actie-visie is de kernvraag: hoe kunnen we onze boodschap zo formuleren en overbrengen, dat een van tevoren geselecteerd publiek in de organisatie (een doelgroep) te weten komt wat er gaande is en zich een oordeel kan vormen over de thematiek (Reijnders, 2010, p. 123)?

De afdeling CC heeft echter een andere visie op communicatie: "Medewerkers, klanten en (stakeholders in) de maatschappij geven zelf betekenis aan informatie en creëren daarmee, al dan niet gezamenlijk, een eigen werkelijkheid. Structuren en hiërarchieën verliezen steeds meer waarde, waardoor in toenemende mate de relatie tussen mensen centraal staat. Daarbij neemt informele communicatie (waaronder via sociale media) steeds meer de rol van formele communicatie over. De afdeling CC is in dit veranderende landschap de 'facilitator' die dialoog tot stand brengt binnen de organisatie en tussen de organisatie en haar stakeholders. Hierdoor ontstaat betekenis en richting en draagvlak voor het beleid", aldus de communicatiemanager en de communicatiemedewerker.

Dergelijke uitspraken zijn in te delen in de interactie-visie op communicatie. De dominante aanname in de interactie-visie is dat de (on)gestructureerde interactie met elkaar een gedeeld handelingsperspectief, grotere betrokkenheid bij elkaar en het werk, en rijkere uitkomsten oplevert, die bijdragen aan het dagelijks werk, het beleid of de verandering (Reijnders, 2010, p. 156).

8. Het grijze gebied tussen de afdelingen CC en P&O:

Binnen Deli XL bestaat er een grijs gebied tussen de afdelingen CC en P&O. Dit is geen uitzonderlijk geval, er is veel overlap tussen beide vakgebieden en er wordt niet voor niets over 'HR-communicatie' gesproken: inspanningen op het snijvlak van HR en Communicatie, gericht op het informeren, motiveren en verbinden van (toekomstige) medewerkers (Ravestein, 2011). De vraag voor beide afdelingen is of er behoefte is aan een grensstelling of juist aan richtlijnen voor samenwerking.

9. Afdeling CC:

De afdeling CC is verantwoordelijk voor de uitvoering van het interne en externe communicatiebeleid van Deli XL, in de meest brede zin van het woord. Onder de afdeling valt de communicatiemanager, de communicatiemedewerker en een projectmedewerker (de sollicitatieprocedure is in april 2011 gestart), die zich twee jaar bezig houdt met verandercommunicatie rondom het changemanagement programma Mercurius. In paragraaf 1.4 'Wensen vanuit de opdrachtgever' wordt verder ingegaan op Mercurius. De interne communicatie wordt voornamelijk door de communicatiemedewerker verzorgd. De communicatiemedewerker voert onder andere taken uit op gebieden die zij uitgebreid toelicht in het interview dat terug te vinden is in paragraaf 5.3 'Open interviews', zoals redactievoering voor de Passie, interne MVO-communicatie, arbeidsmarktcommunicatie, communicatie rondom interne projecten en project intranet.

10. Verschillende soorten informatie

In dit document komen regelmatig verschillende soorten informatie aan bod, die enige uitleg behoeven:

- Taakinformatie

Taakinformatie is informatie over het werk dat iemand doet, bijvoorbeeld het produceren van een product of het leveren van een dienst. Denk aan werkinstructies, afspraken over de verdeling van het werk, over de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd, problemen in de uitvoering, de gebruikte materialen, de verkoopprijzen en concurrentie-informatie (Reijnders, 2010, p. 108);

- Beleidsinformatie

Medewerkers zijn veelal ook geïnteresseerd in de koers die hun bedrijf vaart. Deze zogeheten beleidsinformatie omvat onderwerpen die het beleid van de organisatie, of het organisatieonderdeel betreffen. Ze scheppen de voorwaarden om het primair proces soepel te laten verlopen. Denk aan nieuws over reorganisatie, lopende of nieuwe projecten, de aankoop van een nieuw bedrijf, de nieuwe missie van de organisatie of de verhuizing naar een nieuw kantoorgebouw. De meeste beleidsinformatie wordt verstrekt van het management aan de medewerkers (Reijnders, 2010, p. 108);

- Beheerinformatie

Dit is informatie over de voortgang, ook wel managementinformatie genoemd. Het is informatie die van belang is om de vinger aan de pols te houden. Denk daarbij aan de resultaten van het bedrijf, overzichten met indicatoren, productiecijfers over de afgelopen maanden of klanttevredenheid metingen. Maar ze kan ook mondeling zijn (Reijnders, 2010, p. 108);

- Sociale informatie

De vierde categorie informatie is sociale- of personeelsinformatie. Dit is informatie over allerlei personeelsthema's en sociaal beleid. Te denken valt aan een nieuwe benoeming, informatie over pensioen en levensloopregeling, te volgen of gevolgde cursussen, bespreking van het ziekteverzuim, de ziekmeldingsprocedure, vacatures, huisregels, afspraken voor een informele personeelsbijeenkomst en ARBO aangelegenheden (Reijnders, 2010, p. 108).

Paragraaf 1.4 Wensen vanuit de opdrachtgever

De opdrachtgever heeft twee zaken die in het onderzoek mee genomen dienen te worden, namelijk het internal branding programma 'Kenmerk' en het change managementprogramma 'Mercurius'.

Analyse internal branding

In dit onderzoek staat de inrichting van het interne communicatiebeleid centraal. Deli XL verwacht dat het advies dat hierover wordt uitgebracht, op één lijn ligt met de strategie van Deli XL. In paragraaf 1.4 'Begripsafbakening' wordt de strategie van Deli XL uitgebreid beschreven. Deze strategie is voor een belangrijk deel gestoeld op het internal branding programma 'Kenmerk'.

In 2004 maakte Ahold bekend Deli XL te willen verkopen, wat resulteerde in de verkoop van Deli XL aan het Zuid-Afrikaanse Bidvest in 2005. Er volgde een reorganisatie. Bij het bepalen van de commerciële strategie werden ambitieuze financiële doelen gesteld door de moederorganisatie en men kwam tot de conclusie dat bij continuering van het beleid de resultaatsdoelstelling niet gehaald zou worden. De noodzaak om tot een nieuwe propositie te komen, leidde in 2007 tot de start van het internal branding programma van Deli XL: 'Kenmerk' (De Ridder, 2010).

Het primaire doel van 'Kenmerk' was toen een attitude en gedragsverandering van medewerkers, zodat er een steviger fundament zou komen te liggen voor de noodzakelijke marketing- en sales inspanningen. Secundair is het programma erop gericht om bij te dragen aan interne cohesie, samenwerking, bedrijfstrots en medewerker tevredenheid. Uiteindelijk ontstond er een voor medewerkers logische waardeset (De Ridder, 2010):



Resultaatgericht – “We werken aan een gezond resultaat.”

“We zijn resultaatgericht, we weten wat er van ons wordt verwacht en voeren dat uit. Samen letten we erop of dingen sneller, beter en simpeler kunnen. Jouw tevredenheid en die van de klant zijn belangrijk, zoals ook het financiële resultaat. Wij leren van het verleden, maar richten ons op de toekomst.” (Deli XL, *het merk! Kenmerk*, 2007, p. 7 (zie bijlage 1)).

Samenwerken – “We doen dat samen.”

“We overleggen met elkaar en komen uit voor onze mening. Collega’s spreken we aan op gedrag en we helpen actief bij verbeteringen. Problemen worden niet afgeschoven op collega’s, maar we nemen zelf verantwoordelijkheid. In ons werk delen we onze kennis met collega’s en helpen hen op weg. We kunnen op elkaar aan en doen wat we beloven.” (*Deli XL, het merk! Kenmerk*, 2007, p. 9 (zie bijlage 1)).

Verantwoordelijk – “We doen dat op een duurzame manier.”

“We nemen onze verantwoordelijkheid naar collega’s, klanten en de samenleving. We vervuilen het milieu zo min mogelijk en streven actief naar duurzaamheid. Als werkgever let Deli XL op gezondheid en besteedt veel aandacht aan arbeidsomstandigheden. Wij steunen initiatieven om de gezondheid van mens en maatschappij te verbeteren.” (*Deli XL, het merk! Kenmerk*, 2007, p. 11 (zie bijlage 1)).

Actief – “We doen dat actief en met een eigen visie.”

“In de markt gebeurt veel en wij pakken nieuwe trends als eerste op. We tonen lef en presenteren ons actief in de markt. Moderne technologie passen we volop toe om onze dienstverlening steeds verder te verbeteren. We pakken nieuwe uitdagingen aan en zijn niet bang voor verandering.” (*Deli XL, het merk! Kenmerk*, 2007, p. 13 (zie bijlage 1)).

Passie – “Maar bovenal met een hart voor food en een hart voor service.”

... voor food

“We houden van eten en genieten ervan. Elke dag brengen we dat over op onze klanten. Onze kennis over voeding wordt gewaardeerd door klanten en de maatschappij en men vraagt ons regelmatig om advies. We verrassen de markt als eerste met nieuwe producten en culinaire ideeën.”

... voor service

“Klanttevredenheid heeft ons hart en daar zetten we ons iedere dag voor in. Het helpen van klanten en collega’s voelt goed. Klanten weten dat we er voor hen zijn en worden niet teleurgesteld.” (*Deli XL, het merk! Kenmerk*, 2007, p. 15 (zie bijlage 1)).

In de periode van 2009/2010 is onderzoek gedaan naar de resultaten van het internal branding programma. Het blijft lastig om resultaten volledig toe te schrijven aan ‘Kenmerk’, maar deze geven in ieder geval een impressie (De Ridder, 2010):

- 85% van de Deli XL medewerkers met een kantoorwerkplek is positief over de introductie van de kernwaarden;
- De set van kernwaarden wordt gemiddeld met een 7 beoordeeld;
- 64% van de Deli XL medewerkers met een kantoorwerkplek kan alle vijf de kernwaarden benoemen;
- Medewerker tevredenheid steeg van een 6,9 (2007) naar een 7,3 (2009);
- Respons op het medewerker tevredenheid onderzoek steeg van 64,1% (2007) naar 81,8% (2009);
- De affectieve betrokkenheid van medewerkers bij Deli XL steeg van 64,5% tot 72,5%;
- Klanttevredenheid bleef gelijk tijdens de crisis;
- Respons op het klanttevredenheid onderzoek steeg van 25,2% (2008) naar 30,7% (2009);
- Het marktaandeel in de sector restaurants steeg met 0,1%.

Conclusie analyse internal branding

Aan de hand van deze analyse kan worden gesteld dat de kernwaarden zodanig relevant en bovendien ‘doorleefd’ zijn, dat deze een basis kunnen vormen voor het advies over de inrichting van het interne communicatiebeleid. Met name de kernwaarden ‘resultaatgericht’, ‘samenwerken’, ‘verantwoordelijkheid’ en ‘actief’ gaan de kaders vormen waarbinnen het advies gestalte krijgt.

Analyse change managementprogramma Mercurius

Mercurius is een programma binnen Deli XL dat zich er op focust om de processen in het bedrijf simpeler en effectiever te maken, om meer uniform te gaan werken. Om dit te bewerkstelligen worden alle activiteiten binnen Deli XL procesgericht in kaart gebracht. Voorheen gebeurde dit afdelingsgericht, wat veel inefficiëntie met zich meebracht. Op basis van deze procesgerichte benadering worden veranderingen doorgevoerd die verbetering moet brengen, met name op het gebied van de automatiseringssystemen. Op deze manier hoopt Deli XL in de toekomst meer flexibel en dus sneller te kunnen opereren. Het programma startte in 2007 en wordt in 2015 afgerond.

Mercurius raakt elke vestiging, elke afdeling, elk team en elke medewerker. Omdat het hier gaat om een veranderingstraject dat wat betreft tijdspanne en impact een enorme omvang heeft, is het van belang dat dit project wordt meegenomen in het onderzoek. Het onderwerp zal dan ook worden bevraagd in de enquêtes.

Communicatie

Per jaar wordt er een communicatiekalender rondom Mercurius opgesteld waarin de communicatiemiddelen, de communicatiedoelgroepen en de communicatiemomenten vast liggen. De communicatiekalender voor het volgende jaar (2012) is al opgesteld. De onderzoeksresultaten en het daar op gebaseerde advies, kunnen een leidraad bieden bij de communicatie rondom Mercurius vanaf 2013.

De interne communicatiemiddelen die tot nu toe zijn ingezet om medewerkers van Deli XL te informeren over Mercurius, zijn de portal, de Deli XL Wiki, de Passie en e-mail. De boodschappen die via de Deli XL Wiki en via e-mail zijn verspreid, zijn in de vorm van een nieuwsbrief gegoten. Wat opvalt tijdens het lezen van de Mercurius nieuwsbrieven, die onregelmatig verschijnen, is dat er termen worden gebruikt die vermoedelijk niet voor iedereen helder zijn (zoals 'quick win', 'Key Performance Indicators' en 'small bags'). De betekenis van deze termen worden bovendien niet duidelijk uitgelegd. De lezer die deze termen niet kent, moet voor zichzelf de betekenis uit de context van de inhoud opmaken. De vraag is of dit gebeurt op een manier die Deli XL voor ogen heeft. Daarnaast zijn de nieuwsbrieven visueel onaantrekkelijk. Vanaf begin maart 2011 is de communicatiemedewerker betrokken bij het communicatieproces. In tegenstelling tot de eerdere nieuwsbrieven, wordt vanaf dat moment weinig gebruik gemaakt van vakjargon. De termen die vermoedelijk alsnog niet voor iedereen helder zijn, worden duidelijk uitgelegd. Hetzelfde geldt voor de berichtgeving op de portal en in de Passie. Bovendien zijn de nieuwsbrieven vanaf dat moment visueel aantrekkelijk vormgegeven.

Conclusie analyse change managementprogramma Mercurius

Er wordt momenteel hard gewerkt aan een verbetering van de communicatie rondom Mercurius. Dat blijkt uit het feit dat de communicatiemedewerker inmiddels betrokken is bij berichtgeving over Mercurius, en de zoektocht naar een projectmedewerker die zich de komende twee jaar (2012 en 2013) bezig gaat houden met de communicatie rondom Mercurius. In het kader van het algemene Mercurius communicatieplan worden aanbevelingen gedaan op basis van de onderzoeksresultaten.

Paragraaf 1.5 Onderzoeksmethoden

Kwantitatief onderzoek

Survey

De meest gebruikte methode om meningen, opinies, houdingen en kennis bij grote groepen personen te meten, is die van de survey, oftewel de enquête of het vragenlijst onderzoek (Verhoeven, 2004,2005, p. 87). Omdat de informatiebehoeften en het 'informatie zoekgedrag' van medewerkers zijn gebaseerd op meningen, opinies, houdingen en deels op kennis, wordt deze onderzoeksmethode gebruikt om deelvraag 2 en 3 te beantwoorden.

Bovendien is een survey uitermate geschikt wanneer het domein van het onderzoek uit een grote groep personen bestaat (Verhoeven, 2004,2005, p. 87). In dit onderzoek is hier sprake van; het gaat namelijk om ruim 2000 medewerkers.

Er zijn vier hoofdgroepen van surveyonderzoek te onderscheiden (Verhoeven, 2004, 2005, p. 88):

- Schriftelijke (post)enquêtes;
- Telefonische enquêtes;
- Face-to-face (persoonlijke) enquêtes;
- Internetenquêtes.

In verband met een tekort aan tijd, mankracht en geld wordt er geen gebruik gemaakt van telefonische en face-to-face enquêtes. Dit zijn tijdrovende methoden en bovendien is er geen budget beschikbaar om dit bijvoorbeeld door een extern team uit te laten voeren.

Internetenquêtes (Groep A)

Omdat managers, leidinggevendenden, accountmanagers en overige kantoormedewerkers een persoonlijke zakelijk (e-mail)account hebben en dus bereikbaar zijn via het internet, worden deze categorieën medewerkers gevraagd om via een internetenquête mee te doen aan het onderzoek.

Schriftelijke enquête (Groep B)

Omdat magazijnmedewerkers en vrachtwagenchauffeurs geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account hebben en dus niet bereikbaar zijn via het internet, wordt bij deze categorieën medewerkers gebruik gemaakt van een schriftelijke (post)enquête.

Kwalitatief onderzoek

Open interviews

De open interviews met de communicatiemanager, de communicatiemedewerker en de manager van de afdeling P&O worden ingezet om inzicht te verkrijgen in hun visie op het grijze gebied tussen de afdelingen CC en P&O. Bij dit onderwerp zijn belevingen over dit onderwerp erg bepalend. Opvattingen en meningen zijn van belang, en daarom is deze methode uitermate geschikt. Kortom; door middel van open interviews wordt deelvraag 1 en 4 beantwoord.

Literatuuronderzoek

Om gebruik te maken van relevante documentatie is het literatuuronderzoek de enige mogelijke onderzoeksmethode. Alle feiten die in het onderzoeksrapport voorkomen, zijn gebaseerd op literatuuronderzoek. Kortom; met behulp van literatuuronderzoek worden alle vier de deelvragen beantwoord.

In de volgende tabel staat een overzichtelijke weergave van de onderzoeksmethoden en de deelvragen die per methode worden beantwoord:

Tabel 1.2 Beantwoording deelvragen naar onderzoeksmethoden

Onderzoeksmethode	Deelvraag
Schriftelijke enquête	2 en 3
Internet enquête	2 en 3
Open interviews	1 en 4
Literatuuronderzoek	1, 2, 3 en 4

Alle informatie die noodzakelijk is voor het onderzoek, gaat over de periode vanaf 2008 tot en met juli 2011. Binnen Deli XL is de aandacht voor 'de binnenkant' altijd hoog geweest, maar tot voor 2007 nooit 'verwaard' voor marketing en strategische inzet. Medewerkers werden geïnformeerd, maar daar bleef het dan ook bij. Het besef over het belang van interne communicatie ontstond in 2007 (De Ridder, 2010). Omdat het besef in 2007 ontstond en dit toentertijd waarschijnlijk nog niet volledig 'doorleefd' was, wordt uitgegaan van een periode vanaf 2008. Omdat dit onderzoek eind juli 2011 eindigde, wordt uitgegaan van een periode tot en met juli 2011.

Paragraaf 1.6 Steekproef

Internetenquête (Groep A)

Het totale aantal medewerkers van Deli XL, is ongeveer 2170. Bij dit aantal zijn externe medewerkers niet meegerekend. Van het totale aantal medewerkers beschikken 1002 medewerkers (managers, leidinggevendenden, accountmanagers en overige kantoomedewerkers) over een persoonlijke zakelijk (e-mail)account. Omdat deze 1002 medewerkers bereikbaar zijn via het internet en vanwege de relatief lage kosten van een online enquête, is het mogelijk om binnen deze groep alle medewerkers te vragen om mee te doen aan dit onderzoek en is er eigenlijk geen sprake van een steekproef. De gehele populatie wordt onderzocht en het is afhankelijk van de respons of het onderzoek generaliseerbaar is.

De betreffende medewerkers ontvangen een e-mail. Dit gebeurt met het programma 'Tripolis', dat Deli XL gebruikt voor (interne en externe) massa mailings. In de e-mail staan een uitnodiging en een unieke persoonlijke link naar de website met de vragenlijst. De vragenlijst is online geïmplementeerd met het programma 'LimeSurvey', dat Deli XL gebruikt voor het afnemen van (interne) enquêtes.

Dit deel van het onderzoek is representatief als minimaal 450 medewerkers de internetenquête invullen. Dit aantal is afgelezen in het overzicht van de vereiste steekproefomvang bij een gegeven omvang van de populatie (met een zekerheid van 95% en een betrouwbaarheidsmarge van 4%, uitgaande van dichotome kenmerken met een 50-50 percentageverdeling in de populatie) (Baarda, De Goede, 2001, p. 169). Over het algemeen is de respons op internetenquêtes hoger dan die op conventionele enquêtes (Verhoeven, 2004, 2005, p. 149).

Uiteindelijk hebben 462 medewerkers de internetenquête ingevuld

Schriftelijke enquête (Groep B)

Van het gemiddelde aantal medewerkers beschikt ruim de helft van het totale aantal medewerkers (1168) niet over een persoonlijke zakelijk (e-mail)account. Omdat deze 1168 medewerkers (magazijnmedewerkers en vrachtwagenchauffeurs) niet bereikbaar zijn via het internet, worden binnen deze categorieën medewerkers representatieve aantallen gevraagd om via een schriftelijke enquête mee te doen aan het onderzoek. Het aantal vrachtwagenchauffeurs is ongeveer 444 en het aantal magazijnmedewerkers is ongeveer 724. Vanwege de relatief hoge kosten van een schriftelijke enquête, en omdat Deli XL medewerkers niet onnodig wil belasten met onderzoek, kan niet iedere medewerker van Deli XL benaderd worden.

Magazijnmedewerkers

De steekproef voor dit onderzoek wordt berekend via de online steekproefcalculator op de website www.allesovermarktonderzoek.nl. Dezelfde steekproefcalculator wordt overigens op vele andere websites aangeboden. Volgens deze steekproefcalculator zijn er 252 ingevulde enquêtes nodig om te spreken van een representatief onderzoek. Dit aantal is vastgesteld op basis van het gangbare steekproefmarge van 5% en het vaak gehanteerde betrouwbaarheidspercentage van 95%.

Omdat de respons bij postenquêtes vaak niet meer is dan 30% (Verhoeven, 2004, 2005, p. 130), is het wenselijk om alle magazijnmedewerkers te vragen om via een schriftelijke enquête mee te doen aan het onderzoek. Dit is vanwege het beschikbare budget echter niet haalbaar en er kunnen in totaal 300 schriftelijke enquêtes worden verstuurd.

Van het totale aantal medewerkers dat niet over een persoonlijke zakelijk (e-mail)account beschikt (1168) is 62% werkzaam als magazijnmedewerker. Daarom worden van het totale aantal schriftelijke enquêtes dat verstuurd wordt (300), 62% verstuurd naar magazijnmedewerkers. Dit komt uit op 186 magazijnmedewerkers. Aangezien dit aantal niet voldoet aan het aantal ingevulde enquêtes dat nodig is (252), is er geen sprake van representativiteit voor dit deel van het onderzoek (Verhoeven, 2004, 2005, p. 90). Met de resultaten die uit dit deel van het onderzoek worden afgeleid, kunnen dus geen uitspraken worden gedaan over het totale aantal magazijnmedewerkers.

Naast het vereiste aantal ingevulde enquêtes, is het voor de representativiteit ook van belang dat de steekproef (het aantal personen of eenheden die worden onderzocht) aselekt is getrokken. Ondanks het feit dat het deel van het onderzoek dat uit schriftelijke enquêtes bestaat niet representatief is, wordt de steekproef toch aselekt getrokken. Het aantal magazijnmedewerkers kan worden onderverdeeld in 40 categorieën (zoals 'Koelmagazijn' en 'Goederenontvangst'). Van elke categorie worden de eerste 4 magazijnmedewerkers geselecteerd. Dit komt uit op een totaal aantal van 160 medewerkers en een tekort van 26 medewerkers ($186 - 160 = 26$). Daarom wordt van de eerste 26 categorieën ook nog eens elke vijfde medewerker geselecteerd. Dit komt uit op een totaal aantal van 186 magazijnmedewerkers.

Vrachtwagenchauffeurs

Volgens dezelfde steekproefcalculator zijn er 207 ingevulde enquêtes nodig om te spreken van een representatief onderzoek. Dit aantal is eveneens vastgesteld op basis van een steekproefmarge van 5% en een betrouwbaarheidspercentage van 95%. Dit zijn gangbare marges en vaak gehanteerde percentages bij (markt)onderzoek.

De respons bij postenquêtes is vaak niet meer dan 30% (Verhoeven, 2004, 2005, p. 130). Daarom is het wenselijk om alle vrachtwagenchauffeurs te vragen om via een schriftelijke enquête mee te doen aan het onderzoek. Dit is vanwege het beschikbare budget echter niet haalbaar en er kunnen in totaal 300 schriftelijke enquêtes worden verstuurd.

Van het totale aantal medewerkers dat niet over een persoonlijke zakelijk (e-mail)account beschikt (1168) is 38% werkzaam als vrachtwagenchauffeur. Daarom worden van het totale aantal schriftelijke enquêtes dat verstuurd wordt (300), 38% verstuurd naar vrachtwagenchauffeurs. Dit komt uit op 114 vrachtwagenchauffeurs. Aangezien dit aantal niet voldoet aan het aantal ingevulde enquêtes dat nodig is (207), is er geen sprake van representativiteit voor dit deel van het onderzoek (Verhoeven, 2004, 2005, p. 90). Met de resultaten die uit dit deel van het onderzoek worden afgeleid, kunnen dus geen uitspraken worden gedaan over het totale aantal vrachtwagenchauffeurs.

Naast het vereiste aantal ingevulde enquêtes, is het voor de representativiteit ook van belang dat de steekproef (het aantal personen of eenheden die worden onderzocht) aselekt is getrokken. Ondanks het feit dat het deel van het onderzoek dat uit schriftelijke enquêtes bestaat niet representatief is, wordt de steekproef toch aselekt getrokken. Het aantal magazijnmedewerkers kan worden onderverdeeld in 15 categorieën (zoals 'Amsterdam' en 'Meppel'). Van elke categorie worden de eerste 7 vrachtwagenchauffeurs geselecteerd. Dit komt uit op een totaal aantal van 105 medewerkers en een tekort van 9 medewerkers ($114 - 105 = 9$). Daarom wordt van de eerste 9 categorieën ook nog eens elke achtste medewerker geselecteerd. Dit komt uit op een totaal aantal van 114 vrachtwagenchauffeurs.

Uiteindelijk hebben in totaal 40 medewerkers (magazijnmedewerkers én vrachtwagenchauffeurs) de schriftelijke enquête ingevuld en teruggestuurd.

Tabel 1.3 Overzicht steekproefgegevens

Aantal medewerkers	2170
Groep A	
Aantal medewerkers - Managers - Leidinggevenden - Accountmanagers - Overige kantoormedewerkers	1002
Steekproefgrootte	1002
Noodzakelijke respons voor representativiteit	450
Respons	462
Zekerheid	95%
Betrouwbaarheidsmarge	4%
Groep B	
Aantal medewerkers	1168
Aantal magazijnmedewerkers	724
Aantal vrachtwagenchauffeurs	444
Magazijnmedewerkers	
Steekproefgrootte	186
Noodzakelijke respons voor representativiteit	235
Respons	18 (vier medewerkers hebben niet aangegeven of zij werkzaam zijn in en rondom het magazijn of als vrachtwagenchauffeur)
Steekproefmarge	5%
Betrouwbaarheidspercentage	95%
Vrachtwagenchauffeurs	
Steekproefgrootte	114
Noodzakelijke respons voor representativiteit	197
Respons	18 (vier medewerkers hebben niet aangegeven of zij werkzaam zijn in en rondom het magazijn of als vrachtwagenchauffeur)
Steekproefmarge	5%
Betrouwbaarheidspercentage	95%

Hoofdstuk 2 Verscheidenheid aan visies

Hoofdvraag: Hoe kan een organisatie haar interne communicatiebeleid inrichten en haar interne communicatiemiddelen inzetten om het verantwoordelijkheidsgevoel van haar medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften, en welke rol kan de communicatieafdeling hierbij het beste aannemen?

Deelvraag: Hoe beïnvloedt de verscheidenheid aan visies op communicatie, de inrichting van het interne communicatiebeleid van Deli XL?

Deze deelvraag wordt beantwoord op basis van open interviews en literatuuronderzoek.

Paragraaf 2.1 Inleiding

Deli XL heeft een driehoofdige directie die handelt vanuit collectief leiderschap. Ook in de regionale vestigingen staan de leidinggevendenden vanuit de drie competenties commercie, operations en finance samen garant voor een evenwichtige bedrijfsvoering (Deli XL. (n.d.)). De directeur Operations is naast het P&O beleid, verantwoordelijk voor het (interne) communicatiebeleid. Volgens de directeur Operations, is communicatie: “Stukjes schrijven plus...”. Met ‘plus’ bedoelt hij dat er zeker meer bij communicatie komt kijken dan ‘stukjes schrijven’, maar dat ‘stukjes schrijven’ wel de kern is van de communicatiefunctie.

De afdeling CC heeft echter een andere visie op communicatie: “Medewerkers, klanten en (stakeholders in) de maatschappij geven zelf betekenis aan informatie en creëren daarmee, al dan niet gezamenlijk, een eigen werkelijkheid. Structuren en hiërarchieën verliezen steeds meer waarde, waardoor in toenemende mate de relatie tussen mensen centraal staat. Daarbij neemt informele communicatie (waaronder via sociale media) steeds meer de rol van formele communicatie over. De afdeling CC is in dit veranderende landschap de ‘facilitator’ die dialoog tot stand brengt binnen de organisatie en tussen de organisatie en haar stakeholders. Hierdoor ontstaat betekenis en richting en draagvlak voor het beleid”, aldus de communicatiemanager en de communicatiemedewerker.

Kantoormedewerkers worden aangeduid als Groep A. De operationele medewerkers worden aangeduid als Groep B. Het onderscheid tussen deze twee groepen wordt gemaakt omdat er twee verschillende onderzoeksmethoden nodig zijn om achter de informatiebehoeften van beide groepen te komen. Dit komt doordat Groep A beschikt over een ‘eigen’ zakelijke computer en een persoonlijke zakelijk (e-mail)account heeft, waarmee medewerkers binnen deze groep snel en makkelijk toegang hebben tot de portal en e-mail. Groep B beschikt niet over een ‘eigen’ zakelijke computer en heeft geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account.

Paragraaf 2.2 Onderzoek

Actie-visie op communicatie

Dergelijke uitspraken zoals van de directie zijn in te delen in de actie-visie op communicatie. De actie-visie is gefundeerd in theoretische opvattingen die communicatie zien als 'information transfer', het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen. In de actie-visie is de kernvraag: hoe kunnen we onze boodschap zo formuleren en overbrengen, dat een van tevoren geselecteerd publiek in de organisatie (een doelgroep) te weten komt wat er gaande is en zich een oordeel kan vormen over de thematiek (Reijnders, 2010, p. 123)?

Interactie-visie op communicatie

Dergelijke uitspraken zoals van de afdeling CC zijn in te delen in de interactie-visie op communicatie. De dominante aanname in de interactie-visie is dat de (on)gestructureerde interactie met elkaar een gedeeld handelingsperspectief, grotere betrokkenheid bij elkaar en het werk, en rijkere uitkomsten oplevert, die bijdragen aan het dagelijks werk, het beleid of de verandering (Reijnders, 2010, p. 156).

Huidig communicatiebeleid

Omdat de directie en de afdeling CC een verschillende visie hebben op communicatie, wordt de dominantie visie in de organisatie bepaald op basis van de feitelijke situatie, het huidige communicatiebeleid:

Tabel 2.1 De actie-visie versus de interactie-visie op interne communicatie (Reijnders, 2010, p. 158)

De blauwe vlakken in de tabel zijn van toepassing op Deli XL

Actie-visie op communicatie	Interactie-visie op communicatie
Transmissie *	Betekenisgeving, interpreteren *
Communicatie gericht op mensen *	Communicatie tussen mensen *
Communicatie als product	Communicatie als proces
Doel: imago-ondersteuning	Doel: procesondersteuning
Werknemers zijn een doelgroep (wij/zij-denken)	Medewerkers zijn actoren en vormen de organisatie
Werknemers zijn onvoldoende geïnformeerd	Medewerkers zijn een waardevolle bron van kennis en informatie
Centraal staat het zenden van boodschappen (eenrichtingsverkeer), liefst planmatig of campagnematig. Feitelijk is vooral sprake van informatieoverdracht (actie).	Centraal staat de ontmoeting met de ander(en) en nieuwsgierigheid naar diens opvatting, aannames en beeld van de realiteit.
Essentie: Communicatie is iets wat je kunt toevoegen of weglaten. Met hulp van middelen een boodschap overbrengen, mensen informeren/beïnvloeden.	Essentie: Communicatie is overal en altijd waar mensen samen werken. Wederzijdse beïnvloeding (symmetrische communicatie)
Dominante aanname: (vaak) informeren leidt tot overtuigen, wat weer leidt tot meer kennis/anders denken/voelen/handelen	Dominante aanname: de (on)gestructureerde interactie met elkaar levert een gedeeld handelingsperspectief, betrokkenheid en rijkere uitkomsten op die bijdragen aan het dagelijks werk, het beleid of de verandering
Inzet van veelal parallelle communicatiemiddelen (bladen, intranet, brieven) soms creatieve campagnes, spiegeltjes en kraaltjes. Kan ook mondeling (zonder feedback); liefst planmatig of campagnematig maar in ieder geval inhoudelijk georkestreerd om maximaal effect door eenduidigheid te kunnen creëren.	Organisatie van communicatiemomenten als werkoverleg, conferenties, trainingen, ontmoetingen, workshops, gesprekken. Waar mogelijk gebruik van uitnodigende werkvormen.
Rollen voor de communicatiespecialist: - contentproducent - media-adviseur - projectmedewerker communicatie	Rollen voor de communicatiespecialist: - procesontwerper - facilitator - communicatiecoach
De directie of een projectgroep is de bron (communicatiespecialist fungeert als doorgeefluik ofwel 'his master's voice')	Iedereen is zender en ontvanger (communicatiespecialist helpt anderen zodat zij beter communiceren: his master's coach)
Besluitvorming is in handen van de top. Medewerkers krijgen pas besluiten te horen als ze vaststaan (aankondigingen)	Besluitvorming zo decentraal mogelijk. Medewerkers op alle niveaus worden actief betrokken in de besluitvorming; ook als het gaat om belangrijke beslissingen.
'Web 1.0'	'Web 2.0'
Communicatiemiddelen (feitelijk: voorlichtingsmiddelen) *	Samenwerkingsgereedschappen *

* Medewerkers van Deli XL zijn in twee groepen op te splitsen: de groep met een 'eigen' zakelijke computer en een persoonlijke zakelijk (e-mail)account (Groep A) en de groep zonder een 'eigen' zakelijke computer en een persoonlijke zakelijk (e-mail)account (Groep B). Bij Groep A is er sprake van betekenisgeving, interpretatie, communicatie tussen mensen en samenwerkingsgereedschappen. Bij Groep B is er sprake van transmissie, communicatie gericht op mensen en communicatiemiddelen (feitelijk: voorlichtingsmiddelen).

Actie-visie op communicatie

Uit tabel 2.1 kan worden opgemaakt dat binnen Deli XL de actie-visie op interne communicatie heerst. Er zijn verschillende kanttekeningen te plaatsen bij deze actie-visie (Reijnders, 2010, p. 142), waarvan de volgende twee kanttekeningen van toepassing zijn op Deli XL:

Kritiekpunt 1: Het impliciet gehanteerde mensbeeld

De actie-visie past bij de extrinsieke benadering van interne communicatie en het bijbehorende mensbeeld van Theorie X.

Theorie X en Theorie Y

McGregor heeft ooit twee mensbeelden onderscheiden. Op de eerste plaats een negatief mensbeeld, dat hij Theorie X noemde. Hierin hebben mensen over het algemeen een afkeer van werken, vermijden verantwoordelijkheid en zoeken zekerheid. Externe prikkels (en motivatie) zetten aan tot prestaties. Daarnaast schetste McGregor een positief mensbeeld, Theorie Y. Vanuit dit standpunt is de mens vanaf zijn geboorte gericht op fysieke en geestelijke inspanning. Hij motiveert zichzelf (intrinsieke, interne motivatie) en streeft naar bevrediging van verschillende behoeften. De mens kan zichzelf richten en beheersen en zoekt zelf naar verantwoordelijkheid en ontplooiing.

Extrinsieke en intrinsieke benadering van interne communicatie

Tabel 2.2 Extrinsieke en intrinsieke benadering van interne communicatie (Reijnders, 2010, p. 143)

De blauwe vlakken in de tabel zijn van toepassing op Deli XL

Extrinsieke benadering van interne communicatie (IC)	Intrinsieke benadering van interne communicatie (IC)
IC is een middel om te motiveren. Accent ligt op het opzetten en uitvoeren van motivatiecampagnes, gebaseerd op externe stimuli en conditionering	IC is een voorwaarde voor motivatie. Nadruk ligt op het opheffen van communicatieblokkades
Personeel: werknemers	Personeel: medewerkers
Werknemers zijn een doelgroep (wij/zij-denken)	Medewerkers zijn de organisatie
Klimaat: wantrouwen/angst, onbegrip, geslotenheid *	Klimaat: vertrouwen, begrip, openheid *
Werknemers hebben weinig verstand van zaken *	Medewerkers zijn een waardevolle bron van kennis en informatie *
Besluitvorming is in handen van de top. Medewerkers krijgen pas besluiten te horen als ze vaststaan (aankondigingen)	Besluitvorming zoveel mogelijk decentraal. Medewerkers op alle niveaus worden actief betrokken in de besluitvorming; ook als het gaat om belangrijke beslissingen
De zender domineert het communicatieproces in een verticale top-down communicatiestructuur. Bottom-up communicatie is beperkt, of gericht op voortgangsrapportage, verantwoording afleggen (lieft schriftelijke verzoeken om iets)	Tweerichtingscommunicatie, horizontale communicatie, bottom-up communicatie en terugkoppeling van informatie wordt actief aangemoedigd. Actief luistergedrag leidinggevenden

** Medewerkers van Deli XL zijn in twee groepen op te splitsen: de groep met een 'eigen' zakelijke computer en een persoonlijke zakelijk (e-mail)account (Groep A) en de groep zonder een 'eigen' zakelijke computer en een persoonlijke zakelijk (e-mail)account (Groep B). Uit het onderzoek blijkt dat binnen Groep A over het algemeen een klimaat van vertrouwen, begrip en openheid heerst. Deze medewerkers worden gezien als een waardevolle bron van kennis en informatie. Binnen Groep B heerst over het algemeen een klimaat van wantrouwen/angst, onbegrip en geslotenheid. Deze medewerkers worden gezien als werknemers met weinig verstand van zaken.*

Als medewerkers op basis van de extrinsieke benadering van interne communicatie en het bijbehorende mensbeeld van Theorie X tegemoet worden getreden, dan zullen deze ontvangers gedragingen vertonen die gebaseerd zijn op afhankelijkheid, afwachtendheid, passiviteit, verzet en angst (Reijnders, 2010, p. 143). Uit de enquête blijkt dat er sprake is van afhankelijkheid, afwachtendheid en passiviteit onder medewerkers in Groep B.

Kritiekpunt 2: Gedifferentieerde werkwaarden en doelgroepsegmentatie

Onderzoek van bureau Motivaction bij de Belastingdienst laat zien dat de drijfveren van medewerkers om hun werk te doen nogal verschillen. Het onderzoek van Motivaction helpt te begrijpen waarom niet alles te verwachten valt van het communiceren vanuit de actie-visie op communicatie. Vanuit de actie-visie kiezen communicatiespecialisten van oudsher voor doelgroepsegmentatie. Dan worden voorafgaand aan een communicatieactiviteit doelgroepen gevormd op basis van het hiërarchisch niveau in de organisatie, de functie of de afdeling waar mensen werken. De werkwaarden lopen echter dwars door dit soort doelgroepen heen. Zij zouden wel eens belangrijker kunnen zijn voor het communicatie-effect dan de traditionele segmentatiecriteria. De typologieën zijn een reden om de communicatiestrategie te heroverwegen (Reijnders, 2010, 146).

Bij Deli XL is geen sprake van doelgroepsegmentatie, maar uit de volgende tabel kan echter worden opgemaakt dat de werkwaarden van Groep A en Groep B verschillen. Binnen de Groep A zijn de zelfontplooiers met 46,4% het hoogst vertegenwoordigd. Binnen Groep B zijn de loyalen met 45% het hoogst vertegenwoordigd. Voor beide groepen geldt dat de carrièrerichtten met respectievelijk 1,8% en 2,5% het laagst vertegenwoordigd zijn.

Tabel 2.3 Vertegenwoordiging van typologieën bij Deli XL naar belangrijke werkwaarden

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Typologieën van werknemers naar werkwaarden (Reijnders, 2010, p. 114)	Groep A	Groep B
1. Loyalen - zeker zijn van werk in de toekomst - anderen helpen - hard werken	21,6%	45%
2. Werkers om te leven - zeker zijn van werk in de toekomst - zeker zijn van een vast en hoog inkomen - veel vrije tijd	3,5%	10 %
3. Balanszoekers - een vast inkomen - vaste werktijden - veel vrije tijd	7,3%	15%
4. Zelfontplooier - mezelf ontplooien en succes - wisselende werkzaamheden - hoge verantwoordelijkheid - uitdagend werk	46,4%	15%
5. Carrièrerichtten - waardering van collega's - snel carrière kunnen maken - een hoog salaris	1,8%	2,5%

Paragraaf 2.3 Eindconclusie

De directie van Deli XL heeft een actie-visie op communicatie. De afdeling CC daarentegen, heeft een interactie-visie op communicatie. Desondanks is het interne communicatiebeleid van Deli XL voornamelijk ingericht volgens de actie-visie op communicatie. De visie van de directie blijkt bepalend te zijn. Zowel bij de actie-visie als de interactie-visie op communicatie zijn kanttekeningen te plaatsen. Daarom wordt er in deze conclusie bewust niet meer of mindere waarde toegekend aan een van de visies.

Omdat bij Deli XL de actie-visie op communicatie bepalend is, worden de bijbehorende kanttekeningen onder de loep genomen. Ten eerste past de actie-visie bij de extrinsieke benadering van interne communicatie en het bijbehorende negatieve mensbeeld van Theorie X. Dit is dan ook het door Deli XL impliciet gehanteerde mensbeeld. Het gevolg is dat medewerkers in Groep B, gedragingen vertonen die gebaseerd zijn op afhankelijkheid, afwachtendheid en passiviteit. Dit blijkt uit de schriftelijke enquête.

Ten tweede maakt de afdeling CC geen gebruik van doelgroepsegmentatie op basis van gedifferentieerde werkwaarden. Uit tabel 2.3 kan echter worden opgemaakt dat de werkwaarden van medewerkers in Groep A en in Groep B verschillen. Het gevolg is dat een bepaalde boodschap Groep A aanspreekt, maar Groep B daarentegen koud laat. Omgekeerd geldt hetzelfde. De typologieën van medewerkers naar werkwaarden zijn een reden om de communicatiestrategie te heroverwegen. Deli XL kan er alsnog voor kiezen om gebruik te maken van doelgroepsegmentatie, en wel naar typologieën). Tabel 2.3 kan hierbij een leidraad bieden.

Tabel 2.3 Vertegenwoordiging van typologieën bij Deli XL naar belangrijke werkwaarden

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Typologieën van werknemers naar werkwaarden (Reijnders, 2010, p. 114)	Groep A	Groep B
1. Loyalen - zeker zijn van werk in de toekomst - anderen helpen - hard werken	21,6%	45%
2. Werkers om te leven - zeker zijn van werk in de toekomst - zeker zijn van een vast en hoog inkomen - veel vrije tijd	3,5%	10 %
3. Balanszoekers - een vast inkomen - vaste werktijden - veel vrije tijd	7,3%	15%
4. Zelfontplooiier - mezelf ontplooiën en succes - wisselende werkzaamheden - hoge verantwoordelijkheid - uitdagend werk	46,4%	15%
5. Carrièregerichten - waardering van collega's - snel carrière kunnen maken - een hoog salaris	1,8%	2,5%

Paragraaf 2.4 Antwoord op de deelvraag

Hoofdvraag:	Hoe kan een organisatie haar interne communicatiebeleid inrichten en haar interne communicatiemiddelen inzetten om het verantwoordelijkheidsgevoel van haar medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften, en welke rol kan de communicatieafdeling hierbij het beste aannemen?
Deelvraag:	Hoe beïnvloedt de verscheidenheid aan visies op communicatie, de inrichting van het interne communicatiebeleid van Deli XL?

Antwoord op deelvraag 1

De inrichting van het interne communicatiebeleid van Deli XL hangt in sterke mate af van de visie van de directie op interne communicatie. Het is afhankelijk van het organisatietype en de organisatiecultuur, hoe de afdeling CC hier mee om kan en wil gaan.

Hoofdstuk 3 Informatiebehoeften van medewerkers

Hoofdvraag: Hoe kan een organisatie haar interne communicatiebeleid inrichten en haar interne communicatiemiddelen inzetten om het verantwoordelijkheidsgevoel van haar medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften, en welke rol kan de communicatieafdeling hierbij het beste aannemen?

Deelvraag: Wat zijn de informatiebehoeften van medewerkers van Deli XL?

Deze deelvraag wordt beantwoord op basis van een schriftelijke enquête, een internet enquête en literatuuronderzoek.

Paragraaf 3.1 Inleiding

Er zijn verschillende informatiebehoeften te onderscheiden:

- Informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid

Het komt voor dat medewerkers niet voldoende informatie hebben om hun werk te verrichten. Het kan ook voorkomen dat medewerkers te veel informatie krijgen. Het is belangrijk dat men in een organisatie het optimum vindt in de hoeveelheid informatie die wordt verspreid (Koeleman, 2008, p. 48);

- Informatiebehoeften met betrekking tot de timing

Informatie is geen informatie als deze de ontvanger te laat bereikt (Koeleman, 2008, p. 48);

- Informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender

De afstand in de organisatie tussen de zender en de ontvanger speelt ook een rol bij de verwerking van informatie. Hoe groter de afstand tot de zender is, hoe minder de zender als deel van de eigen groep wordt beschouwd en hoe minder waarde de ontvangen aan diens informatie hecht (Koeleman, 2008, p. 49);

- Informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium

Als een medium door medewerkers laag wordt gewaardeerd, wordt er weinig waarde aan gehecht. Ook al is de boodschap die het brengt nog zo goed en duidelijk (Koeleman, 2008, p. 49);

- Informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij

In de regel geldt, dat hoe sterker een onderwerp iemand raakt, des te groter zijn behoefte aan informatie over dat onderwerp zal zijn (Reijnders, 2010, p. 114);

- Informatiebehoeften met betrekking tot het werkwaardepatroon

De behoefte aan informatie hangt daarnaast samen met de waarden die iemand in zijn werk belangrijk vindt (Reijnders, 2010, p. 114).

Daarnaast zijn er vier soorten informatie te onderscheiden:

- Taakinformatie

Taakinformatie is informatie over het werk dat iemand doet, bijvoorbeeld het produceren van een product of het leveren van een dienst. Denk aan werkinstructies, afspraken over de verdeling van het werk, over de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd, problemen in de uitvoering, de gebruikte materialen, de verkoopprijzen en concurrentie-informatie (Reijnders, 2010, p. 108);

- Beleidsinformatie

Medewerkers zijn veelal ook geïnteresseerd in de koers die hun bedrijf vaart. Deze zogeheten beleidsinformatie omvat onderwerpen die het beleid van de organisatie, of het organisatieonderdeel betreffen. Ze scheppen de voorwaarden om het primair proces soepel te laten verlopen. Denk aan nieuws over reorganisatie, lopende of nieuwe projecten, de aankoop van een nieuw bedrijf, de nieuwe missie van de organisatie of de verhuizing naar een nieuw kantoorgebouw. De meeste beleidsinformatie wordt verstrekt van het management aan de medewerkers (Reijnders, 2010, p. 108);

- Beheerinformatie

Dit is informatie over de voortgang, ook wel managementinformatie genoemd. Het is informatie die van belang is om de vinger aan de pols te houden. Denk daarbij aan de resultaten van het bedrijf, overzichten met indicatoren, productiecijfers over de afgelopen maanden of klanttevredenheid metingen. Maar ze kan ook mondeling zijn (Reijnders, 2010, p. 108);

Change managementprogramma Mercurius

Mercurius is een programma binnen Deli XL dat zich er op focust om de processen in het bedrijf simpeler en effectiever te maken, om meer uniform te gaan werken. Om dit te bewerkstelligen, worden alle activiteiten binnen Deli XL procesgericht in kaart gebracht. Voorheen gebeurde dit afdelingsgericht, wat veel inefficiëntie met zich meebracht. Op basis van deze procesgerichte benadering worden veranderingen doorgevoerd die verbetering moet brengen, met name op het gebied van de automatiseringssystemen. Op deze manier hoopt Deli XL in de toekomst meer flexibel en dus sneller te kunnen opereren. Het programma startte in 2007 en wordt in 2015 afgerond. Informatie over Mercurius valt onder beheerinformatie.

- Sociale informatie

De vierde categorie informatie is sociale- of personeelsinformatie. Dit is informatie over allerlei personeelsthema's en sociaal beleid. Te denken valt aan een nieuwe benoeming, informatie over pensioen en levensloopregeling, te volgen of gevolgde cursussen, bespreking van het ziekteverzuim, de ziekmeldingsprocedure, vacatures, huisregels, afspraken voor een informele personeelsbijeenkomst en ARBO aangelegenheden (Reijnders, 2010, p. 108).

Kantoormedewerkers worden aangeduid als Groep A. De operationele medewerkers worden aangeduid als Groep B. Het onderscheid tussen deze twee groepen wordt gemaakt omdat er twee verschillende onderzoeksmethoden nodig zijn om achter de informatiebehoeften van beide groepen te komen. Dit komt doordat Groep A beschikt over een 'eigen' zakelijke computer en een persoonlijke zakelijk (e-mail)account heeft, waarmee medewerkers binnen deze groep snel en makkelijk toegang hebben tot de portal en e-mail. Groep B beschikt niet over een 'eigen' zakelijke computer en heeft geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account.

Deli XL tracht de informatiebehoeften van medewerkers te vervullen door middel van een aantal interne communicatiemiddelen. In paragraaf 1.4 'Begripsafbakening' komen de interne communicatiemiddelen van Deli XL uitgebreid aan bod:

- Portal
- Kennisdeler
- Deli XL Wiki
- Narrowcasting
- De Passie
- InformatiePlatform
- InfoPack
- Communicatiedag
- Werkoverleg
- Offline nieuwsbrief
- Brief
- E-mail
- Bordmededeling
- Poster
- Yammer

Hoewel alle informatie die met deze middelen wordt verspreid in principe voor alle medewerkers (zowel binnen Groep A, als binnen Groep B) bedoeld is, zijn de middelen beperkt toegankelijk voor medewerkers binnen Groep B. Groep B beschikt in tegenstelling tot Groep A namelijk niet over een 'eigen' zakelijke computer en heeft geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account. Als medewerkers binnen Groep B de portal (of de kennisdeler of de Deli XL Wiki) willen bezoeken, moeten zij dit regelen via de zakelijke computer van hun leidinggevenden, of via een algemene computer die hier voor beschikbaar is gesteld. Een algemene computer is overigens niet op elke afdeling en vestiging beschikbaar. Doordat Groep B ook geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account heeft, ontvangt Groep B ook geen e-mail.

Tabel 1.1 Analyse van de interne communicatiemiddelen van Deli XL

Intern communicatiemiddel	Frequentie	Beschikbaarheid	Doelgroep	Zender	Taak-informatie	Beleids-informatie	Beheer-informatie	Sociale informatie
Portal	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Kennisdeler	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Afdeling Customer Service	Afdeling Shared Service				
Deli XL Wiki	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Narrowcasting	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
De Passie	6 keer per jaar	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Informatie Platform	4 keer per jaar	n.v.t.	Senior management	Deli XL				
InfoPack	4 keer per jaar	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Communicatiedag	Gemiddeld 4 keer per jaar	n.v.t.	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Werkoverleg	Gemiddeld 1 keer per week	n.v.t.	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Offline nieuwsbrief	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Brief	Ad hoc	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
E-mail	Ad hoc	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Bordmededeling	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Poster	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Yammer	n.v.t.	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Medewerkers Deli XL				

Paragraaf 3.2 Onderzoek

Informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid

Tabel 3.1 Informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid naar het soort informatie van medewerkers van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Soort informatie	Te weinig		Te veel		Voldoende	
	Groep A	Groep B	Groep A	Groep B	Groep A	Groep B
Informatie over het algemeen	15,3%	34,2%	2,3%	0%	73,4%	65,8%
Taakinformatie	13,3%	15,8%	1,6%	5,3%	76,1%	79%
Beleidsinformatie	27,9%	34,2%	0,7%	5,3%	62,4%	60,5%
Beheerinformatie	33,6%	36,8%	0,9%	2,6%	56,5%	60,5%
Sociale informatie	23,4%	44,7%	2,3%	2,6%	65,3%	52,6%
Informatie over Mercurius	28,6%	23,7%	4,7%	5,3%	39,6%	31,6%

Groep A

Bij Groep A is er eerder sprake van een information underload dan een information overload. Er is vooral meer behoefte aan beheerinformatie en informatie over Mercurius. Over het algemeen sluit de hoeveelheid informatie die door Deli XL wordt verspreid aan op de informatiebehoeften van medewerkers. Het merendeel geeft aan dat er voldoende informatie beschikbaar is.

Groep B

Bij Groep B is er eerder sprake van een information underload dan een information overload. Er is vooral meer behoefte aan sociale informatie en beheerinformatie. Over het algemeen sluit de hoeveelheid informatie die door Deli XL wordt verspreid aan op de informatie behoeften van medewerkers. Het merendeel geeft aan dat er voldoende informatie beschikbaar is.

Desondanks zijn de percentages die aangeven dat er te weinig informatie beschikbaar is tamelijk hoog. Dit geldt voor beide groepen.

Informatiebehoeften met betrekking tot de timing

Tabel 3.2 Informatiebehoeften met betrekking tot de timing naar het soort informatie van medewerkers van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Soort informatie	Te vroeg beschikbaar		Te laat beschikbaar		Op tijd beschikbaar		Niet beschikbaar	
	Groep A	Groep B	Groep A	Groep B	Groep A	Groep B	Groep A	Groep B
Informatie over het algemeen	0,1%	0%	16,7%	34,2%	64,9%	57,9%	4,3%	7,9%
Taakinformatie	0,2%	2,6%	16,9%	23,7%	65,5%	71,1%	3,8%	2,6%
Beleidsinformatie	0,5%	2,6%	16,4%	26,3%	56,8%	60,5%	12,2%	10,5%
Beheerinformatie	0,2%	0%	23%	26,3%	52,3%	55,3%	10,4%	15,8%
Sociale informatie	0,5%	2,6%	15,5%	29%	59,2%	55,3%	10,8%	13,2%
Informatie over Mercurius	0,2%	0%	14,2%	2,6%	45,3%	31,6%	13,3%	18,4%

Groep A

Groep A geeft aan dat informatie vaker te laat dan te vroeg beschikbaar is. Er is vooral meer behoefte aan tijdige beheerinformatie en tijdige taakinformatie. Over het algemeen sluit de tijdigheid van informatie die door Deli XL wordt verspreid aan op de informatiebehoeften van medewerkers. Het merendeel geeft aan dat informatie op tijd beschikbaar is.

Groep B

Groep B geeft aan dat informatie vaker te laat dan te vroeg beschikbaar is. Er is vooral meer behoefte aan tijdige sociale informatie en tijdige beleids- en beheerinformatie. Over het algemeen sluit de tijdigheid van informatie die door Deli XL wordt verspreid aan op de informatiebehoeften van medewerkers. Het merendeel geeft aan dat informatie op tijd beschikbaar is.

Desondanks zijn de percentages die aangeven dat informatie te laat of helemaal niet beschikbaar is, hoog. Dit geldt voor beide groepen, maar voornamelijk voor Groep B. Dit is een kwalijke zaak, zeker met betrekking tot taakinformatie; informatie is geen informatie als deze de ontvanger te laat bereikt (Koeleman, 2008, p. 48). Voor Groep B is informatie vaker te laat of helemaal niet beschikbaar dan voor Groep A.

Informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender

Tabel 3.3 Informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender van medewerkers van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Zender	Groep A	Groep B
De directie of mijn vestigingsmanager	7,4%	10,5%
De manager van mijn afdeling	11,3%	7,9%
Mijn direct leidinggevende	35,8%	44,7%
Mijn naaste collega's	2,7%	13,2%
Het maakt mij niet uit van wie	23,2%	13,2%

Groep A

Groep A geeft aan informatie heel graag via de direct leidinggevende te ontvangen en minder graag van naaste collega's. Een opvallend hoog percentage geeft aan dat het hem of haar niet uit maakt via wie hij of zij informatie ontvangt.

Groep B

Groep B geeft aan informatie heel graag via de direct leidinggevende te ontvangen en minder graag van de manager van de afdeling.

Informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium

Tabel 3.4 Informatiebehoeften met betrekking tot het meest vaak en het liefst gebruikte medium naar het communicatiemiddel van medewerkers van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Communicatiemiddel	Het meest vaak		Het liefst	
	Groep A	Groep B	Groep A	Groep B
Portal	59%	13,2%	54,1%	13,2%
Kennisdeler	19,8%	0%	21%	0%
Deli XL Wiki	2,9%	0%	3,4%	0%
Narrowcasting	0,9%	2,6%	1,8%	0%
De Passie	23,4%	57,9%	12,2%	39,5%
InformatiePlatform	6,3%	2,6%	7,2%	0%
InfoPack	10,6%	0%	8,1%	0%
Communicatiedag	11,3%	31,6%	9,9%	23,7%
Werkoverleg	35,4%	44,7%	34,7%	57,9%
Offline nieuwsbrief	4,3%	26,3%	1,6%	34,2%
Brief	4,5%	10,5%	4,5%	15,8%
E-mail	36,3%	7,9%	37,2%	10,5%
Bordmededeling	14,9%	44,7%	7,9%	34,2%
Poster	0,9%	5,3%	0,5%	2,6%
Yammer	2,3%	0%	1,8%	0%

Groep A

De top 3 van communicatiemiddelen die door Groep A het liefst en het meest vaak gebruikt worden om informatiebehoeften te vervullen:

1. Portal
2. E-mail
3. Werkoverleg

Groep B

De top 3 van communicatiemiddelen die door Groep B het liefst gebruikt worden om informatiebehoeften te vervullen:

1. Werkoverleg
2. De Passie
3. Offline nieuwsbrief/Bordmededeling

De top 3 van communicatiemiddelen die door Groep B het meest vaak gebruikt worden om informatiebehoeften te vervullen:

1. De Passie
2. Werkoverleg/Bordmededeling
3. Communicatiedag

Tabel 3.5 Informatiebehoeften met betrekking tot het meest vaak gebruikte medium naar het soort informatie en naar het soort communicatiemiddel van medewerkers van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Communicatiemiddel	Taakinformatie		Beleidsinformatie		Beheerinformatie		Sociale informatie	
	Groep A	Groep B	Groep A	Groep B	Groep A	Groep B	Groep A	Groep B
Portal	38,5%	5,3%	48%	10,5%	47,5%	10,5%	45,6%	10,5%
Kennisdeler	17,8%	0%	13,3%	0%	12,2%	0%	12,8%	2,6%
Deli XL Wiki	3,8%	2,6%	2,7%	0%	2%	0%	2,3%	0%
Narrowcasting	0,9%	0%	0,9%	0%	1,4%	0%	1,1%	0%
De Passie	1,8%	10,5%	14,4%	44,7%	10,6%	36,8%	13,7%	39,5%
InformatiePlatform	5%	2,6%	10,4%	0%	10,6%	5,3%	2%	2,6%
InfoPack	3,6%	0%	9,5%	0%	9,9%	0%	0,9%	0%
Communicatiedag	6,5%	18,4%	12,4%	29%	13,7%	31,6%	6,5%	21,1%
Werkoverleg	42,6%	76,3%	26,6%	36,8%	26,8%	34,2%	20,5%	50%
Offline nieuwsbrief	1,8%	21,5%	2,5%	34,2%	3,4%	34,2%	5,4%	29%
Brief	2,5%	10,5%	5,4%	21,1%	4,7%	21,1%	12,4%	23,7%
E-mail	42,3%	21,5%	25,5%	15,8%	26,1%	13,2%	32,9%	13,2%
Bordmededeling	3,2%	26,3%	6,3%	29%	7,2%	26,3%	9,9%	42,1%
Poster	0%	0%	0,7%	0%	0%	0%	0,2%	2,6%
Yammer	0,5%	0%	0,5%	0%	0%	0%	0%	0%

Groep A

De top 3 van communicatiemiddelen die door Groep A het meest vaak gebruikt worden om informatiebehoeften met betrekking tot zowel taak-, beleids-, beheer- en sociale informatie te vervullen:

1. Werkoverleg
2. E-mail
3. Portal

Groep B

De top 3 van communicatiemiddelen die door Groep B het meest vaak gebruikt worden om informatiebehoeften met betrekking tot taakinformatie te vervullen:

1. Werkoverleg
2. Bordmededeling
3. Offline nieuwsbrief/E-mail

De top 3 van communicatiemiddelen die door Groep B het meest vaak gebruikt worden om informatiebehoeften met betrekking tot beleidsinformatie te vervullen:

1. De Passie
2. Werkoverleg
3. Offline nieuwsbrief

De top 3 van communicatiemiddelen die door Groep B het meest vaak gebruikt worden om informatiebehoeften met betrekking tot beheerinformatie te vervullen:

1. De Passie
2. Werkoverleg/Offline nieuwsbrief
3. Communicatiedag

De top 3 van communicatiemiddelen die door Groep B het meest vaak gebruikt worden om informatiebehoeften met betrekking tot sociale informatie te vervullen:

1. Werkoverleg
2. Bordmededeling
3. De Passie

Informatie over Mercurius

Tabel 3.6 Informatiebehoeften met betrekking tot het liefst gebruikte medium naar informatie over Mercurius en naar het soort communicatiemiddel van medewerkers van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Communicatiemiddel	Informatie over Mercurius	
	Groep A	Groep B
Portal	46,2%	10,5%
Kennisdeler	14%	0%
Deli XL Wiki	2,5%	0%
Narrowcasting	0,9%	0%
De Passie	5,2%	36,8%
InformatiePlatform	5,4%	0%
InfoPack	4,7%	0%
Communicatiedag	7,2%	21,1%
Werkoverleg	22,3%	23,7%
Offline nieuwsbrief	2,3%	21,1%
Brief	3,2%	7,9%
E-mail	33,1%	13,2%
Bordmededeling	4,7%	26,3%
Poster	0,2%	0%
Yammer	0,5%	0%

Groep A

De top 3 van communicatiemiddelen die door Groep A het liefst gebruikt worden om informatiebehoeften met betrekking tot informatie over Mercurius te vervullen:

1. Portal
2. E-mail
3. Werkoverleg

Groep B

De top 3 van communicatiemiddelen die door Groep B het liefst gebruikt worden om informatiebehoeften met betrekking tot informatie over Mercurius te vervullen:

1. De Passie
2. Bordmededeling
3. Werkoverleg

De middelen die door Groep A het liefst worden gebruikt, worden ook het meest vaak gebruikt.

De middelen die door Groep B het liefst worden gebruikt, worden niet het meest vaak gebruikt:

- Groep B ontvangt taakinformatie via e-mail terwijl dit middel niet in de top 3 van de middelen die het liefst worden gebruikt staat;
- Groep B ontvangt beheerinformatie via de communicatiedag, terwijl dit middel ook niet in de top 3 van de middelen die het liefst worden gebruikt staat;
- Informatie over Mercurius wordt naast de Passie en het werkoverleg ook verspreid via de Portal en e-mail, terwijl deze middelen niet in de top 3 van de middelen die het liefst worden gebruikt staat. Sterker nog; dit zijn middelen die beperkt toegankelijk zijn voor Groep B.

Informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij

Tabel 3.7 Informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij naar het soort informatie van medewerkers van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Soort informatie (onderwerp)	Niet betrokken		Wel betrokken		Een beetje betrokken	
	Groep A	Groep B	Groep A	Groep B	Groep A	Groep B
Informatie over het algemeen	3,4%	10,5%	57%	57,9%	20,9%	31,6%
Beleidsinformatie	6,7%	10,5%	56,1%	63,2%	18,4%	26,3%
Beheerinformatie	5,2%	7,9%	59,9%	71,1%	16,1%	21,1%
Sociale informatie	8,3%	10,5%	50%	73,7%	22,9%	15,8%
Informatie over Mercurius	24,7%	10,5%	23,8%	13,2%	24,7%	34,2%

Groep A

Groep A geeft aan over het algemeen betrokkenheid te voelen bij alle soorten informatie. Met name met betrekking tot beheerinformatie en beleidsinformatie is er sprake van een hoge betrokkenheid. Een opvallend hoog percentage van Groep A voelt weinig of geen betrokkenheid bij informatie over Mercurius.

Groep B

Groep B geeft aan over het algemeen betrokkenheid te voelen bij alle soorten informatie. Met name met betrekking tot sociale informatie en beheerinformatie is er sprake van een hoge betrokkenheid.

Een vergelijking laat zien dat een groep niet meer of minder betrokkenheid voelt bij informatie dan een andere groep. De mate van betrokkenheid is sterk afhankelijk van het soort informatie.

Op de vraag of er informatie bestaat waar medewerkers zich *wel* betrokken bij voelen maar *geen* informatie over ontvangen, wordt door beide groepen regelmatig de volgende antwoorden gegeven:

- Pensioen
- Beleid
- Toekomstdoelstellingen
- Financiële informatie
- Veranderingen
- Voortgang en ontwikkeling
- Andere vestigingen
- Andere afdelingen

Informatiebehoeften met betrekking tot het werkwaardepatroon

De behoefte aan informatie hangt samen met de waarden die iemand in zijn werk belangrijk vindt. Uit onderzoek blijkt dat deze werkwaarden te clusteren zijn naar vijf typen mensen:

Tabel 3.8 Werkwaarden (Reijnders, 2010, p.114)

Type	Belangrijke werkwaarden
1. Loyalen	- zeker zijn van werk in de toekomst - anderen helpen - hard werken
2. Werkers om te leven	- zeker zijn van werk in de toekomst - vast en hoog inkomen - veel vrije tijd
3. Balanszoekers	- vast inkomen - vaste werktijden - veel vrije tijd
4. Zelfontplooiers	- zelfontplooiing, succes - wisselende werkzaamheden - hoge verantwoordelijkheid - uitdagend werk
5. Carrièregerichten	- waardering van collega's - snel carrière kunnen maken - hoog salaris

Tabel 3.9 Vertegenwoordiging van typologieën bij Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Type	Groep A	Groep B
1. Loyalen	21,6%	45%
2. Werkers om te leven	3,5%	10 %
3. Balanszoekers	7,3%	15%
4. Zelfontplooiers	46,4%	15%
5. Carrièregerichten	1,8%	2,5%

De werkwaarden van Groep A en Groep B verschillen. Binnen Groep A zijn de zelfontplooiers met 46,4% het hoogst vertegenwoordigd. Binnen Groep B zijn de loyalen met 45% het hoogst vertegenwoordigd. Voor beide groepen geldt dat de carrièregerichten met respectievelijk 1,8% en 2,5% het laagst vertegenwoordigd zijn.

Paragraaf 3.3 Eindconclusie

Informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid

Bij Groep A is er eerder sprake van een information underload dan een information overload. Er is vooral meer behoefte aan beheerinformatie en informatie over Mercurius. Over het algemeen sluit de hoeveelheid informatie die door Deli XL wordt verspreid aan op de informatiebehoeften van medewerkers. Het merendeel geeft aan dat er voldoende informatie beschikbaar is.

Bij Groep B is er eerder sprake van een information underload dan een information overload. Er is vooral meer behoefte aan sociale informatie en beheerinformatie. Over het algemeen sluit de hoeveelheid informatie die door Deli XL wordt verspreid aan op de informatie behoeften van medewerkers. Het merendeel geeft aan dat er voldoende informatie beschikbaar is.

Desondanks zijn de percentages die aangeven dat er te weinig informatie beschikbaar is tamelijk hoog. Dit geldt voor beide groepen.

Informatiebehoeften met betrekking tot de timing

Groep A geeft aan dat informatie vaker te laat dan te vroeg beschikbaar is. Er is vooral meer behoefte aan tijdige beheerinformatie en tijdige taakinformatie. Over het algemeen sluit de tijdigheid van informatie die door Deli XL wordt verspreid aan op de informatiebehoeften van medewerkers. Het merendeel geeft aan dat informatie op tijd beschikbaar is.

Groep B geeft aan dat informatie vaker te laat dan te vroeg beschikbaar is. Er is vooral meer behoefte aan tijdige sociale informatie en tijdige beleids- en beheerinformatie. Over het algemeen sluit de tijdigheid van informatie die door Deli XL wordt verspreid aan op de informatiebehoeften van medewerkers. Het merendeel geeft aan dat informatie op tijd beschikbaar is.

Desondanks zijn de percentages die aangeven dat informatie te laat of helemaal niet beschikbaar is, hoog. Dit geldt voor beide groepen, maar voornamelijk voor Groep B. Dit is een kwalijke zaak, zeker met betrekking tot taakinformatie; informatie is geen informatie als deze de ontvanger te laat bereikt (Koeleman, 2008, p. 48). Voor Groep B is informatie vaker te laat of helemaal niet beschikbaar dan voor Groep A.

Informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender

Groep A geeft aan informatie heel graag via de direct leidinggevende te ontvangen en minder graag van naaste collega's. Een opvallend hoog percentage geeft aan dat het hem of haar niet uit maakt via wie hij of zij informatie ontvangt.

Groep B geeft aan informatie heel graag via de direct leidinggevende te ontvangen en minder graag van de manager van de afdeling.

Informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium

Soort informatie	Groep A		Groep B	
	Het liefst	Het meest vaak	Het liefst	Het meest vaak
Over het algemeen	Portal E-mail Werkoverleg	Portal E-mail Werkoverleg	Werkoverleg De Passie Nieuwsbrief/Bordmededeling	Werkoverleg De Passie Nieuwsbrief/Bordmededeling
Taakinformatie		Werkoverleg E-mail Portal		Werkoverleg Bordmededeling Nieuwsbrief/E-mail
Beleidsinformatie		Werkoverleg E-mail Portal		De Passie Werkoverleg Nieuwsbrief
Beheerinformatie		Werkoverleg E-mail Portal		De Passie Werkoverleg/Nieuwsbrief Communicatiedag
Sociale informatie		Werkoverleg E-mail Portal		Werkoverleg Bordmededeling De Passie
Informatie over Mercurius	Portal E-mail Werkoverleg	De interne communicatiemiddelen die tot nu toe zijn ingezet om medewerkers van Deli XL te informeren over Mercurius, zijn de portal, de Deli XL Wiki, de Passie en e-mail	De Passie Bordmededeling Werkoverleg	De interne communicatiemiddelen die tot nu toe zijn ingezet om medewerkers van Deli XL te informeren over Mercurius, zijn de portal, de Deli XL Wiki, de Passie en e-mail

De informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium voor Groep A worden vervuld omdat de middelen die door Groep A het liefst worden gebruikt, ook het meest vaak worden gebruikt.

De informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium voor Groep B worden niet vervuld omdat de middelen die door Groep B het liefst worden gebruikt, niet het meest vaak worden gebruikt:

- Groep B ontvangt taakinformatie via e-mail terwijl dit middel niet in de top 3 van de middelen die het liefst worden gebruikt staat;
- Groep B ontvangt beheerinformatie via de communicatiedag, terwijl dit middel ook niet in de top 3 van de middelen die het liefst worden gebruikt staat;
- Informatie over Mercurius wordt naast de Passie en het werkoverleg ook verspreid via de Portal en e-mail, terwijl deze middelen niet in de top 3 van de middelen die het liefst worden gebruikt staat. Sterker nog; dit zijn middelen die beperkt toegankelijk zijn voor Groep B.

Informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij

Groep A geeft aan over het algemeen betrokkenheid te voelen bij alle soorten informatie. Met name met betrekking tot beheerinformatie en beleidsinformatie is er sprake van een hoge betrokkenheid. Een opvallend hoog percentage van Groep A voelt weinig of geen betrokkenheid bij informatie over Mercurius.

Groep B geeft aan over het algemeen betrokkenheid te voelen bij alle soorten informatie. Met name met betrekking tot sociale informatie en beheerinformatie is er sprake van een hoge betrokkenheid.

Op de vraag of er informatie bestaat waar medewerkers zich *wel* betrokken bij voelen maar *geen* informatie over ontvangen, wordt door beide groepen regelmatig de volgende antwoorden gegeven:

- Pensioen
- Beleid
- Toekomstdoelstellingen
- Financiële informatie
- Veranderingen
- Voortgang en ontwikkeling
- Andere vestigingen
- Andere afdelingen

Informatiebehoeften met betrekking tot het werkwaardepatroon

De werkwaarden van Groep A en Groep B verschillen. Binnen Groep A zijn de zelfontplooiers met 46,4% het hoogst vertegenwoordigd. Binnen Groep B zijn de loyalen met 45% het hoogst vertegenwoordigd. Voor beide groepen geldt dat de carrièrerichtten met respectievelijk 1,8% en 2,5% het laagst vertegenwoordigd zijn.

Paragraaf 3.4 Antwoord op de deelvraag

Hoofdvraag: Hoe kan een organisatie haar interne communicatiebeleid inrichten en haar interne communicatiemiddelen inzetten om het verantwoordelijkheidsgevoel van haar medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften, en welke rol kan de communicatieafdeling hierbij het beste aannemen?

Deelvraag: Wat zijn de informatiebehoeften van medewerkers van Deli XL?

Informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid

Groep A

Behoefte aan meer informatie, met name beheerinformatie en informatie over Mercurius.

Groep B

Behoefte aan meer informatie, met name sociale informatie en beheerinformatie.

Informatiebehoeften met betrekking tot de timing

Groep A

Behoefte aan meer informatie die tijdig wordt verstrekt, met name taakinformatie en beheerinformatie.

Groep B

Behoefte aan meer informatie die tijdig wordt verstrekt, met name taakinformatie en sociale informatie.

Informatiebehoefte met betrekking tot het beeld van en de fysieke afstand tot de zender

Groep A

Behoefte aan informatie via de leidinggevende.

Groep B

Behoefte aan informatie via de leidinggevende.

Informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium

Groep A

Behoefte aan informatie via de portal, via e-mail en via het werkoverleg.

Groep B

Behoefte aan informatie via het werkoverleg, via de Passie en via de offline nieuwsbrief en de bordmededeling.

Informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium en het soort informatie

Groep A

Behoeftte aan informatie via het werkoverleg, via e-mail en via de portal met betrekking tot zowel taak-, beleids-, beheer- en sociale informatie.

Groep B

Taakinformatie

Behoeftte aan taakinformatie via het werkoverleg, via de bordmededeling en via de offline nieuwsbrief en via e-mail.

Beleidsinformatie

Behoeftte aan beleidsinformatie via de Passie, via het werkoverleg en via de offline nieuwsbrief.

Beheerinformatie

Behoeftte aan beheerinformatie via de Passie, via het werkoverleg en via de offline nieuwsbrief en via de communicatiedag.

Sociale informatie

Behoeftte aan sociale informatie via het werkoverleg, via de bordmededeling en via de Passie.

Informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium en informatie over Mercurius

Groep A

Behoeftte aan informatie over Mercurius via de portal, via e-mail en via het werkoverleg.

Groep B

Behoeftte aan informatie over Mercurius via de Passie, via de bordmededeling en via het werkoverleg.

Informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij

Groep A

Betrokkenheid bij alle soorten informatie, met name met betrekking tot beheerinformatie. Weinig betrokkenheid bij informatie over Mercurius.

Groep B

Betrokkenheid bij alle soorten informatie, met name met betrekking tot sociale informatie.

Beide groepen hebben behoefte aan meer beleidsinformatie (over de toekomst, doelstellingen van Deli XL en verandering met betrekking tot Deli XL), beheerinformatie (financiële informatie met betrekking tot Deli XL), sociale informatie (over het pensioen) en behoefte aan informatie over andere afdelingen en andere vestigingen.

Informatiebehoeften met betrekking tot het werkwaardepatroon

Groep A

Informatie die aansluit op de werkwaarden die passen bij het type zelfontplooiër (waarden zoals flexibiliteit, inbreng, succes, verantwoordelijkheid, uitdaging, et cetera).

Groep B

Informatie die aansluit op de werkwaarde die passen bij het type loyale (waarden zoals zekerheid/vastigheid, behulpzaamheid, hard werken/plichtsgetrouw, et cetera).

Hoofdstuk 4 Niet vervulde informatiebehoeften

Hoofdvraag: Hoe kan een organisatie haar interne communicatiebeleid inrichten en haar interne communicatiemiddelen inzetten om het verantwoordelijkheidsgevoel van haar medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften, en welke rol kan de communicatieafdeling hierbij het beste aannemen?

Deelvraag: Bestaan er informatiebehoeften van medewerkers van Deli XL die niet worden vervuld door middel van de bestaande interne communicatiemiddelen bij Deli XL?

Deze deelvraag wordt beantwoord op basis van een schriftelijke enquête, een internet enquête en literatuuronderzoek.

Paragraaf 4.1 Inleiding

Er zijn verschillende informatiebehoeften te onderscheiden:

- Informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid;

Het komt voor dat medewerkers niet voldoende informatie hebben om hun werk te verrichten. Het kan ook voorkomen dat medewerkers te veel informatie krijgen. Het is belangrijk dat men in een organisatie het optimum vindt in de hoeveelheid informatie die wordt verspreid (Koeleman, 2008, p. 48).

- Informatiebehoeften met betrekking tot de timing;

Informatie is geen informatie als deze de ontvanger te laat bereikt (Koeleman, 2008, p. 48).

- Informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender;

De afstand in de organisatie tussen de zender en de ontvanger speelt ook een rol bij de verwerking van informatie. Hoe groter de afstand tot de zender is, hoe minder de zender als deel van de eigen groep wordt beschouwd en hoe minder waarde de ontvanger aan diens informatie hecht (Koeleman, 2008, p. 49).

- Informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium;

Als een medium door medewerkers laag wordt gewaardeerd, wordt er weinig waarde aan gehecht. Ook al is de boodschap die het brengt nog zo goed en duidelijk (Koeleman, 2008, p. 49).

- Informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij;

In de regel geldt, dat hoe sterker een onderwerp iemand raakt, des te groter zijn behoefte aan informatie over dat onderwerp zal zijn (Reijnders, 2010, p. 114).

- Informatiebehoeften met betrekking tot het werkwaardepatroon;

De behoefte aan informatie hangt daarnaast samen met de waarden die iemand in zijn werk belangrijk vindt (Reijnders, 2010, p. 114).

Daarnaast zijn er vier soorten informatie te onderscheiden:

- Taakinformatie

Taakinformatie is informatie over het werk dat iemand doet, bijvoorbeeld het produceren van een product of het leveren van een dienst. Denk aan werkinstructies, afspraken over de verdeling van het werk, over de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd, problemen in de uitvoering, de gebruikte materialen, de verkoopprijzen en concurrentie-informatie

(Reijnders, 2010, p.108);

- Beleidsinformatie

Medewerkers zijn veelal ook geïnteresseerd in de koers die hun bedrijf vaart. Deze zogeheten beleidsinformatie omvat onderwerpen die het beleid van de organisatie, of het organisatieonderdeel betreffen. Ze scheppen de voorwaarden om het primair proces soepel te laten verlopen. Denk aan nieuws over reorganisatie, lopende of nieuwe projecten, de aankoop van een nieuw bedrijf, de nieuwe missie van de organisatie of de verhuizing naar een nieuw kantoorgebouw. De meeste beleidsinformatie wordt verstrekt van het management aan de medewerkers (Reijnders, 2010, p.108);

- Beheerinformatie

Dit is informatie over de voortgang, ook wel managementinformatie genoemd. Het is informatie die van belang is om de vinger aan de pols te houden. Denk daarbij aan de resultaten van het bedrijf, overzichten met indicatoren, productiecijfers over de afgelopen maanden of klanttevredenheid metingen. Maar ze kan ook mondeling zijn (Reijnders, 2010, p.108);

Change managementprogramma Mercurius

Mercurius is een programma binnen Deli XL dat zich er op focust om de processen in het bedrijf simpeler en effectiever te maken, om meer uniform te gaan werken. Om dit te bewerkstelligen worden alle activiteiten binnen Deli XL procesgericht in kaart gebracht. Voorheen gebeurde dit afdelingsgericht, wat veel inefficiëntie met zich meebracht. Op basis van deze procesgerichte benadering worden veranderingen doorgevoerd die verbetering moet brengen, met name op het gebied van de automatiseringssystemen. Op deze manier hoopt Deli XL in de toekomst meer flexibel en dus sneller te kunnen opereren. Het programma startte in 2007 en wordt in 2015 afgerond. Informatie over Mercurius valt onder beheerinformatie.

- Sociale informatie

De vierde categorie informatie is sociale- of personeelsinformatie. Dit is informatie over allerlei personeelsthema's en sociaal beleid. Te denken valt aan een nieuwe benoeming, informatie over pensioen en levensloopregeling, te volgen of gevolgde cursussen, bespreking van het ziekteverzuim, de ziekmeldingsprocedure, vacatures, huisregels, afspraken voor een informele personeelsbijeenkomst en ARBO aangelegenheden (Reijnders, 2010, p.108).

Kantoormedewerkers worden aangeduid als Groep A. De operationele medewerkers worden aangeduid als Groep B. Het onderscheid tussen deze twee groepen wordt gemaakt omdat er twee verschillende onderzoeksmethoden nodig zijn om achter de informatiebehoeften van beide groepen te komen. Dit komt doordat Groep A beschikt over een 'eigen' zakelijke computer en een persoonlijke zakelijk (e-mail)account heeft, waarmee medewerkers binnen deze groep snel en makkelijk toegang hebben tot de portal en e-mail. Groep B beschikt niet over een 'eigen' zakelijke computer en heeft geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account.

Deli XL tracht de informatiebehoeften van medewerkers te vervullen door middel van een aantal interne communicatiemiddelen. In paragraaf 1.4 'Begripsafbakening' komen de interne communicatiemiddelen van Deli XL uitgebreid aan bod:

- Portal
- Kennisdeler
- Deli XL Wiki
- Narrowcasting
- De Passie
- InformatiePlatform
- InfoPack
- Communicatiedag
- Werkoverleg
- Offline nieuwsbrief
- Brief
- E-mail
- Bordmededeling
- Poster
- Yammer

Hoewel alle informatie die met deze middelen wordt verspreid in principe voor alle medewerkers (zowel binnen Groep A, als binnen Groep B) bedoeld is, zijn de middelen beperkt toegankelijk voor medewerkers binnen Groep B. Groep B beschikt in tegenstelling tot Groep A namelijk niet over een 'eigen' zakelijke computer en heeft geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account. Als medewerkers binnen Groep B de portal (of de kennisdeler of de Deli XL Wiki) willen bezoeken, moeten zij dit regelen via de zakelijke computer van hun leidinggevenden, of via een algemene computer die hier voor beschikbaar is gesteld. Een algemene computer is overigens niet op elke afdeling en vestiging beschikbaar. Doordat Groep B ook geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account heeft, ontvangt Groep B ook geen e-mail.

Tabel 1.1 Analyse van de interne communicatiemiddelen van Deli XL

Intern communicatiemiddel	Frequentie	Beschikbaarheid	Doelgroep	Zender	Taak-informatie	Beleids-informatie	Beheer-informatie	Sociale informatie
Portal	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Kennisdeler	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Afdeling Customer Service	Afdeling Shared Service				
Deli XL Wiki	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Narrowcasting	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
De Passie	6 keer per jaar	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Informatie Platform	4 keer per jaar	n.v.t.	Senior management	Deli XL				
InfoPack	4 keer per jaar	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Communicatiedag	Gemiddeld 2 keer per jaar	n.v.t.	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Werkoverleg	Gemiddeld 1 keer per week	n.v.t.	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Offline nieuwsbrief	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Brief	Ad hoc	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
E-mail	Ad hoc	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Bordmededeling	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Poster	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL				
Yammer	n.v.t.	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Medewerkers Deli XL				

Paragraaf 4.2 Onderzoek

Op basis van de onderzoeksresultaten die in hoofdstuk 3 'Informatiebehoeften van medewerkers' aan bod kwamen, kan in de volgende tabel worden afgelezen of deze informatiebehoeften van medewerkers al dan niet worden vervuld. Deze tabel gaat uit van de stelling van Evers en Van Putte, dat de kwaliteit van de communicatie voldoende is als de medewerkers haar als voldoende beoordelen. Het probleem is dat medewerkers niet altijd in staat zijn om een oordeel te geven over de communicatieve werkelijkheid (Reijnders, 2010, p. 196). In het adviesrapport wordt hier rekening mee gehouden.

Tabel 4.1 De vervulling van informatiebehoeften volgens medewerkers van Deli XL

Informatiebehoeften met betrekking tot...	Groep A	Groep B
...de hoeveelheid	Niet vervuld	Niet vervuld
...de timing	Niet vervuld	Niet vervuld
...de fysieke afstand tot de zender	Niet vervuld	Niet vervuld
...het gebruikte medium	Vervuld	Vervuld
...het onderwerp en de betrokkenheid daarbij	Niet vervuld	Niet vervuld
...het werkwaardepatroon	Niet vervuld	Niet vervuld

Nogmaals: een objectieve norm voor 'goede' interne communicatie is veelal lastig te stellen en bovendien is het onmogelijk om alle informatiebehoeften van ruim 2000 medewerkers te vervullen. Bij de interpretatie van deze tabel dient hier rekening mee gehouden te worden.

Informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid

Groep A

De informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid van Groep A worden niet vervuld omdat er volgens een groot aantal medewerkers sprake is van een 'information underload' (medewerkers hebben behoefte aan meer informatie (Reijnders, 2010, p. 113)). Er is vooral meer behoefte aan beheerinformatie en informatie over Mercurius. Voor de duidelijkheid: informatie over Mercurius is beheerinformatie. In deze paragraaf wordt vanaf dit moment uitsluitend gesproken over beheerinformatie, en wordt tegelijk informatie over Mercurius bedoeld.

De communicatiemiddelen die door Groep A het meest vaak en het liefst worden gebruikt zijn de portal, het werkoverleg en e-mail. Uit de uitgebreide analyse van de interne communicatiemiddelen van Deli XL die in tabel 1.1 te zien is, blijkt dat het deze middelen de volgende informatie kunnen overdragen:

Tabel 4.2 Interne communicatiemiddelen naar de overdraagbaarheid van het soort informatie bij Deli XL

Intern communicatiemiddel	Taakinformatie	Beleidsinformatie	Beheerinformatie	Sociale informatie
Portal				
Werkoverleg				
E-mail				

Uit de tabel kan worden afgelezen dat zowel de portal, het werkoverleg en e-mail geschikt zijn om beheerinformatie over te dragen. Omdat Groep A toegang heeft tot de portal en beschikt over een persoonlijke zakelijk (e-mail)account, is alle informatie die Deli XL verspreidt in principe bereikbaar. Desondanks geeft Groep A aan dat er te weinig (beheer)informatie beschikbaar is. Dit **kan** liggen aan het volgende:

- Een niet geschikte keuze van het medium door de afdeling CC;

Echter: uit het onderzoek blijkt dat de communicatiemiddelen die door Groep A het meest vaak worden gebruikt (de Portal, het werkoverleg en e-mail), ook het liefst worden gebruikt. Dit is af te lezen in tabel 3.4. Bovendien is in tabel 4.2 af te lezen dat dit middelen zijn die geschikt zijn voor het overbrengen van beheerinformatie. Met andere woorden: de communicatiemiddelen die Deli XL inzet om beheerinformatie te verspreiden, zijn geschikt en tegelijk ook de meest gewaardeerde communicatiemiddelen. Een verkeerd gekozen medium kan dus worden uitgesloten.

- Een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel;

Echter: 22,9% van het aantal medewerkers binnen Groep A geeft aan meer verantwoordelijkheid te willen hebben om zelf hun informatiebehoeften te vervullen:

Tabel 4.3 De behoefte aan verantwoordelijkheid van medewerkers van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Behoefte aan verantwoordelijkheid	Groep A
Minder verantwoordelijkheid	2,2%
Meer verantwoordelijkheid	22,9%
Niet meer en niet minder verantwoordelijkheid	47,6%

Bovendien is het verantwoordelijkheidsgevoel van de zelfontplooiër, het type waarmee medewerkers binnen Groep A de meeste overeenkomsten heeft, hoog. Dit is af te lezen in tabel 3.8. Een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel kan dus worden uitgesloten.

- Een passieve houding;

Echter: uit het onderzoek blijkt dat 46,4% van de medewerkers binnen Groep A de meeste overeenkomsten heeft met het type zelfontplooiër. Dit is af te lezen in tabel 3.9. Typerend aan de zelfontplooiër is dat het 'self starters' zijn; er is vaak sprake van eigen initiatief. Dit strookt niet met een passieve houding, en dit kan dus worden uitgesloten.

- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;

Het is raadzaam om voorzichtig aan te nemen dat er binnen Groep A onduidelijkheid heerst over de aanwezigheid van informatie. Voorzichtigheid is geboden, omdat deze aanname niet nadrukkelijk onderbouwd kan worden met cijfermatige resultaten uit het onderzoek. Wel zijn er door medewerkers enkele opmerkingen geplaatst over deze kwestie:

- *"Graag zou ik willen zien dat er eenduidiger met informatie wordt omgegaan: waar is welke informatie te vinden? Nu is dit naar mijn mening te veel geclusterd."*
- *"Het beter beschikbaar stellen van alle informatie op één centraal platform, het is nu veel te gefragmenteerd."*
- *"Wat meer openbaarheid. Het lijken nu soms wel geheime missies."*
- *"Er is wel veel informatie, maar dit kan beter/meer geordend worden aangeboden".*
- *"Er wordt op dit moment op te veel verschillende kanalen informatie verstrekt en daarbij ook nog eens overal iets anders. Het zou handig zijn als er één platform is waar je alle informatie terug kunt vinden."*
- *"Totale informatiestroom overzichtelijk beschikbaar maken."*
- *"Informatie niet via te veel kanalen verspreiden. Nu is er veel informatie op veel verschillende plekken."*

- De beheer informatie die via de portal, het werkoverleg en e-mail wordt verspreid, voldoet niet aan de eisen van Groep A;

Deli XL is terughoudend in het communiceren van beheer informatie. Daar komt bij dat Deli XL geen jaarverslag uitgeeft, omdat het een dochterorganisatie betreft. Kortom; beheer informatie wordt slechts mondjesmaat verspreid.

Als er sprake is van beheer informatie, wordt dit op de portal beschikbaar gesteld. Hier wordt echter niet altijd een melding, bijvoorbeeld via e-mail, van gemaakt.

Daarnaast kan het zijn dat (de toch al geringe) beheer informatie door leidinggevenden in het werkoverleg niet voldoende wordt verspreid. Het is aan te raden om dit door middel van een onderzoek nader te bepalen. Al met al kan gesteld worden dat de beheer informatie niet voldoet aan de eisen van Groep A, en dat dit waarschijnlijk een oorzaak is van de information underload.

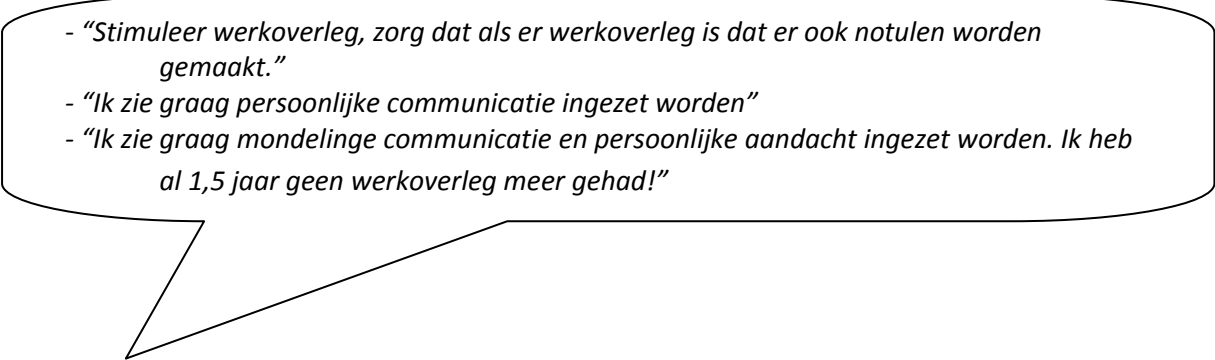
- Het niet optimale gebruik of functionaliteit van het medium;

Het is raadzaam om voorzichtig aan te nemen dat Groep A niet optimaal gebruik maakt van de meest vaak en liefst gebruikte communicatiemiddelen. Dit zijn de portal en e-mail, en dit is af te lezen in tabel 3.4. Het kan ook zijn dat de functionaliteiten van deze middelen niet optimaal zijn. Voorzichtigheid is geboden, omdat deze aanname niet nadrukkelijk onderbouwd kan worden met cijfermatige resultaten uit het onderzoek. Wel zijn er door medewerkers enkele opmerkingen geplaatst over deze kwestie:

- *"Een goede wikipedia ontbreekt."*
- *"Opzetten van een 'smoelenboek', zeker nu veel nieuwe mensen worden aangenomen."*
- *"Een algemene plaats op intranet verzorgen waar RSS feeds van nieuwsbrieven te volgen zijn (soort 'bibliotheek')."*
- *"Met nieuwsbrieven/e-mails naar de subpagina's verwijzen waar de betreffende informatie is te lezen."*
- *"Een duidelijk beleid maken over e-mail. Er is nu een echte 'cc-cultuur' ontstaan."*
- *"Ik wil zelf aan kunnen geven in welke topics in geïnteresseerd ben op een gepersonaliseerde intranetpagina; een soort dashboard."*
- *"Ik zie graag een goed onderhouden intranetpagina, met updates over de bedrijfsvoering en dergelijke."*
- *"Doordat de Portal nu waardeloos is, kom ik er niet vaak op. Dit moet overzichtelijker en gebruiksvriendelijker worden."*
- *"Ik zie graag meer overzichtelijkere informatie die sneller vindbaar is door makkelijker te kunnen navigeren"*
- *"Wiki is absoluut nog niet ingericht. Jammer."*

- Het niet naar behoren functioneren van het werkoverleg.

Het is raadzaam om voorzicht aan te nemen dat het werkoverleg binnen Groep A niet naar behoren functioneert. Voorzichtigheid is geboden, omdat deze aanname niet nadrukkelijk onderbouwd kan worden met de resultaten uit het onderzoek. Wel zijn er door medewerkers enkele opmerkingen geplaatst over deze kwestie:

- 
- *"Stimuleer werkoverleg, zorg dat als er werkoverleg is dat er ook notulen worden gemaakt."*
 - *"Ik zie graag persoonlijke communicatie ingezet worden"*
 - *"Ik zie graag mondelinge communicatie en persoonlijke aandacht ingezet worden. Ik heb al 1,5 jaar geen werkoverleg meer gehad!"*

Groep B

De informatiebehoeften (met betrekking tot de hoeveelheid) van Groep B worden niet vervuld omdat er volgens een groot aantal medewerkers ook sprake is van een 'information underload' (medewerkers hebben behoefte aan meer informatie (Reijnders, 2010, p. 113)). Er is vooral meer behoefte aan beheerinformatie en sociale informatie. Dit is af te lezen in tabel 3.1.

De communicatiemiddelen die door Groep B het meest vaak en het liefst worden gebruikt zijn de Passie, het werkoverleg, en op een gedeelde derde plaats staan de offline nieuwsbrief en de bordmededeling. Dit is af te lezen in tabel 3.4. Uit de uitgebreide analyse van de interne communicatiemiddelen van Deli XL die in tabel 1.1 te zien is, blijkt dat het deze middelen de volgende informatie kunnen overdragen:

Tabel 4.4 Interne communicatiemiddelen naar de overdraagbaarheid van het soort informatie bij Deli XL

Intern communicatiemiddel	Taakinformatie	Beleidsinformatie	Beheerinformatie	Sociale informatie
De Passie				
Werkoverleg				
Offline nieuwsbrief				
Bordmededeling				

Uit de tabel kan worden afgelezen dat het werkoverleg en de offline nieuwsbrief geschikt zijn om beheerinformatie over te dragen. Daarnaast geeft Groep B aan behoefte te hebben aan meer sociale informatie. Dit ondanks het feit dat alle middelen die Groep B het meest vaak en het liefst gebruikt allemaal geschikt zijn om sociale informatie over te brengen. Dit is af te lezen in tabel 4.4.

Dit **kan** liggen aan het volgende:

- Een niet geschikte keuze van het medium door de afdeling CC;

Echter: uit het onderzoek blijkt dat de communicatiemiddelen die door Groep B het meest vaak worden gebruikt (de Passie, het werkoverleg, de offline nieuwsbrief en de bordmededeling), ook het liefst worden gebruikt. Dit is af te lezen in tabel 3.4. Bovendien zijn dit middelen die geschikt zijn voor het overbrengen van beheerinformatie en sociale informatie. Dit is af te lezen in tabel 4.4. Met andere woorden: de communicatiemiddelen die Deli XL inzet om beheer- en sociale informatie te verspreiden, zijn geschikt en tegelijk ook de meest gewaardeerde communicatiemiddelen. Een verkeerd gekozen medium kan dus worden uitgesloten.

- Een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel;

Als naar de onderstaande resultaten wordt gekeken, blijkt dat medewerkers binnen Groep B zich nauwelijks verantwoordelijk voelen voor het vervullen van hun informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid. Het gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel is dus waarschijnlijk een oorzaak van de information underload.

Tabel 4.5 Verantwoordelijkheid volgens medewerkers van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

In de volgende tabel kan worden afgelezen in welke mate medewerkers binnen Groep B zich verantwoordelijk voelen voor de betreffende punten:

Ik vind dat de verantwoordelijkheid over het volgende, vooral ligt bij:	Deli XL	Mijn direct leidinggevende	Mijzelf
Over het algemeen voldoende informatie ontvangen	30%	30%	0%
Voldoende taakinformatie ontvangen	2,5%	55%	2,5%
Voldoende beleidsinformatie ontvangen	52,5%	15%	0%
Voldoende beheerinformatie ontvangen	65%	10%	0%
Voldoende sociale informatie ontvangen	57,5%	15%	7,5%
Het aanpakken van een tekort/overschot aan informatie	32,5%	15%	2,5%

- Een passieve houding;

Uit het onderzoek blijkt dat 45% van de medewerkers uit Groep B de meeste overeenkomsten heeft met het type loyale. Dit is af te lezen in tabel 3.9. Typerend aan de loyale is dat hij het op prijs stelt dat de baas precies zegt wat te doen. Dit ligt in één lijn met passiviteit. De passieve houding is dus waarschijnlijk een oorzaak van de information underload.

- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;

Binnen Groep B kan onduidelijkheid heersen over de aanwezigheid van informatie. Voorzichtigheid is geboden, omdat deze aanname niet nadrukkelijk onderbouwd kan worden met cijfermatige resultaten uit het onderzoek. Wel zijn er door medewerkers enkele opmerkingen geplaatst over deze kwestie:

- *“De enige communicatiemiddelen die ik (her)ken zijn de Passie, de communicatiedag, het werkoverleg, de bordmededeling, de (nieuws)brief en eventueel de poster. Van de rest heb ik nog nooit gehoord of wist ik niet dat ze gebruikt werden.”*
- *“Op de werkvloer is geen intranet e.d. Kan het mogelijk gemaakt worden dat iedereen op het intranet kan komen om informatie te zoeken?”*

In tegenstelling tot beide uitspraken, hebben medewerkers binnen Groep B wel degelijk toegang tot de portal, ook al is dit beperkt. De portal is een bron van beheerinformatie en sociale informatie. Als medewerkers binnen Groep B de portal willen bezoeken, moeten zij dit regelen via de zakelijke computer van hun leidinggevenden, of via een algemene computer die hier voor beschikbaar is gesteld. Veel medewerkers binnen Groep B zijn hier niet van op de hoogte; er bestaat onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie, en dit is dus waarschijnlijk een oorzaak van de information underload.

- De sociale informatie die de Passie, het werkoverleg, de nieuwsbrief en de bordmededeling verspreiden, voldoet niet aan de eisen van Groep B;

De Passie en het werkoverleg bieden slechts ruimte voor algemene sociale informatie. Voor zaken als nieuwe benoemingen en huisregels is dit misschien voldoende, maar het is begrijpelijk dat zaken als pensioen en levensloopregeling meer aandacht vragen. De nieuwsbrief en de bordmededeling bieden daar meer mogelijkheden toe. Deze kunnen, in tegenstelling tot de Passie, uitsluitend (en dus uitgebreider en specifiek) ingaan op één bepaald onderwerp binnen sociale informatie. Toch zijn de nieuwsbrief en de bordmededeling niet geschikt voor de verspreiding van dergelijke informatie, omdat deze middelen maar een beperkte hoeveelheid informatie kunnen verspreiden (de informatie moet op een A4 formaat vel papier kunnen passen). Dit is dus waarschijnlijk een oorzaak van de information underload.

- De beheerinformatie die via het werkoverleg en de offline nieuwsbrief wordt verspreid, voldoet niet aan de eisen van Groep B;

Het kan zijn dat de leidinggevenden in het werkoverleg niet voldoende beheerinformatie verspreiden. Het is aan te raden om dit door middel van een onderzoek nader te bepalen. Of de offline nieuwsbrief bij medewerkers terecht komt, is ook niet zo maar aan te nemen. Het is namelijk niet bekend of alle leidinggevenden de online nieuwsbrief die zij per e-mail ontvangen, uitprinten en onder de aandacht van medewerkers brengen. Als dit niet het geval is, is er sprake van slechts één communicatiemiddel voor Groep B dat beheerinformatie verspreidt. Dit is af te lezen in tabel 4.4. Een communicatiemiddel is onvoldoende om voldoende beheerinformatie over te brengen. Het is aan te raden om dit door middel van een onderzoek nader te bepalen.

- Het niet optimale gebruik of functionaliteiten van het medium;

De Passie kan niet uitsluitend ingaan op beheer- of sociale informatie, waardoor informatie algemeen blijft.

De offline nieuwsbrief en de bordmededeling kunnen dat wel, maar als er onduidelijkheden over bestaan, hebben medewerkers logischerwijs behoefte aan meer en uitgebreide informatie, die zij bovendien in alle rust (en dus niet via bijvoorbeeld het mededelingenbord) kunnen lezen. Kortom; de huidige middelenmix (de Passie, de offline nieuwsbrief en de bordmededeling) is niet optimaal en de functionaliteiten van de Passie, de offline nieuwsbrief en de bordmededeling zijn onvoldoende geschikt voor de verspreiding van beheer- en sociale informatie. Dit is dus waarschijnlijk een oorzaak van de information underload.

- Het niet naar behoren functioneren van het werkoverleg

Uit het onderzoek komen geen bijzonderheden met betrekking tot het werkoverleg voort. Het is dus aannemelijk dat het werkoverleg naar behoren functioneert.

Informatiebehoeften met betrekking tot de timing

Groep A

De informatiebehoeften van Groep A worden niet vervuld omdat een groot aantal medewerkers aangeeft dat informatie vaker te laat dan te vroeg beschikbaar is. Ook geeft een te groot aantal medewerkers aan dat informatie helemaal niet beschikbaar is. Er is vooral meer behoefte aan tijdige beheerinformatie en tijdige informatie over Mercurius. Dit is af te lezen in tabel 3.2. Voor de duidelijkheid: informatie over Mercurius is beheerinformatie. In deze paragraaf wordt vanaf dit moment uitsluitend gesproken over beheerinformatie, en wordt tegelijk informatie over Mercurius bedoeld.

Groep A wordt het meest vaak en het liefst aan beheerinformatie blootgesteld via de portal, het werkoverleg en e-mail. Dit is af te lezen in tabel 3.5.

Medewerkers binnen Groep A vinden de doorlooptijd van het moment dat informatie ontstaat, tot het moment dat de informatie voor hen beschikbaar is, te lang. Dit **kan** liggen aan het volgende:

- Een niet geschikte keuze van het medium door de afdeling CC;

Echter: uit het onderzoek blijkt dat de communicatiemiddelen die door Groep A het meest vaak worden gebruikt (de portal, het werkoverleg en e-mail), ook het liefst worden gebruikt. Dit is af te lezen in tabel 3.4. Een van de voordelen van een intranet (de portal functioneert als intranet) is dat het de informatievoorziening versnelt. Bovendien is het middel geschikt voor de verspreiding van beheerinformatie. Dit is af te lezen in tabel 1.1.

Het werkoverleg vindt gemiddeld een keer per week plaats, en is daarom ook een prima middel om in te zetten voor de snelle verspreiding van beheerinformatie. Ook dit is af te lezen in tabel 1.1.

Hetzelfde geldt voor e-mail; dit middel versnelt de informatievoorziening en is tevens geschikt voor de verspreiding van beheerinformatie. Dit is wederom af te lezen in tabel 1.1. Met andere woorden: de communicatiemiddelen die Deli XL inzet om beheerinformatie te verspreiden, zijn geschikt en tegelijk ook de meest gewaardeerde communicatiemiddelen. Een verkeerd gekozen medium kan dus worden uitgesloten.

- Een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel;

Echter: 22,9% van het aantal medewerkers binnen Groep A geeft aan meer verantwoordelijkheid te willen hebben om zelf hun informatiebehoeften te vervullen:

Tabel 4.3 De behoefte aan verantwoordelijkheid van medewerkers van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Behoefte aan verantwoordelijkheid	Groep A
Minder verantwoordelijkheid	2,2%
Meer verantwoordelijkheid	22,9%
Niet meer en niet minder verantwoordelijkheid	47,6%

Bovendien is het verantwoordelijkheidsgevoel van de zelfontplooiër, het type waarmee medewerkers binnen Groep A de meeste overeenkomsten heeft, hoog. Dit is af te lezen in tabel 3.8. Een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel kan dus worden uitgesloten.

- Een passieve houding;

Echter: uit het onderzoek blijkt dat 46,4% van de medewerkers binnen Groep A de meeste overeenkomsten heeft met het type zelfontplooiër. Dit is af te lezen in tabel 3.9. Typerend aan de zelfontplooiër is dat het 'self starters' zijn; er is vaak sprake van eigen initiatief. Dit strookt niet met een passieve houding, en dit kan dus worden uitgesloten.

- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;

Het is raadzaam om voorzichtig aan te nemen dat er binnen Groep A onduidelijkheid heerst over de aanwezigheid van informatie. Voorzichtigheid is geboden, omdat deze aanname niet nadrukkelijk onderbouwd kan worden met cijfermatige resultaten uit het onderzoek. Wel zijn er door medewerkers enkele opmerkingen geplaatst over deze kwestie:

- *"Graag zou ik willen zien dat er eenduidiger met informatie wordt omgegaan: waar is welke informatie te vinden? Nu is dit naar mijn mening te veel geclusterd."*
- *"Het beter beschikbaar stellen van alle informatie op één centraal platform, het is nu veel te gefragmenteerd."*
- *"Wat meer openbaarheid. Het lijken nu soms wel geheime missies."*
- *"Er is wel veel informatie, maar dit kan beter/meer geordend worden aangeboden".*
- *"Er wordt op dit moment op te veel verschillende kanalen informatie verstrekt en daarbij ook nog eens overal iets anders. Het zou handig zijn als er één platform is waar je alle informatie terug kunt vinden."*
- *"Totale informatiestroom overzichtelijk beschikbaar maken."*
- *"Informatie niet via te veel kanalen verspreiden. Nu is er veel informatie op veel verschillende plekken."*

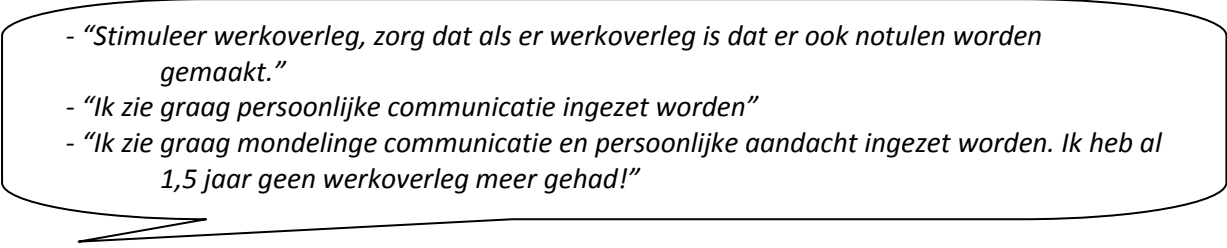
- Het niet optimale gebruik of functionaliteit van het medium;

Het is raadzaam om voorzichtig aan te nemen dat Groep A niet optimaal gebruik maakt van de meest vaak en liefst gebruikte communicatiemiddelen. Dit zijn de portal en e-mail, en dit is af te lezen in tabel 3.4. Het kan ook zijn dat de functionaliteiten van deze middelen niet optimaal zijn. Voorzichtigheid is geboden, omdat deze aanname niet nadrukkelijk onderbouwd kan worden met cijfermatige resultaten uit het onderzoek. Wel zijn er door medewerkers enkele opmerkingen geplaatst over deze kwestie:

- *"Een goede wikipedia ontbreekt."*
- *"Opzetten van een 'smoelenboek', zeker nu veel nieuwe mensen worden aangenomen."*
- *"Een algemene plaats op intranet verzorgen waar RSS feeds van nieuwsbrieven te volgen zijn (soort 'bibliotheek')."*
- *"Met nieuwsbrieven/e-mails naar de subpagina's verwijzen waar de betreffende informatie is te lezen."*
- *"Een duidelijk beleid maken over e-mail. Er is nu een echte 'cc-cultuur' ontstaan."*
- *"Ik wil zelf aan kunnen geven in welke topics in geïnteresseerd ben op een gepersonaliseerde intranetpagina; een soort dashboard."*
- *"Ik zie graag een goed onderhouden intranetpagina, met updates over de bedrijfsvoering en dergelijke."*
- *"Doordat de Portal nu waardeloos is, kom ik er niet vaak op. Dit moet overzichtelijker en gebruiksvriendelijker worden."*
- *"Ik zie graag meer overzichtelijkere informatie die sneller vindbaar is door makkelijker te kunnen navigeren".*
- *"Wiki is absoluut nog niet ingericht. Jammer."*

- Het niet naar behoren functioneren van het werkoverleg;

Het is raadzaam om voorzicht aan te nemen dat het werkoverleg binnen Groep A niet naar behoren functioneert. Voorzichtigheid is geboden, omdat deze aanname niet nadrukkelijk onderbouwd kan worden met de resultaten uit het onderzoek. Wel zijn er door medewerkers enkele opmerkingen geplaatst over deze kwestie:

- 
- *"Stimuleer werkoverleg, zorg dat als er werkoverleg is dat er ook notulen worden gemaakt."*
 - *"Ik zie graag persoonlijke communicatie ingezet worden"*
 - *"Ik zie graag mondelinge communicatie en persoonlijke aandacht ingezet worden. Ik heb al 1,5 jaar geen werkoverleg meer gehad!"*

Als er geen sprake is van wekelijks overleg, is er geen sprake meer van het werkoverleg als een prima middel om in te zetten voor de snelle verspreiding van beheerinformatie.

- De leidinggevende onderneemt onvoldoende of geen actie om zijn medewerkers op tijd te informeren;

Deze mogelijke oorzaak is niet te onderbouwen door resultaten uit dit onderzoek, of door opmerkingen die door medewerkers over deze kwestie zijn geplaatst. Dit onderwerp is in het onderzoek niet meegenomen, en daarom is het aan te raden om deze mogelijke oorzaak door middel van een ander onderzoek onder de loep te nemen.

- De lijn waarin (top down) communicatie plaatsvindt is te lang; er bestaan te veel hiërarchische niveaus waardoor informatie niet tijdig beschikbaar is voor medewerkers;

Deze mogelijke oorzaak is niet te onderbouwen door resultaten uit dit onderzoek, of door opmerkingen die door medewerkers over deze kwestie zijn geplaatst. Dit onderwerp is in het onderzoek niet meegenomen, en daarom is het aan te raden om deze mogelijke oorzaak door middel van een ander onderzoek onder de loep te nemen.

- Tijdverlies door onderbezetting van de afdeling CC;

De afdeling CC bestaat uit twee medewerkers. Het gemiddelde aantal professionals op een communicatieafdeling is vijf personen (Van Ruler, 2007). Volgens Van Ruler is de communicatiefunctie niet groter naarmate de organisatie groter wordt. Organisaties met 1000 tot 2500 medewerkers (zoals Deli XL) blijken relatief meer communicatiemedewerkers in dienst te hebben dan organisaties die meer dan 2500 medewerkers hebben. De vraag is of meer communicatiemedewerkers op de afdeling CC automatisch tot een snellere informatievoorziening leidt en daarom is het aan te raden om dit door middel van een ander onderzoek onder de loep te nemen.

- Tijdverlies door afhankelijkheid van de afdeling CC van andere afdelingen;

De afdeling CC is voor het verspreiden van informatie afhankelijk van andere afdelingen. Nieuws ontstaat immers binnen afdelingen, maar het kost de afdeling CC tijd om dit nieuws te verzamelen en zodanig te bewerken dat deze informatie verspreid kan worden. Daarnaast kan het zijn dat het urgentiebesef van de afdeling CC te laag is om direct tot actie over te gaan zodra nieuws hen bereikt. Dit kan een oorzaak zijn van de negatieve beoordeling van de timing van beschikbare informatie, maar omdat dit niet in het onderzoek is meegenomen, is het aan te raden om dit door middel van een ander onderzoek onder de loep te nemen.

- Een groot deel van Groep A bestaat uit leidinggevendenden (beheerinformatie wordt ook wel 'managementinformatie' genoemd) en voelt daardoor sterk de behoefte om de vinger aan de pols te houden (een belangrijk doel van beheerinformatie);

Binnen Groep A vervult 24% een rol als leidinggevende. De direct leidinggevende vormt een belangrijke schakel in de informatiestroom van management naar medewerkers:

Tabel 4.6 Vertegenwoordiging van rollen binnen Groep A

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Rol	Procenten
Leidinggevende	24%
Accountmanager	12,3%
Binnendienst/klantenservice	21,9%
Medewerker van een stafafdeling	14,5%

De leidinggevende is daarmee de 'linking pin', die een hoger met een lager hiërarchisch niveau verbindt. Hij of zij neemt hiermee de taak op zich om de informatiebehoeften van medewerkers die onder zijn verantwoordelijkheid vallen, te vervullen. Hij of zij is voor die medewerkers een aanspreekpunt, en het is dus vanzelfsprekend dat de leidinggevende tijdig op de hoogte wil zijn over de voortgang en ontwikkeling van de organisatie. Dit punt is dus waarschijnlijk een oorzaak van de negatieve beoordeling van de timing van beschikbare informatie.

- Groep A heeft beheerinformatie nodig om taken op de korte termijn uit te voeren;

Binnen Groep A vervult 12,3% een rol als accountmanager en 21,9% werkt op afdeling Customer Relations (klantenservice):

Tabel 4.6 Vertegenwoordiging van rollen binnen Groep A

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Rol	Procenten
Leidinggevende	24%
Accountmanager	12,3%
Binnendienst/klantenservice	21,9%
Medewerker van een stafafdeling	14,5%

Deze medewerkers staan in direct contact met klanten van Deli XL. Zij zijn als het ware het 'visitekaartje' van Deli XL. Om als vertegenwoordiger van de organisatie het maximale uit het klantcontact te halen, is een hoge betrokkenheid noodzakelijk. Het volledig op de hoogte zijn van zaken binnen Deli XL, is daar een voorwaarde voor. Beheerinformatie kan daarbij niet ontbreken. Dit punt is dus waarschijnlijk een oorzaak van de negatieve beoordeling van de timing van beschikbare informatie.

Groep B

De informatiebehoeften van Groep B worden niet vervuld omdat een groot aantal medewerkers aangeeft dat informatie vaker te laat dan te vroeg beschikbaar is. Ook geeft een te groot aantal medewerkers aan dat informatie helemaal niet beschikbaar is. Er is vooral meer behoefte aan tijdige taakinformatie en tijdige sociale informatie. Dit is af te lezen in tabel 3.2.

Groep B wordt het meest vaak aan taakinformatie blootgesteld via het werkoverleg, de bordmededeling en op een gedeelte derde plaats de offline nieuwsbrief en e-mail. Dit is af te lezen in tabel 3.5. Zoals in de inleiding al werd uitgelegd, staat het middel e-mail bij een groot deel van Groep B bekend als offline nieuwsbrief. Voor sociale informatie zijn dat het werkoverleg, de bordmededeling en de Passie. Ook dit is af te lezen in tabel 3.5.

Medewerkers binnen Groep B vinden de doorlooptijd van het moment dat informatie ontstaat, tot het moment dat de informatie voor hen beschikbaar is, te lang. Dit **kan** liggen aan het volgende:

- Een niet geschikte keuze van het medium door de afdeling CC;

Uit het onderzoek blijkt dat de communicatiemiddelen die door Groep B het meest vaak worden gebruikt (de Passie, het werkoverleg, de offline nieuwsbrief en de bordmededeling) ook het liefst worden gebruikt. Dit is af te lezen in tabel 3.4.

De Passie wordt tweemaandelijks uitgegeven. Informatie is ten tijde van verschijning vaak niet meer actueel.

Het werkoverleg vindt gemiddeld één keer per week plaats, en is dan ook een prima middel om in te zetten voor de snelle verspreiding van taakinformatie en sociale informatie (en elk ander soort informatie). Dit is af te lezen in tabel 1.1.

De offline nieuwsbrief en de bordmededeling ontstaan zodra digitale of online informatie wordt uitgeprint en wordt opgehangen op de daarvoor bestemde borden. In het geval van de nieuwsbrief is het ophangen op de borden geen voorwaarde; zolang de nieuwsbrief maar beschikbaar is voor Groep B. Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat de nieuwsbrief op een centrale plaats, zoals het bedrijfsrestaurant en de rookruimten wordt neergelegd. In beide gevallen is het uitprinten een extra stap in het proces en dit neemt dus meer tijd in beslag. Dit geldt voor elk soort informatie.

Kortom; de Passie, de offline nieuwsbrief en de bordmededeling zijn geen geschikte media om informatie tijdig te verspreiden. Dit punt is dus waarschijnlijk een oorzaak van de negatieve beoordeling van de timing van beschikbare informatie.

- Een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel;

Als naar de onderstaande resultaten wordt gekeken, blijkt dat medewerkers binnen Groep B zich nauwelijks verantwoordelijk voelen voor het vervullen van hun informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid. Het gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel is dus waarschijnlijk ook een oorzaak van de negatieve beoordeling van de timing van beschikbare informatie.

Tabel 4.5 Verantwoordelijkheid volgens medewerkers van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

In de volgende tabel kan worden afgelezen in welke mate medewerkers binnen Groep B zich verantwoordelijk voelen voor de betreffende punten:

Ik vind dat de verantwoordelijkheid over het volgende, vooral ligt bij:	Deli XL	Mijn direct leidinggevende	Mijzelf
Over het algemeen voldoende informatie ontvangen	30%	30%	0%
Voldoende taakinformatie ontvangen	2,5%	55%	2,5%
Voldoende beleidsinformatie ontvangen	52,5%	15%	0%
Voldoende beheerinformatie ontvangen	65%	10%	0%
Voldoende sociale informatie ontvangen	57,5%	15%	7,5%
Het aanpakken van een tekort/overschot aan informatie	32,5%	15%	2,5%

- Een passieve houding;

Uit het onderzoek blijkt dat 45% van de medewerkers uit Groep B de meeste overeenkomsten heeft met het type loyale. Dit is af te lezen in tabel 3.9. Typerend aan de loyale is dat hij het op prijs stelt dat de baas precies zegt wat te doen. Dit ligt in één lijn met passiviteit. De passieve houding is dus waarschijnlijk een oorzaak van de negatieve beoordeling van de timing van beschikbare informatie.

- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;

Binnen Groep B kan onduidelijkheid heersen over de aanwezigheid van informatie. Voorzichtigheid is geboden, omdat deze aanname niet nadrukkelijk onderbouwd kan worden met cijfermatige resultaten uit het onderzoek. Wel zijn er door medewerkers enkele opmerkingen geplaatst over deze kwestie:

- *“De enige communicatiemiddelen die ik (her)ken zijn de Passie, de communicatiedag, het werkoverleg, de bordmededeling, de (nieuws)brief en eventueel de poster. Van de rest heb ik nog nooit gehoord of wist ik niet dat ze gebruikt werden.”*
- *“Op de werkvloer is geen intranet e.d. Kan het mogelijk gemaakt worden dat iedereen op het intranet kan komen om informatie te zoeken?”*

In tegenstelling tot beide uitspraken, hebben medewerkers binnen Groep B wel degelijk toegang tot de portal, ook al is dit beperkt. De portal is een bron van sociale informatie. Als medewerkers binnen Groep B de portal willen bezoeken, moeten zij dit regelen via de zakelijke computer van hun leidinggevend, of via een algemene computer die hier voor beschikbaar is gesteld. Veel medewerkers binnen Groep B zijn hier niet van op de hoogte; er bestaat onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie, en dit is dus waarschijnlijk een oorzaak van de negatieve beoordeling van de timing van beschikbare informatie.

- Het niet optimale gebruik of functionaliteit van het medium;

Uit het onderzoek komen geen bijzonderheden met betrekking tot de middelen voort, die het meest vaak en het liefst worden gebruikt (de bordmededeling en op een gedeelte derde plaats de offline nieuwsbrief en e-mail). Het is dus aannemelijk dat deze middelen optimaal worden gebruikt en dat de middelen naar behoren functioneren.

- Het niet naar behoren functioneren van het werkoverleg;

Uit het onderzoek komen geen bijzonderheden met betrekking tot het werkoverleg voort. Het is dus aannemelijk dat deze middelen optimaal worden gebruikt en dat dit middel naar behoren functioneren.

- De leidinggevende onderneemt onvoldoende of geen actie om zijn medewerkers op tijd te informeren;

Deze mogelijke oorzaak is niet te onderbouwen door resultaten uit dit onderzoek, of door opmerkingen die door medewerkers over deze kwestie zijn geplaatst. Dit onderwerp is in het onderzoek niet meegenomen, en daarom is het aan te raden om deze mogelijke oorzaak door middel van een ander onderzoek onder de loep te nemen.

- De lijn waarin (top down) communicatie plaatsvindt is te lang; er bestaan te veel hiërarchische niveaus waardoor informatie niet tijdig beschikbaar is voor medewerkers;

Deze mogelijke oorzaak is niet te onderbouwen door resultaten uit dit onderzoek, of door opmerkingen die door medewerkers over deze kwestie zijn geplaatst. Dit onderwerp is in het onderzoek niet meegenomen, en daarom is het aan te raden om deze mogelijke oorzaak door middel van een ander onderzoek onder de loep te nemen.

- Tijdverlies door onderbezetting van de afdeling CC;

De afdeling CC bestaat uit twee medewerkers. Het gemiddelde aantal professionals op een communicatieafdeling is vijf personen (Van Ruler, 2007). Volgens Van Ruler is de communicatiefunctie niet groter naarmate de organisatie groter wordt. Organisaties met 1000 tot 2500 medewerkers (zoals Deli XL) blijken relatief meer communicatiemedewerkers in dienst te hebben dan organisaties die meer dan 2500 medewerkers hebben. De vraag is of meer communicatiemedewerkers op de afdeling CC automatisch tot een snellere informatievoorziening leidt en daarom is het aan te raden om dit door middel van een ander onderzoek onder de loep te nemen.

- Tijdverlies door afhankelijkheid van de afdeling CC van andere afdelingen;

De afdeling CC is voor het verspreiden van informatie afhankelijk van andere afdelingen. Nieuws ontstaat immers binnen afdelingen, maar het kost de afdeling CC tijd om dit nieuws te verzamelen en zodanig te bewerken dat deze informatie verspreid kan worden. Daarnaast kan het zijn dat het urgentiebesef van de afdeling CC te laag is om direct tot actie over te gaan zodra nieuws hen bereikt. Dit kan een oorzaak zijn van de negatieve beoordeling van de timing van beschikbare informatie, maar omdat dit niet in het onderzoek is meegenomen, is het aan te raden om dit door middel van een ander onderzoek onder de loep te nemen.

- Groep B heeft in verband met wisselende werkzaamheden vaker dan wekelijks taakinformatie nodig;

Voor magazijnmedewerkers is geen dag hetzelfde, omdat bestellingen die bij Deli XL worden geplaatst geen dag hetzelfde zijn. Elke dag hebben zij actuele taakinformatie nodig om bestellingen samen te stellen. Voor vrachtwagenchauffeurs geldt hetzelfde; elke dag hebben zij actuele taakinformatie nodig om een rit te rijden. Daar komt bij dat vrachtwagenchauffeurs niet elke dag dezelfde route rijden. Dit is dus waarschijnlijk een oorzaak van de negatieve beoordeling van de timing van beschikbare informatie.

- Een groot deel van Groep B bevindt zich in een situatie/bereikt een leeftijd waarop sociale informatie gewenst is

Deze mogelijke oorzaak is niet te onderbouwen door resultaten uit dit onderzoek, of door opmerkingen die door medewerkers over deze kwestie zijn geplaatst. Dit onderwerp is in het onderzoek niet meegenomen, en daarom is het aan te raden om door middel van een ander onderzoek onder de loep te nemen waarom de behoefte aan sociale informatie groot is. Is Groep B ontevreden over de arbeidsomstandigheden? Wil Groep B zich ontwikkelen door middel van cursussen? Is de gezondheid/psychische gesteldheid van Groep B in orde? Bereikt Groep B een leeftijd waarop ze de mogelijkheden van een (pre)pensioen gaan onderzoeken? Op dergelijke vragen kan middels een onderzoek antwoorden op worden gegeven.

Informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender

Groep A

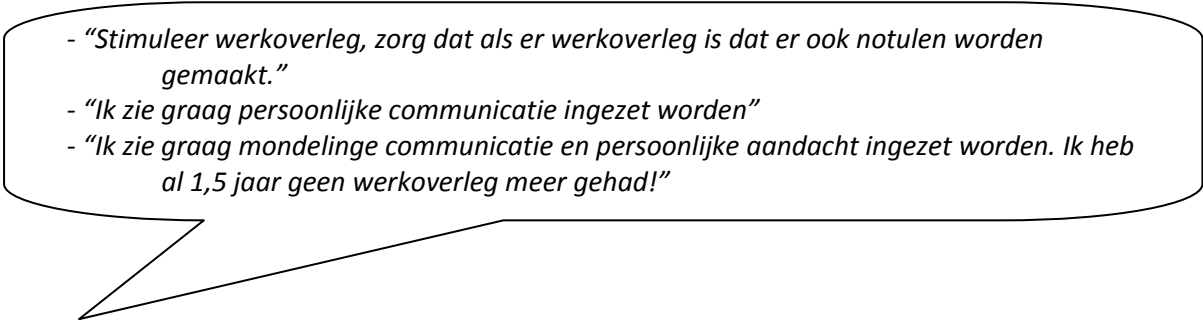
In de onderstaande tabel is af te lezen dat Groep A aangeeft informatie heel graag via de direct leidinggevende te ontvangen en minder graag van naaste collega's. Een opvallend hoog percentage geeft aan dat het hem of haar niet uit maakt via wie hij of zij informatie ontvangt.

Tabel 4.7 Informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender van medewerkers van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Zender	Groep A
De directie of mijn vestigingsmanager	7,4%
De manager van mijn afdeling	11,3%
Mijn direct leidinggevende	35,8%
Mijn naaste collega's	2,7%
Het maakt mij niet uit van wie	23,2%

De informatiebehoeften van Groep A worden niet vervuld omdat een groot aantal medewerkers aangeeft dat er behoefte is aan meer persoonlijke communicatie en meer werkoverleg:

- 
- *"Stimuleer werkoverleg, zorg dat als er werkoverleg is dat er ook notulen worden gemaakt."*
 - *"Ik zie graag persoonlijke communicatie ingezet worden"*
 - *"Ik zie graag mondelinge communicatie en persoonlijke aandacht ingezet worden. Ik heb al 1,5 jaar geen werkoverleg meer gehad!"*

Leidinggevendens zijn verantwoordelijk voor deze persoonlijke communicatie en het organiseren van werkoverleg. Het werkoverleg dient in principe elke week gehouden te worden, maar desondanks wordt dit niet door elke leidinggevende georganiseerd. Dit **kan** liggen aan het volgende:

- Leidinggevendens weten niet hoe werkoverleg georganiseerd dient te worden;

Echter: er bestaat een leidraad voor het organiseren van werkoverleg, die beschikbaar is voor alle leidinggevendens, en deze oorzaak kan dus worden uitgesloten.

- Leidinggevendens beschikken niet over informatie om met medewerkers te delen;

In de volgende tabel is af te lezen in welke mate leidinggevendens al dan niet over informatie beschikken om met medewerkers te delen:

Tabel 4.8 Beschikbare informatie volgens leidinggevenden van Deli XL

Al dan niet beschikbare informatie	Leidinggevenden
Ontvangt over het algemeen te weinig informatie	18,9%
Ontvangt te weinig taakinformatie	17,1%
Ontvangt te weinig beleidsinformatie	27,9%
Ontvangt te weinig beheerinformatie	30,6%
Ontvangt te weinig sociale informatie	23,4%
Ontvangt te laat informatie over het algemeen	15,3%
Ontvangt te laat taakinformatie	14,4%
Ontvangt te laat beleidsinformatie	14,4%
Ontvangt te laat beheerinformatie	19,8%
Ontvangt te laat sociale informatie	19,8%
Ontvangt over het algemeen geen informatie	4,5%
Ontvangt geen taakinformatie	4,5%
Ontvangt geen beleidsinformatie	9,9%
Ontvangt geen beheerinformatie	9,9%
Ontvangt geen sociale informatie	9,9%
Ontvangt te weinig informatie over Mercurius	9,9%
Ontvangt te laat informatie over Mercurius	9%
Ontvangt geen informatie over Mercurius	3,6%
Heeft nog nooit van de term Mercurius gehoord	0,9%

Deze procentuele aantallen zijn hoog, en dit is dus waarschijnlijk een oorzaak van de negatieve beoordeling van de fysieke afstand tot de zender.

De volgende mogelijke oorzaak is niet te onderbouwen door resultaten uit dit onderzoek, of door opmerkingen die door medewerkers over deze kwestie zijn geplaatst. Dit onderwerp is in het onderzoek niet meegenomen, en daarom is het aan te raden om deze mogelijke oorzaak door middel van een ander onderzoek onder de loep te nemen:

- Leidinggevenden zien het nut van werkoverleg niet in;
- Leidinggevenden hebben geen behoefte aan het organiseren van werkoverleg;
- Leidinggevenden zijn in de veronderstelling dat medewerkers geen behoefte hebben aan werkoverleg;
- Leidinggevenden hebben geen tijd om een werkoverleg te organiseren.

Groep B

In de onderstaande tabel is af te lezen dat Groep B aangeeft informatie heel graag via de direct leidinggevende te ontvangen en minder graag van de manager van de afdeling.

Tabel 4.9 Informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender van medewerkers van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Zender	Groep B
De directie of mijn vestigingsmanager	10,5%
De manager van mijn afdeling	7,9%
Mijn direct leidinggevende	44,7%
Mijn naaste collega's	13,2%
Het maakt mij niet uit van wie	13,2%

Uit het onderzoek komen geen bijzonderheden voor met betrekking tot persoonlijke communicatie en werkoverleg. Desondanks worden de informatiebehoeften van Groep B niet vervuld; een groot aantal medewerkers geeft aan niet op de hoogte te zijn van bepaalde informatie. Dit is af te lezen in tabel 3.2. Het gaat hier om informatie waar direct leidinggevend over beschikken, en die door hen, al dan niet in een werkoverleg, verstrekt dient te worden:

Algemene informatieverstrekking:

-“Op de werkvloer is geen intranet e.d. Kan het mogelijk gemaakt worden dat iedereen op het intranet kan komen om info te zoeken?”

Van Groep B geeft 67,5% aan op de werkvloer geen toegang te hebben tot het intranet:

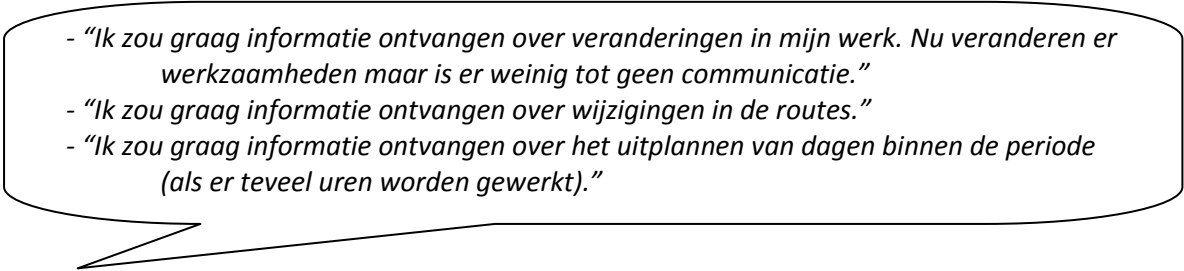
Tabel 4.11 Beantwoording van de vraag door medewerkers binnen Groep B over de toegang tot het intranet van Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Heb je op de werkvloer toegang tot het intranet van Deli XL?	Antwoord
Ja	22,5%
Nee, en dat vind ik prima zo	50%
Nee, maar om informatie op te zoeken zou ik wel toegang tot het intranet willen hebben	17,5%
Weet ik niet	0%

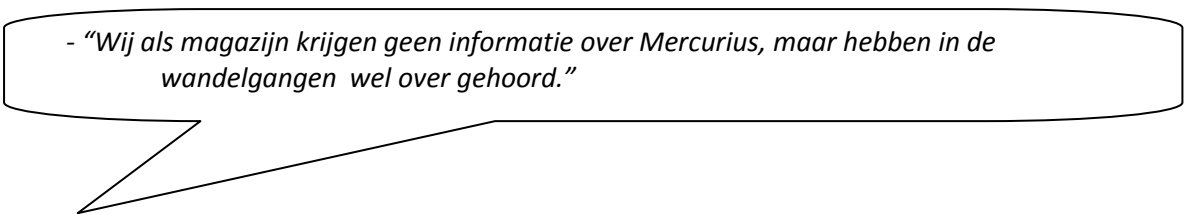
Maar Groep B heeft wel degelijk toegang tot de portal, ook al is dit beperkt. Als medewerkers binnen Groep B de portal willen bezoeken, moeten zij dit regelen via de zakelijke computer van hun direct leidinggevende, of via een algemene computer die hier voor beschikbaar is gesteld. Het gaat hier om informatie waar de direct leidinggevend over beschikken en die zij dienen te verstrekken. Toch zijn veel medewerkers binnen Groep B zijn hier niet van op de hoogte.

Taakinformatie:

- 
- *"Ik zou graag informatie ontvangen over veranderingen in mijn werk. Nu veranderen er werkzaamheden maar is er weinig tot geen communicatie."*
 - *"Ik zou graag informatie ontvangen over wijzigingen in de routes."*
 - *"Ik zou graag informatie ontvangen over het uitplannen van dagen binnen de periode (als er teveel uren worden gewerkt)."*

Van Groep B geeft 57,9% aan taakinformatie het liefst te ontvangen via werkoverleg. Dit is af te lezen uit tabel 3.4. Het gaat hier om taakinformatie, een verantwoordelijkheid van de direct leidinggevend. Deze behoren hier over te beschikken en dit te verstrekken. Toch geeft maar liefst 15,8% van medewerkers binnen Groep B geeft aan te weinig taakinformatie te ontvangen. Dit is af te lezen in tabel 3.1. Bovendien geeft maar liefst 23,7% van hen aan te laat taakinformatie te ontvangen. Dit is af te lezen in tabel 3.2.

Beheerinformatie:

- 
- *"Wij als magazijn krijgen geen informatie over Mercurius, maar hebben in de wandelgangen wel over gehoord."*

Van Groep B geeft 27,5% aan nog nooit van de term Mercurius te hebben gehoord:

Tabel 4.12 Beantwoording van de vraag door medewerkers binnen Groep B over de bekendheid van de term Mercurius

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Heb je wel eens van de term Mercurius gehoord?	Antwoord
Ja	60%
Nee	27,5%

Mercurius is in 2007 van start gegaan en de direct leidinggevend beschikken over informatie over Mercurius en dienen dit te verstrekken. Medewerkers behoren in ieder geval de term 'Mercurius' te (her)kennen, maar dit is niet het geval.

Leidinggevend zijn verantwoordelijk voor deze persoonlijke communicatie en het organiseren van werkoverleg. Werkoverleg dient in principe elke week gevoerd te worden, maar desondanks wordt dit niet door elke leidinggevende georganiseerd. Dit **kan** liggen aan het volgende:

- Leidinggevend weten niet hoe werkoverleg georganiseerd dient te worden;

Echter: er bestaat een leidraad voor het organiseren van werkoverleg, die beschikbaar is voor alle leidinggevend, en deze oorzaak kan dus worden uitgesloten.

- Leidinggevend beschikken niet over informatie om met medewerkers te delen;

In de volgende tabel is af te lezen in welke mate leidinggevend al dan niet over informatie

beschikken om met medewerkers te delen.

Tabel 4.8 Beschikbare informatie volgens leidinggevend van Deli XL

Al dan niet beschikbare informatie	Leidinggevend
Ontvangt over het algemeen te weinig informatie	18,9%
Ontvangt te weinig taakinformatie	17,1%
Ontvangt te weinig beleidsinformatie	27,9%
Ontvangt te weinig beheerinformatie	30,6%
Ontvangt te weinig sociale informatie	23,4%
Ontvangt te laat informatie over het algemeen	15,3%
Ontvangt te laat taakinformatie	14,4%
Ontvangt te laat beleidsinformatie	14,4%
Ontvangt te laat beheerinformatie	19,8%
Ontvangt te laat sociale informatie	19,8%
Ontvangt over het algemeen geen informatie	4,5%
Ontvangt geen taakinformatie	4,5%
Ontvangt geen beleidsinformatie	9,9%
Ontvangt geen beheerinformatie	9,9%
Ontvangt geen sociale informatie	9,9%
Ontvangt te weinig informatie over Mercurius	9,9%
Ontvangt te laat informatie over Mercurius	9%
Ontvangt geen informatie over Mercurius	3,6%
Heeft nog nooit van de term Mercurius gehoord	0,9%

Deze procentuele aantallen zijn hoog, en dit is dus waarschijnlijk een oorzaak van de negatieve beoordeling van de fysieke afstand tot de zender.

De volgende mogelijke oorzaak is niet te onderbouwen door resultaten uit dit onderzoek, of door opmerkingen die door medewerkers over deze kwestie zijn geplaatst. Dit onderwerp is in het onderzoek niet meegenomen, en daarom is het aan te raden om deze mogelijke oorzaak door middel van een ander onderzoek onder de loep te nemen:

- Leidinggevend zien het nut van werkoverleg niet in;
- Leidinggevend hebben geen behoefte aan het organiseren van werkoverleg;
- Leidinggevend zijn in de veronderstelling dat medewerkers geen behoefte hebben aan werkoverleg;
- Leidinggevend hebben geen tijd om een werkoverleg te organiseren.

Voor de beeldvorming wordt in de volgende tabel weergegeven welke communicatiemiddelen voor Groep B al dan niet toegankelijk zijn, onder andere via (tussenkoms van) de leidinggevende (of derden):

Tabel 4.10 Toegankelijkheid van communicatiemiddelen voor medewerkers van Deli XL (Groep B)

Rood: Niet toegankelijk

Oranje: Toegang afhankelijk van (tussenkost van) leidinggevende (derden)

Groen: Toegankelijk

Intern communicatiemiddel	Frequentie	Beschikbaarheid	Doelgroep	Zender
Portal	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Kennisdeler	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Afdeling Customer Service	Afdeling Shared Service
Deli XL Wiki	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Narrowcasting	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
De Passie	6 keer per jaar	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Informatie Platform	4 keer per jaar	n.v.t.	Senior management	Deli XL
InfoPack	4 keer per jaar	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Communicatiedag	Gemiddeld 2 keer per jaar	n.v.t.	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Werkoverleg	Gemiddeld 1 keer per week	n.v.t.	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Offline nieuwsbrief	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Brief	Ad hoc	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Deli XL
E-mail	Ad hoc	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Bordmededeling	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Poster	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Yammer	n.v.t.	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Medewerkers Deli XL

De oranje vlakken (waar de helft van de tabel uit bestaat) geven aan hoe belangrijk leidinggevenden zijn in de vervulling van informatiebehoeften van Groep B, en hoe afhankelijk medewerkers binnen Groep B zijn van hun leidinggevenden. Daarom is het van groot belang dat Deli XL hier in de toekomst meer aandacht aan besteedt.

Informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij

Groep A

In de volgende tabel is te zien hoe Groep A de volgende vragen heeft beantwoord:

Tabel 4.13 Betrokkenheid en behoefte aan informatieverstrekking van medewerkers van Deli XL
In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Betrokkenheid en informatieverstrekking	Ja	Nee
Zijn er Deli XL-gerelateerde onderwerpen waar je je niet betrokken bij voelt, maar waar je wel informatie over ontvangt?	7,4%	72,7%
Zijn er Deli XL-gerelateerde onderwerpen waar je je wel betrokken bij voelt, maar waar je geen informatie over ontvangt?	18,4%	61,4%

Van Groep A geeft 7,4% aan zich niet betrokken te voelen bij Deli XL-gerelateerde onderwerpen waar Groep A wel informatie over ontvangt. Dit is een zodanig laag percentage dat hier verder niet op in wordt gegaan.

Van Groep A geeft 18,4% aan zich betrokken te voelen bij Deli XL-gerelateerde onderwerpen waar Groep A geen informatie over ontvangt. Dit is percentage is vrij hoog, en daarom is onderzocht welke onderwerpen dit betreffen:

- Pensioen
- Beleid
- Toekomstdoelstellingen
- Financiële informatie
- Veranderingen
- Voortgang en ontwikkeling
- Andere vestigingen
- Andere afdelingen

Over bijna al deze onderwerpen (op financiële informatie na) is in principe informatie beschikbaar. Desondanks geeft Groep A aan hier geen informatie over te ontvangen. Dit **kan** liggen aan dezelfde oorzaken die worden genoemd voor wat betreft informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid (zie bladzijde 56) en voor wat betreft informatiebehoeften met betrekking tot de timing (zie bladzijde 63).

Groep B

In de volgende tabel is te zien hoe Groep B de volgende vragen heeft beantwoord:

Tabel 4.14 Betrokkenheid en behoefte aan informatieverstrekking van medewerkers van Deli XL
In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Betrokkenheid en informatieverstrekking	Ja	Nee
Zijn er Deli XL-gerelateerde onderwerpen waar je je niet betrokken bij voelt, maar waar je wel informatie over ontvangt?	12,5%	87,5%
Zijn er Deli XL-gerelateerde onderwerpen waar je je wel betrokken bij voelt, maar waar je geen informatie over ontvangt?	22,5%	77,5%

Van Groep B geeft 12,5% aan zich niet betrokken te voelen bij Deli XL-gerelateerde onderwerpen waar Groep B wel informatie over ontvangt. Dit percentage is vrij hoog, en daarom is onderzocht welke onderwerpen dit betreffen:

- Pensioen;
- Andere vestigingen;
- Andere afdelingen;
- Veranderingen.

Van Groep B geeft 22,5% aan zich betrokken te voelen bij Deli XL-gerelateerde onderwerpen waar Groep B geen informatie over ontvangt. Dit percentage is vrij hoog, en daarom is onderzocht welke onderwerpen dit betreffen:

- Pensioen;
- Beleid;
- Toekomstdoelstellingen;
- Financiële informatie;
- Veranderingen;
- Voortgang en ontwikkeling;
- Andere vestigingen;
- Andere afdelingen.

Wat opvalt is dat de betrokkenheid van Groep B bij een aantal dezelfde onderwerpen tegelijkertijd laag en hoog is. Omdat het percentage dat aangeeft geen betrokkenheid te voelen, en wel informatie te ontvangen, lager is dan het percentage dat aangeeft wel betrokkenheid te voelen, en geen informatie te ontvangen, wordt niet verder in gegaan op de 12,5% van Groep B dat aangeeft geen betrokkenheid te voelen, en wel informatie te vervangen. Het is immers onmogelijk om alle informatiebehoeften van ruim 2000 medewerkers te vervullen.

Over bijna al deze onderwerpen (op financiële informatie na) is in principe informatie beschikbaar. Desondanks geeft Groep B aan hier geen informatie over te ontvangen. Dit **kan** liggen aan dezelfde oorzaken die worden genoemd voor wat betreft informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid (zie bladzijde 60) en voor wat betreft informatiebehoeften met betrekking tot de timing (zie bladzijde 67).

Informatiebehoeften met betrekking tot het werkwaardepatroon

In het kader van dit onderzoek doet het er niet toe waarom de afdeling CC tot op heden geen gebruik maakt van doelgroepsegmentatie. Wat er toe doet is dat de werkwaarden van medewerkers binnen Groep A en binnen Groep B verschillen. Dat betekent automatisch dat de informatiebehoeften binnen Deli XL verschillen:

Tabel 3.9 Vertegenwoordiging van typologieën bij Deli XL

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Type	Groep A	Groep B
1. Loyalen	21,6%	45%
2. Werkers om te leven	3,5%	10 %
3. Balanszoekers	7,3%	15%
4. Zelfontplooiers	46,4%	15%
5. Carrièregerichten	1,8%	2,5%

Tabel 3.8 Werkwaarden (Reijnders, 2010, p.114)

Type	Belangrijke werkwaarden
1. Loyalen	- zeker zijn van werk in de toekomst - anderen helpen - hard werken
2. Werkers om te leven	- zeker zijn van werk in de toekomst - vast en hoog inkomen - veel vrije tijd
3. Balanszoekers	- vast inkomen - vaste werktijden - veel vrije tijd
4. Zelfontplooiers	- zelfontplooiing, succes - wisselende werkzaamheden - hoge verantwoordelijkheid - uitdagend werk
5. Carrièregerichten	- waardering van collega's - snel carrière kunnen maken - hoog salaris

Het gevolg van dit verschil is dat een bepaalde boodschap Groep A aanspreekt, maar Groep B daarentegen koud laat. Omgekeerd geldt hetzelfde. De typologieën van medewerkers naar werkwaarden zijn een reden om de communicatiestrategie te heroverwegen. De afdeling CC kan er alsnog voor kiezen om gebruik te maken van doelgroepsegmentatie.

Paragraaf 4.3 Eindconclusie

Op basis van de onderzoeksresultaten (zie hoofdstuk 3 Informatiebehoeften van medewerkers) kan in de volgende tabel worden afgelezen of deze informatiebehoeften van medewerkers al dan niet worden vervuld. Deze tabel gaat uit van de stelling van Evers en Van Putte, dat de kwaliteit van de communicatie voldoende is als de medewerkers haar als voldoende beoordelen. Het probleem is dat medewerkers niet altijd in staat zijn om een oordeel te geven over de communicatieve werkelijkheid (Reijnders, 2010, p. 196). Bij de interpretatie van deze tabel dient hier rekening mee gehouden te worden.

Tabel 4.1 De vervulling van informatiebehoeften volgens medewerkers van Deli XL

Informatiebehoeften met betrekking tot...	Groep A	Groep B
...de hoeveelheid	Niet vervuld	Niet vervuld
...de timing	Niet vervuld	Niet vervuld
...de fysieke afstand tot de zender	Niet vervuld	Niet vervuld
...het gebruikte medium	Vervuld	Vervuld
...het onderwerp en de betrokkenheid daarbij	Niet vervuld	Niet vervuld
...het werkwaardepatroon	Niet vervuld	Niet vervuld

Informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid

Groep A

De informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid van Groep A worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;
- De beheerinformatie die via de portal, het werkoverleg en e-mail wordt verspreid, voldoet niet aan de eisen van Groep A;
- Het niet optimale gebruik of functionaliteit van het medium;
- Het niet naar behoren functioneren van het werkoverleg.

Groep B

De informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid van Groep B worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel;
- Een passieve houding;
- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;
- De sociale informatie die de Passie, het werkoverleg, de nieuwsbrief en de bordmededeling verspreiden, voldoet niet aan de eisen van Groep B;
- Het niet optimale gebruik of functionaliteiten van het medium.

Informatiebehoeften met betrekking tot de timing

Groep A

De informatiebehoeften met betrekking tot de timing van Groep A worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;
- Het niet optimale gebruik of functionaliteit van het medium;
- Het niet naar behoren functioneren van het werkoverleg;
- Een groot deel van Groep A bestaat uit leidinggevers (beheerinformatie wordt ook wel 'managementinformatie' genoemd) en voelt daardoor sterk de behoefte om de vinger aan de pols te houden (een belangrijk doel van beheerinformatie);
- Groep A heeft beheerinformatie nodig om taken op de korte termijn uit te voeren.

Groep B

De informatiebehoeften met betrekking tot de timing van Groep B worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Een niet geschikte keuze van het medium door de afdeling CC;
- Een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel;
- Een passieve houding;
- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;
- Groep B heeft in verband met wisselende werkzaamheden vaker dan wekelijks taakinformatie nodig.

Informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender

Groep A

De informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender van Groep A worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Leidinggevendens beschikken niet over informatie om met medewerkers te delen.

Groep B

De informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender van Groep B worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Leidinggevendens beschikken niet over informatie om met medewerkers te delen.

Informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij

Groep A

De informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij van Groep A worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;
- De beheerinformatie die via de portal, het werkoverleg en e-mail wordt verspreid, voldoet niet aan de eisen van Groep A;
- Het niet optimale gebruik of functionaliteit van het medium;
- Het niet naar behoren functioneren van het werkoverleg.
- Een groot deel van Groep A bestaat uit leidinggevendens (beheerinformatie wordt ook wel 'managementinformatie' genoemd) en voelt daardoor sterk de behoefte om de vinger aan de pols te houden (een belangrijk doel van beheerinformatie);
- Groep A heeft beheerinformatie nodig om taken op de korte termijn uit te voeren.

Groep B

De informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij van Groep B worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel;
- Een passieve houding;
- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;
- De sociale informatie die de Passie, het werkoverleg, de nieuwsbrief en de bordmededeling verspreiden, voldoet niet aan de eisen van Groep B;
- Het niet optimale gebruik of functionaliteiten van het medium;
- Een niet geschikte keuze van het medium door de afdeling CC.

Informatiebehoeften met betrekking tot het werkwaardepatroon

In het kader van dit onderzoek doet het er niet toe waarom de afdeling CC tot op heden geen gebruik maakt van doelgroepsegmentatie. Wat er toe doet is dat de werkwaarden van medewerkers binnen Groep A en binnen Groep B verschillen. Dat betekent automatisch dat de informatiebehoeften verschillen. Het gevolg van dit verschil is dat een bepaalde boodschap Groep A aanspreekt, maar Groep B daarentegen koud laat. Omgekeerd geldt hetzelfde. De typologieën van medewerkers naar werkwaarden zijn een reden om de communicatiestrategie te heroverwegen. De afdeling CC kan er alsnog voor kiezen om gebruik te maken van doelgroepsegmentatie.

Paragraaf 4.4 Antwoord op de deelvraag

Hoofdvraag:	Hoe kan een organisatie haar interne communicatiebeleid inrichten en haar interne communicatiemiddelen inzetten om het verantwoordelijkheidsgevoel van haar medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften, en welke rol kan de communicatieafdeling hierbij het beste aannemen?
Deelvraag:	Bestaan er informatiebehoeften van medewerkers van Deli XL die niet worden vervuld door middel van de bestaande interne communicatiemiddelen bij Deli XL?

Op basis van de onderzoeksresultaten (zie hoofdstuk 3 Informatiebehoeften van medewerkers) kan in de volgende tabel worden afgelezen of deze informatiebehoeften van medewerkers al dan niet worden vervuld. Deze tabel gaat uit van de stelling van Evers en Van Putte, dat de kwaliteit van de communicatie voldoende is als de medewerkers haar als voldoende beoordelen. Het probleem is dat medewerkers niet altijd in staat zijn om een oordeel te geven over de communicatieve werkelijkheid (Reijnders, 2010, p. 196). Bij de interpretatie van deze tabel dient hier rekening mee gehouden te worden.

Tabel 4.1 De vervulling van informatiebehoeften volgens medewerkers van Deli XL

Informatiebehoeften met betrekking tot...	Groep A	Groep B
...de hoeveelheid	Niet vervuld	Niet vervuld
...de timing	Niet vervuld	Niet vervuld
...de fysieke afstand tot de zender	Niet vervuld	Niet vervuld
...het gebruikte medium	Vervuld	Vervuld
...het onderwerp en de betrokkenheid daarbij	Niet vervuld	Niet vervuld
...het werkwaardepatroon	Niet vervuld	Niet vervuld

Hoofdstuk 5 Het grijze gebied tussen de afdelingen CC en P&O

Hoofdvraag: Hoe kan een organisatie haar interne communicatiebeleid inrichten en haar interne communicatiemiddelen inzetten om het verantwoordelijkheidsgevoel van haar medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften, en welke rol kan de communicatieafdeling hierbij het beste aannemen?

Deelvraag: Hoe beïnvloedt het grijze gebied tussen de afdelingen CC en P&O, de rol van de afdeling CC bij de inrichting van het interne communicatiebeleid en bij de inzet van de huidige interne communicatiemiddelen?

Deze deelvraag wordt beantwoord op basis van open interviews en literatuuronderzoek.

Paragraaf 5.1 Inleiding

Binnen Deli XL bestaat er een grijs gebied tussen de afdelingen P&O en CC. Dit is geen uitzonderlijk geval, er is veel overlap tussen beide vakgebieden en er wordt niet voor niets over 'HR-communicatie' gesproken: inspanningen op het snijvlak van HR en Communicatie, gericht op het informeren, motiveren en verbinden van (toekomstige) medewerkers (Ravestein, 2011). De vraag voor beide afdelingen is of er behoefte is aan een grensstelling of juist aan richtlijnen voor samenwerking.

Bij het aanspreken van het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften, kan dit grijze gebied de rol van de afdeling CC beïnvloeden. Om te bepalen welke rol de afdeling CC het best kan aannemen, en dan met name in relatie tot de afdeling P&O, wordt dit grijze gebied nader onderzocht.

Paragraaf 5.2 Onderzoek

Literatuur over samenwerking

Op het internet wordt beperkt aandacht geschonken aan het spanningsveld tussen de afdelingen P&O (of HR, of HRM) en (corporate of interne) communicatie:

- In de praktijk blijken de afdelingen HRM en Communicatie niet altijd goed samen te werken. Met alle gevolgen van dien voor het eindresultaat (Hemminga, 2009).
- In het artikel 'Samenwerking HRM en Communicatie: essentieel maar niet vanzelfsprekend' (bijlage 3) worden naast de verschillen tussen beide ook de overeenkomsten belicht. Deze worden benoemd als 'overeenkomsten die het samenwerken echter wel in de weg staan' (Hemminga, 2009).

In vergelijking met de aandacht op het spanningsveld, wordt er op het internet veel geschreven over samenwerking tussen de afdelingen P&O en Communicatie:

- HR-communicatie vindt plaats in een Umfeld van corporate communicatie, interne communicatie, verandercommunicatie, arbeidsmarktwerving, ARBO & vitaliteit en arbeidsvoorwaardenbeleid. Optimale HR-communicatie ontstaat als al deze deeldisciplines vanuit hun eigen expertise bijdragen. Naast arbeidsmarktcommunicatie – daar was de noodzaak van samenwerking altijd al evident – kunnen HR en communicatie elkaar vooral versterken bij programma's projecten en campagnes die zich richten op het gedrag, het denken en het doen, van bestaande medewerkers. Of het nu gaat om cultuurprogramma's en verandertrajecten, integriteitbeleid en maatschappelijk betrokken ondernemen, vitaliteitmanagement en veiligheidsprojecten – in alle gevallen spelen HR, communicatie en hun deeldisciplines een belangrijke rol (Ravestein, 2011).
- De samenwerking tussen HRM en communicatie houdt niet op bij arbeidsmarktcommunicatie. Ook met zaken als interne communicatie en in mindere tijden met reorganisaties heeft u met elkaar te maken. Stem daarom de afdelingsplannen met elkaar af. Op deze wijze ontstaat er niet alleen een geïntegreerde aanpak, maar worden eventuele problemen vroegtijdig getackeld (Hemminga, 2009).
- In elk geval kan een betere samenwerking leiden tot minder gemiste kansen, zoals het elkaar te laat te betrekken bij cultuurtrajecten of reorganisaties. Als beide vakgebieden zouden verbreden in plaats van verkokeren is het mogelijk dat de professionals elkaar vinden op het snijvlak en tot een vruchtbare samenwerking komen (Bakker-Boone, 2008).

Over het algemeen kan gesteld worden dat de hang naar samenwerking tussen professionals in de vakgebieden HR en communicatie groter is dan de behoefte aan een grensstelling tussen beide. Dit blijkt uit de (grote) hoeveelheid beschikbare informatie over samenwerking en de (geringe) hoeveelheid beschikbare informatie over grensstelling.

Literatuur voor en door HR professionals over communicatie

De onderzochte literatuur voor en door HR professionals heeft een voorschrijvend, soms gebiedend karakter wanneer het over communicatie gaat. Hierbij wordt vooral het belang van communicatie onderstreept:

- Communicatie verdient extra aandacht, zeker in het licht van het thema van het bevorderen van de retentie en tegengaan van te veel verloop (Biemans, 2010, p. 61).
- Investeren in het proces van communicatie is erg belangrijk (Biemans, 2010, p. 62).
- Wees geloofwaardig: communicatie staat voorop, doe dat op een toegankelijke en open manier (Biemans, 2010, p. 94).
- Niet alleen zal HR de communicatie met de arbeidsmarkt moeten ondersteunen en zelf richting geven (Fousert, 2007, p. 85).
- Bij de uitvoering van nieuw beleid is communicatie (intern en extern) van essentieel belang. Ook hierin speelt HR een belangrijke rol (Fousert, 2007, p. 112).
- Ook wordt het management daardoor gestimuleerd het nieuwe personeelsbeleid uit te dragen en inhoud te geven. Dit houdt in: communicatie in de breedte en diepte van de organisatie, zodat de bedrijfsleiding op één lijn staat met het personeel (Fousert, 2007, p. 113).
- HR maakt vaak de fout te denken dat het personeel in het ongewisse gelaten kan worden. Vergis je niet: mensen onderin de organisatie weten vaak beter en sneller wat er aan de hand is dan zij aan de top. Zie er dan ook op toe dat alle informatie, hoe onbelangrijk ook, terechtkomt bij de medewerkers en dwing management in een positie waarbij zij hun mensen informeren. Communicatie dient bij verandering een natuurlijke drang te worden. HR moet daarop toezien en hen daarop aanspreken! (Fousert, 2007, p. 228).

De waarde van communicatie komt in de literatuur duidelijk naar voren, maar richtlijnen worden niet gegeven. Hoe kan de extra aandacht voor communicatie ingevuld worden? Hoe kan in het proces van communicatie geïnvesteerd worden? Hoe kan toegankelijk en op een open manier worden gecommuniceerd? Abstracte begrippen zoals 'investeren', 'ondersteunen' en 'richting geven' worden niet geconcretiseerd en dit zijn slechts enkele van de vele vragen die kunnen opkomen bij het lezen van de bovenstaande literatuur. Samenwerking tussen de afdeling HR en communicatie wordt niet concreet als optie genoemd, wordt niet gestimuleerd. Dit impliceert dat de HR professional persoonlijk dient uit te zoeken hoe gestalte kan worden gegeven aan communicatie. Dit impliceert vervolgens een grensstelling tussen de afdelingen HR en Communicatie.

Literatuur voor en door communicatieprofessionals over HR

Literatuur voor en door communicatieprofessionals over HR lijkt bijna niet te bestaan:

- De afdeling HRM (of P&O) zal over het algemeen twee rollen vervullen:
 - kwaliteitsborging van de overlegvormen in de communicatiestructuur;
 - aanleveren van inhoudelijke informatie op HRM-terrein (Koeleman, 2008, p. 134).

De rollen die Koeleman toeschrijft aan de afdeling HRM toeschrijft, zijn incompleet. Vraag een leek wat hij verstaat onder personeelsmanagement, en in negen van de tien gevallen zal het antwoord zijn dat dit de manier is waarop een organisatie met zijn personeel omgaat (operationeel personeelsmanagement). Personeelsmanagement is echter méér (strategisch personeelsmanagement) (Kluytmans, 2001, p. 18). Ook wekt de context de indruk dat de afdeling HRM in dienst staat van de communicatieafdeling.

Mogelijke conclusies

Literatuur voor en door HR professionals over communicatie is ruim aanwezig. In tegenstelling tot literatuur voor en door communicatieprofessionals over HR. Hieruit **kan** onder andere het volgende worden geconcludeerd:

- Communicatie (de afdeling CC) heeft een incompleet beeld van HR (de afdeling P&O);
- Communicatie (de afdeling CC) heeft HR (de afdeling P&O) voor de professionalisering van het vak niet nodig;
- Communicatie (de afdeling CC) ziet geen meerwaarde in samenwerking met HR (de afdeling P&O);
- Communicatie (de afdeling CC) heeft behoefte aan een grenstelling tussen beide vakgebieden;
- Communicatie (de afdeling CC) ziet HR (de afdeling P&O) niet als een (gelijkwaardig) partner;
- HR (de afdeling P&O) heeft een compleet beeld van communicatie (de afdeling CC);
- HR (de afdeling P&O) heeft communicatie (de afdeling CC) voor de professionalisering van het vak niet nodig;
- HR (de afdeling P&O) ziet meerwaarde in samenwerking met communicatie (de afdeling CC);
- HR (de afdeling P&O) heeft behoefte aan een grenstelling tussen beide vakgebieden;
- HR (de afdeling P&O) ziet communicatie (de afdeling CC) als een (gelijkwaardig) partner.

Met behulp van de volgende open interviews met de communicatiemanager, de communicatiemedewerker en de manager van de afdeling P&O, wordt getoetst of deze mogelijke conclusies binnen Deli XL gelden.

Paragraaf 5.3 Open interviews

Open interview communicatiemanager

De communicatiemanager (28) studeerde Hbo Communicatie aan de Christelijke Hogeschool Ede. In februari 2005 rondde hij zijn studie af. Vanaf 2007 werkt hij als communicatiemanager op de afdeling CC, bij Deli XL. De afdeling CC is verantwoordelijk voor de uitvoering van het interne en externe communicatiebeleid van Deli XL, in de meest brede zin van het woord. Hier is de communicatiemanager met name verantwoordelijk voor de externe communicatie. Hij rapporteert direct aan de directeur Operations. Op dezelfde afdeling is ook een communicatiemedewerker werkzaam. Zij is met name verantwoordelijk voor de interne communicatie. Bovendien is in april 2011 een sollicitatieprocedure van start gegaan voor een projectmedewerker die zich twee jaar bezig houdt met de verandercommunicatie rondom het veranderprogramma Mercurius. Op het moment van schrijven valt de uitvoering hiervan nog onder de verantwoordelijkheid van de communicatiemedewerker. Zij gaat eind juni 2011 voor drie maanden op reis naar Azië. In de tussentijd valt deze uitvoering onder de verantwoordelijkheid van de communicatiemanager.

In het volgende interview staat de beleving van de communicatiemanager centraal en wordt dus met name gesproken over zijn verantwoordelijkheden en de bijbehorende werkzaamheden. Wanneer wordt gesproken van 'wij' en 'ons', wordt de afdeling CC bedoeld. Wanneer wordt gesproken van 'zij' en 'hen', wordt de afdeling P&O bedoeld. De cursieve delen in de tekst zijn ter informatie toegevoegd.

Wat zijn de kerntaken van de afdeling CC waar u zich mee bezig houdt?

"Het faciliteren van dialoog en het zorgen voor een goede communicatiestructuur. En natuurlijk 'stukjes schrijven' (*zie hoofdstuk 1, waarin de verscheidenheid aan visies op communicatie binnen Deli XL worden beschreven*). Ik vind dat een communicatieafdeling niet moet verzanden in het uitstippelen van strategieën en in plannenmakerij. Zeker niet op het moment dat er sprake is van een klein team, wat nu het geval is voor de afdeling CC. 'Het faciliteren van dialoog' en 'het zorgen voor een goede communicatiestructuur' klinkt heel mooi, en het is ook heel belangrijk, maar de afdeling CC moet niet vergeten dat er ook 'gewoon' dingen moeten worden gedaan. 'Stukjes schrijven' dus ook. Dit is een elementair onderdeel van het werk. Een afdeling logistiek kan niet zeggen dat deze alleen voor een goede logistieke planning zorgt. De afdeling moet er ook voor zorgen dat er uiteindelijk daadwerkelijk een vrachtwagen rijdt."

Bij welke van deze kerntaken is samenwerking met de afdeling P&O essentieel?

"Met name als je kijkt naar de interne communicatie in het faciliteren van dialoog, is het noodzakelijk om afstemming met de afdeling P&O te zoeken. De afdeling P&O heeft meer toegang tot en inzicht in leidinggevend en hun competenties. Daarnaast zie je dat er op het vlak van interne communicatie veel dossiers en onderwerpen bestaan, waarvan het eigenaarschap eigenlijk bij de afdeling P&O ligt. De afdeling CC speelt hierbij een uitvoerende rol. Op het gebied van corporate communicatie, spelen er veel issues rond pensioenen en Cao's. Dit heeft ook een externe uitstraling. Ook hierbij is samenwerking met de afdeling P&O noodzakelijk. En niet te vergeten bij arbeidsmarktcommunicatie."

Bij welke van deze kerntaken is samenwerking met de afdeling P&O niet essentieel?

“MVO-communicatie. In het totale MVO-programma heeft de afdeling P&O een belangrijke rol in de pijler ‘gezondheid’. Afstemming is gewenst, maar niet per se noodzakelijk. Maar zelfs op het gebied van commercie raken beide afdelingen elkaar. Bij commerciële communicatie en marketingcommunicatie is er vaak sprake van ‘online’. Ook dan is afstemming met de afdeling P&O gewenst. Als deze afstemming niet plaats vindt, worden platformen gekozen en zaken ontwikkeld zonder aspecten als bijvoorbeeld arbeidsmarktcommunicatie mee te nemen. In het traject van de afdeling E-commerce worden momenteel keuzes gemaakt voor bijvoorbeeld een webwinkel omgeving voor Deli XL. Die keuzes hebben impact op de uitstraling en werking van de website van Deli XL. Dat raakt de afdeling P&O dus ook. Er ligt altijd een randvoorwaardelijk lijntje naar de afdeling P&O en een bepaalde betrokkenheid vanuit de afdeling P&O is eigenlijk altijd nodig.”

Wat zijn volgens u de kerntaken van de afdeling P&O?

Er volgt een korte stilte en de communicatiemanager denkt duidelijk zichtbaar diep na. “Ik denk dat de kerntaak van de afdeling P&O is het inzetten en inzetbaar houden van een gezonde medewerker in de organisatie. Natuurlijk komen hier veel administratieve processen bij kijken. De afdeling P&O is een soort van ‘matchmaker’ die probeert een medewerker op de goede plek te krijgen. Ook zorgt de afdeling er voor dat zowel de medewerker als de organisatie op hetzelfde spoor blijven. Wanneer de organisatie of de medewerker wijzigt, voorkomt de afdeling P&O een ontsporing van één van de twee.”

Bij welke van deze kerntaken is samenwerking met de afdeling CC essentieel?

“Bij de kerntaken van de afdeling P&O is veel sprake van één op één contact. Het gaat heel veel over mensen en één op één gesprekken. Daar heeft de afdeling CC niks te zoeken en daar moeten we dan ook van wegblijven. Zodra er sprake is van één op veel contact, is de afdeling P&O de inhoudelijke specialist. De afdeling CC is dan de specialist die de manier van dit contact aanreikt. Hier ligt een belangrijke adviesrol. Dit geldt overigens niet alleen voor de afdeling P&O, maar ook voor andere stafafdelingen. Ik wil graag naar het model toe waarbij de afdeling CC steeds minder in de creërende, uitvoerende rol en meer in de faciliterende rol van dialoog terecht komt. Nu verzorgt de afdeling CC vaak een deel van de uitvoering. Wij moeten juist de afdeling P&O adviseren over die uitvoering, zodat zij deze oppakken. Dit zie ik als een belangrijk ontwikkeltraject. Wanneer de afdeling P&O bijvoorbeeld het werkoverleg wil promoten, is het zonde van onze tijd om mee te schrijven aan, en dus mee te denken over de inhoud en de vormgeving van de betreffende teksten. Door zo min mogelijk inhoudelijk betrokken te raken, houdt de afdeling CC tijd vrij voor de eigen, zwaardere onderwerpen. De ideale situatie is een meeting waarbij de afdeling CC de afdeling P&O adviseert over de middelen, de stijl en de ‘tone of voice’. Vervolgens gaat de afdeling P&O hier zelf mee aan de slag. De afdeling CC reikt hen dan als het ware ‘tools’ aan waarin zij in een vaste vormgeving van ons teksten en/of beelden kunnen plaatsen. Zo ver is het echter nog niet.”

Wat is het ideale moment in samenwerkingsprocessen waarop de afdeling CC wordt benaderd door de afdeling P&O?

“Om de bovenstaande situatie te bereiken, zie ik de afdeling CC graag in het begin van een proces betrokken worden. Beide afdelingen bepalen dan samen de route en de afdeling CC laat het proces vervolgens los. Momenteel worden de opties voor ‘printing on demand’ bekeken. Hierbij ligt de vormgeving van bijvoorbeeld een nieuwsbrief of een mededeling volledig vast en deze kan zelf ‘opgemaakt’ worden. Een DTP’er is dan in principe niet langer nodig. Binnen veel organisaties fungeren dit soort systemen voor marketing, maar het kan natuurlijk ook prima voor de interne organisatie worden ingezet. Het moet echter niet als een technische oplossing worden beschouwd. Eventueel kan nog een workflow ingebouwd worden waarbij een andere afdeling of een ander contactpersoon, controleert of alles conform afspraken verloopt. Kort gezegd ontstaat het volgende systeem waarin de afdeling CC de volgende stappen doorloopt: 1) adviseren 2) loslaten 3) controleren.”

Wat zijn de overeenkomsten tussen de afdelingen P&O en CC?

“Dat vind ik een leuke vraag. Beide afdelingen hebben het belang van de medewerker voorop. Beide afdelingen zijn allebei bezig met de vraag wat dingen voor mensen betekenen. De afdeling CC kan dat beter onder woorden brengen, beter formuleren. Maar het gedachtegoed van beide afdelingen is heel mensgericht. Ook denk ik dat beide afdelingen heel servicegericht zijn. Daarnaast zijn beide afdelingen veel bezig met duurzaamheid. Bovendien hebben beide afdelingen enorm veel verschillende onderwerpen tegelijkertijd op hun bordje. Op strategisch niveau worstelen beide afdelingen met het hebben van voldoende invloed op het besluitvormingsproces. Bij Deli XL worden stafafdelingen op directieniveau vaak pas ingezet of ingeschakeld wanneer een besluit of richting bepaald is. Beide afdelingen worden als uitvoerende partij gezien, en beide afdelingen willen dat hun overwegingen eerder in een dergelijk proces worden meegenomen. Het fijne is dat de afdelingen elkaar daarin vinden als bondgenoten. Tenminste, dat geldt voor de manager van de afdeling P&O en mij; we hebben dezelfde belangen. Op het moment dat we de belofte ‘Deli XL als gezonde onderneming voor medewerkers’ niet waarmaken, worden wij daar door medewerkers op aangekeken.”

Wat zijn de verschillen tussen de afdeling P&O en CC?

“De afdeling CC is hipper; wij staan meer aan de voorkant van ontwikkelingen en trends. Op een aantal punten brengt de afdeling CC vernieuwing bij de afdeling P&O binnen. Bijvoorbeeld bij het denken over arbeidsmarktcommunicatie. De afdeling CC is creatiever, minder van de regeltjes en kleiner qua medewerkers. De afdeling CC heeft een grotere mond; wij weten met vrij weinig medewerkers vrij veel geluid te produceren. De afdeling CC heeft meer afstemming met alle lagen van de organisatie en daarom loopt het contact door de hele organisatie heen. Bij de afdeling P&O is deze afstemming aan één persoon gekoppeld; er bestaat een HR consultant voor elk vakgebied en elke regio. De afdeling P&O heeft meer specialisaties dan dat de afdeling CC heeft.

Kan de afdeling CC functioneren zonder de afdeling P&O?

De communicatiemanager neigt naar ‘ja’, maar bedenkt zich. “Wat de afdeling CC doet, moet niet over inhoud maar over vorm gaan. Juist bij verandercommunicatie en issuemanagement moet de afdeling P&O inhoud aanreiken. De afdeling CC kan pas goed functioneren als de afdelingen waarmee wij samenwerken, dus ook de afdeling P&O, inhoud aanbieden. Mijn antwoord is dus nee.”

Kan de afdeling P&O functioneren zonder de afdeling CC?

“Ja, de afdeling P&O kan bestaan zonder de afdeling CC. De kern is gericht op de individuele medewerker. Als de afdeling P&O goed georganiseerd is, is er veel aandacht voor de individuele medewerker en is er minder aandacht voor één op veel communicatie. Hoe meer de afdeling P&O deze één op één communicatie voor elkaar heeft, hoe minder één op veel communicatie er nodig is. Een communicatieafdeling zal in dat oogpunt niet vaak nodig zijn. Voor een aantal zaken zou het ontbreken van de afdeling CC problematisch zijn; moeilijk en ineffectief. De afdeling P&O heeft immers veel baat bij het bestaan van de afdeling CC.”

Wat heeft de afdeling CC, dat de afdeling P&O niet heeft?

“Schriftelijke vaardigheden. Ik geloof dat de afdeling P&O en de individuele P&O medewerker erg gericht is op de medewerker, maar het komt er in hun output, in wat zij creëren zo verrot en abstract uit. De afdeling P&O moet leren om hun uitstraling en hun communicatie in lijn te laten zijn met datgene waar de P&O medewerker en de afdeling P&O voor staan. Wat de afdeling CC nog meer kan, is hard werken aan de uitvoering. Er wordt af en toe best iets aan elkaar verteld en met elkaar gedeeld, maar over het algemeen wordt er keihard gewerkt. Ik heb de indruk dat er op de afdeling P&O een hogere vergadercultuur leeft. Er vindt een hoop afweging plaats voordat er iets in actie komt. Dat merk ik onder andere tijdens de vergaderingen en aan de doorlooptijd van de projecten. Dat de afdeling P&O nooit iets binnen een deadline wordt opgeleverd is eigenlijk standaard.” *Het valt stil. Het antwoord van de communicatiemanager lijkt gegeven, maar toch voegt hij snel nog iets toe:* “Eigenlijk geldt hetzelfde voor de afdeling CC, maar bij ons valt de oplevering vaak maar enkele dagen na de deadline!

Wat heeft de afdeling P&O, dat de afdeling CC niet heeft?

“De afdeling P&O kan goed achterover leunen. De afdeling CC heeft de neiging om te veel eigenaarschap te nemen. De afdeling P&O kan dit veel makkelijker overlaten aan anderen. De P&O medewerkers geven dan ook vaak aan dat zij ‘slechts’ adviseurs zijn, en dat het management van medewerkers in de lijn plaats moet vinden; door leidinggevendens dus. In het doorvoeren van hun gedachtegoed (niet alles willen beheersen maar faciliteren) en het daarnaar handelen, is de afdeling P&O verder dan dat de afdeling CC is. Bovendien helpt de samenwerking tussen beide afdelingen de afdeling CC zaken goed te begrijpen. Als ik enkel door de directie geïnformeerd wordt, krijg ik vaak een incompleet beeld van gebeurtenissen en veranderingen. Dat blijkt dus onvoldoende. Door middel van overleg met de afdeling P&O krijg ik een helder plaatje van gebeurtenissen en veranderingen. Dat is fijn. Er vindt geen structureel overleg plaats, maar de manager van de afdeling P&O en ik overleggen wel af en toe. Wij zijn aan het nadenken over het regelmatig laten terugkeren van dit overleg.” *Op het moment van uitwerken van dit interview, staat er inmiddels een overleg ingepland in de agenda van de managers van beide afdelingen. Het is de bedoeling dit overleg regelmatig terug te laten keren.*

Er wordt steeds vaker gesproken en geschreven over HR-Communicatie als aparte discipline, als een apart vakgebied. Er is veel overlap tussen beide vakgebieden en er wordt niet voor niets over ‘HR-communicatie’ gesproken: inspanningen op het snijvlak van HR en Communicatie, gericht op het informeren, motiveren en verbinden van (toekomstige) medewerkers (Ravestein, 2011). Hoe staat de afdeling CC daar tegenover?

“Ik weet dat er organisaties bestaan waarbij interne communicatie onder de verantwoordelijkheid valt van een directeur personeelszaken. Dat vind ik eigenlijk wel logisch, maar dat neemt niets weg van het feit dat ik ons model ook logisch vindt. Deli XL houdt interne communicatie en corporate communicatie dicht bij elkaar. Er bestaan ook organisaties die twee vakgebieden juist splitsen. corporate communicatie wordt meer aan commercie gekoppeld, en interne communicatie meer aan personeelszaken. Ik vind het ‘eng’ worden wanneer je interne communicatie vernauwt tot uitsluitend HR aangelegenheden. De afdeling P&O is niet onze enige ‘stakeholder’. Interne communicatie is een apart vakgebied, en speelt ook een rol bij bijvoorbeeld een kernwaarden programma, dat een commerciële doelstelling kent. Interne communicatie speelt ook een rol bij bijvoorbeeld het meekrijgen van medewerkers rond bepaalde strategische doelen van een organisatie. Ook dit is niet per se een HR aangelegenheid.”

Zou dit voor Deli XL een optie zijn?

“Wat ik heel graag zie is een vast aanspreekpunt binnen de afdeling P&O, zowel voor interne communicatie als arbeidsmarktcommunicatie. Dit heb ik al een aantal keren aan de manager van de afdeling P&O laten weten. Ten eerste omdat de afdeling CC de afgelopen jaren veel verschillende contactpersonen heeft gehad. Ten tweede omdat beide afdelingen op deze manier leren om beter op elkaar in te spelen. De samenwerking verloopt dan effectiever. Ten derde omdat dit de expertise van de afdeling P&O vergroot. De afdeling P&O wordt dan zelfstandiger. Zelfstandigheid is belangrijk, maar onmogelijk wanneer de afdeling P&O niet ontwikkelt. De afdeling CC kan de afdeling P&O daarin ondersteunen (*onlangs bracht de communicatiemanager de afdeling P&O naar eigen zeggen ‘up to speed’ met behulp van een sessie over social media*), maar de afdeling moet uiteindelijk zelfredzaam zijn. Ik geloof wel dat daar een stuk HR-Communicatie kan liggen. Idealiter maakt een HR consultant tijd vrij om vorm te geven aan de ontwikkeling van de afdeling P&O en de totstandkoming van zelfredzaamheid. Een samenvoeging van beide afdelingen is geen optie, daar voor verschillen de belangen van beide afdelingen te veel van elkaar. Ook vind ik dat de directie vanuit beide afdelingen geadviseerd moet blijven worden. Op het moment dat beide afdelingen samen één afdeling vormen, haal je het dualisme eruit. Een kleine ‘battle’ tussen beide afdelingen is goed; het levert meer onderlinge feedback op en dat zorgt uiteindelijk tot een betere kwaliteit van het werk. Binnen een samengevoegde afdeling zou dit juist afzwakken.”

Bij wie ligt het initiatief voor een betere samenwerking tussen de afdelingen P&O en CC?

“Er is voor de afdeling P&O meer sprake van afhankelijkheid van de afdeling CC dan andersom, dus het zou logisch zijn als in ieder geval het streven bij de afdeling P&O groot is. Dat neemt natuurlijk niet weg dat het van beide kanten mag komen.”

Ben je het eens of oneens met de stelling “HR en marketing/communicatie zijn van oudsher een soort elkaar afstotende magneten.”?

“Oneens. Ik weet dat daar in veel situaties sprake van is geweest, maar ik geloof daar niet in. Een marketeer van vroeger wil inderdaad gewoon ‘scoren’; zoveel mogelijk producten verkopen en omzet genereren. Deze marketeer houdt zich niet bezig met de ‘P’ van ‘People’ (*De ‘vier P’s’ staan voor Product (Product), Price (Prijs), Place (Plaats) en Promotion (Promotie) en zijn volgens McCarthy de basiselementen van de marketingmix. Tegenwoordig wordt steeds vaker een ‘vijfde P’ toegevoegd: People (Personeel). De kwaliteit van het personeel kan essentieel zijn bij de beleving van het productaanbod. Niet alleen is personeel essentieel als visitekaartje, maar ook in de vorm van verkopers of (after sales) service medewerkers vormen zij een doorslaggevende factor voor uiteindelijke klanttevredenheid (Booms en Bitner, 1981).* Dit is volgens hem niet relevant, maar gewoon een stukje kapitaal. In dat geval ben ik het eens met de stelling, maar volgens mij is dit inmiddels wel uitgestorven, daar leven we niet meer. Ik geloof dat HR en marketing/communicatie elkaar juist weten te vinden, onder andere op het gebied van internal branding. Op vragen als ‘wat zijn de kernwaarden van de organisatie’ en ‘waarom doen we de dingen die we doen’ moeten HR en marketing/communicatie samen een antwoord op formuleren.”

Ben je het eens of oneens met de stelling “Generaliserend kan gezegd worden dat communicatiemedewerkers extern gericht zijn en HRM’ers intern gericht.”?

“Wat betreft HRM’ers ben ik het eens met de stelling. Wat betreft communicatiemedewerkers ben ik het oneens met de stelling; de afdeling CC van Deli XL besteedt meer dan de helft van de tijd aan interne communicatie.”

Ben je het eens of oneens met de stelling “HRM en communicatie weten veelal niet van elkaar wat ze doen en hoe ze werken.”?

“Over het algemeen ben ik het eens met de stelling, al vind ik dat het binnen Deli XL best goed gaat. Over veel dossiers hebben beide afdelingen frequent contact en overleg. Ook blijkt dit uit mijn vorige antwoorden.”

Ben je het eens of oneens met de stelling “Beide afdelingen zien elkaar veelal als producenten van middelen in plaats van strategische adviseurs.”?

“Eens; zo zie je elkaar. Pas als de ene afdeling de andere afdeling anders ziet, kan de ene afdeling de andere afdeling ook enigszins op het voetstuk hijsen. In overlegsituaties met de directie moeten beide afdelingen elkaar vaker naar voren schuiven door te zeggen: “Ik zou het fijn vinden als iemand van de afdeling P&O/CC aanhaakt.” Dan plaats je elkaar op het podium. Als ik de manager van de afdeling P&O en de hele afdeling P&O behandel en blijf behandelen als slechts een uitvoerende club, wordt het voor hen moeilijker om een adviesrol te pakken. Wanneer de afdeling P&O de afdeling CC ziet en blijft zien als de club die de foldertjes en de posters maakt, geldt hetzelfde.”

Conclusies

Uit het interview met de communicatiemanager blijkt dat de wil om tot een betere samenwerking tussen de afdelingen CC en P&O te komen, aanwezig is. De communicatiemanager ziet de meerwaarde in van samenwerking tussen beide afdelingen, en heeft zeker geen behoefte aan een grensstelling. Dit blijkt uit de volgende uitspraken:

“Ook hierbij is samenwerking met de afdeling P&O noodzakelijk.”

“Ook dan is afstemming met de afdeling P&O gewenst.”

“Er ligt altijd een randvoorwaardelijk lijntje naar de afdeling P&O en een bepaalde betrokkenheid vanuit de afdeling P&O is eigenlijk altijd nodig.”

“Om de bovenstaande situatie te bereiken, zie ik de afdeling CC graag in het begin van een proces betrokken worden.”

Ten tweede heeft de communicatiemanager een heldere visie over hoe vaker en beter samen te werken om tot professionalisering van zijn vak en daarmee van zijn afdeling te komen. Wat opvalt is dat hij zich ook betrokken en zelfs verantwoordelijk voelt voor de professionalisering van de afdeling P&O:

“Ik wil graag naar het model toe waarbij de afdeling CC steeds minder in de creërende, uitvoerende rol en meer in de faciliterende rol van dialoog terecht komt. Nu verzorgt de afdeling CC vaak een deel van de uitvoering. Wij moeten juist de afdeling P&O adviseren over die uitvoering, zodat zij deze oppakken.”

“Om de bovenstaande situatie te bereiken, zie ik de afdeling CC graag in het begin van een proces betrokken worden. Beide afdelingen bepalen dan samen de route en de afdeling CC laat het proces vervolgens los. Momenteel worden de opties voor ‘printing on demand’ bekeken. Hierbij ligt de vormgeving van bijvoorbeeld een nieuwsbrief of een mededeling volledig vast en deze kan zelf ‘opgemaakt’ worden. Een DTP’er is dan in principe niet langer nodig. Binnen veel organisaties fungeren dit soort systemen voor marketing, maar het kan natuurlijk ook prima voor de interne organisatie worden ingezet. Het moet echter niet als een technische oplossing worden beschouwd. Eventueel kan nog een workflow ingebouwd worden waarbij een andere afdeling of een ander contactpersoon, controleert of alles conform afspraken verloopt. Kort gezegd ontstaat het volgende systeem waarin de afdeling CC de volgende stappen doorloopt: 1) adviseren 2) loslaten 3) controleren.”

- “Er vindt geen structureel overleg plaats, maar de manager van de afdeling P&O en ik overleggen wel af en toe. Wij zijn aan het nadenken over het regelmatig laten terugkeren van dit overleg.”
- “Ik vind het ‘eng’ worden wanneer je interne communicatie vernauwt tot uitsluitend HR aangelegenheden. De afdeling P&O is niet onze enige ‘stakeholder’.
- “Wat ik heel graag zie is een vast aanspreekpunt binnen de afdeling P&O, zowel voor interne communicatie als arbeidsmarktcommunicatie. Dit heb ik al een aantal keren aan de manager van de afdeling P&O laten weten. Ten eerste omdat de afdeling CC de afgelopen jaren veel verschillende contactpersonen heeft gehad. Ten tweede omdat beide afdelingen op deze manier leren om beter op elkaar in te spelen. De samenwerking verloopt dan effectiever.”
- “Een samenvoeging van beide afdelingen is geen optie, daar voor verschillen de belangen van beide afdelingen te veel van elkaar. Ook vind ik dat de directie vanuit beide afdelingen geadviseerd moet blijven worden. Op het moment dat beide afdelingen samen één afdeling vormen, haal je het dualisme eruit. Een kleine ‘battle’ tussen beide afdelingen is goed; het levert meer onderlinge feedback op en dat zorgt uiteindelijk tot een betere kwaliteit van het werk. Binnen een samengevoegde afdeling zou dit juist afzwakken.”
- “In overleg met de directie moeten beide afdelingen elkaar vaker naar voren schuiven: “ik zou het fijn vinden als iemand van de afdeling P&O/CC aanhaakt.” Dan plaats je elkaar op het podium.”

Ten derde beschouwt de communicatiemanager de P&O-medewerker als een gelijkwaardig samenwerkingspartner. Ondanks enkele kritische uitspraken over het functioneren van de afdeling P&O, heeft hij respect voor hen en hun vakgebied. Dit blijkt uit de manier waarop hij over de afdeling P&O praat:

- “Op directieniveau worden stafafdelingen namelijk pas ingezet of ingeschakeld wanneer een besluit of richting bepaald is. Beide afdelingen willen dat hun overwegingen eerder in een dergelijk proces worden meegenomen. Het fijne is dat de afdelingen elkaar daarin vinden als bondgenoten.”
- “Bovendien helpt de samenwerking tussen beide afdelingen de afdeling CC zaken goed te begrijpen. De afdeling P&O is op inhoudelijk vlak vaak beter op de hoogte van wat er in de organisatie gebeurt en verandert. Als ik enkel door de directie geïnformeerd wordt, krijg ik vaak een incompleet beeld van gebeurtenissen en veranderingen. Dat blijkt dus onvoldoende. Door middel van overleg met de afdeling P&O krijg ik een helder plaatje van gebeurtenissen en veranderingen. Dat is fijn.”
- “Als ik de manager van de afdeling P&O en de hele afdeling P&O behandel en blijf behandelen als slechts een uitvoerende club, wordt het voor hen moeilijker om een adviesrol te pakken.”

Aan de hand van dit interview kan over het algemeen worden gesteld dat er weinig dialoog plaatsvindt tussen de afdelingen P&O en CC en de betreffende managers. Los van de concrete uitspraken die de communicatiemanager doet, wekt hij de indruk dat hij de samenwerking tussen de afdelingen P&O en CC, die volgens hem nog niet optimaal verloopt, accepteert. De communicatiemanager lijkt tevreden met de situatie zoals deze nu is en heeft geen haast om daadwerkelijk actie te ondernemen om deze samenwerking te intensiveren en te verbeteren.

Open interview communicatiemedewerker

De communicatiemedewerker (22) studeerde Hbo Communicatiemanagement aan de Hogeschool Utrecht. In februari 2010 rondde zij haar studie af, met specialisaties in de vakgebieden interne communicatie en verandercommunicatie. Vanaf datzelfde moment werkt zij als communicatiemedewerker op de afdeling Corporate Communicatie, kortweg 'CC', bij Deli XL. De afdeling CC is verantwoordelijk voor de uitvoering van het interne en externe communicatiebeleid van Deli XL, in de meest brede zin van het woord. Hier is de communicatiemedewerker met name verantwoordelijk voor de interne communicatie. Zij rapporteert direct aan de communicatiemanager, die op dezelfde afdeling werkzaam is. Hier is hij met name verantwoordelijk voor de externe communicatie. Bovendien is in april 2011 een sollicitatieprocedure van start gegaan voor een projectmedewerker die zich twee jaar bezig houdt met de verandercommunicatie rondom het veranderprogramma Mercurius. Op het moment van schrijven valt dit nog onder de verantwoordelijkheid van de communicatiemedewerker. Zij gaat eind juni 2011 voor drie maanden op reis naar Azië. In de tussentijd valt de verandercommunicatie rondom het veranderprogramma Mercurius onder de verantwoordelijkheid van de communicatiemanager.

In het volgende interview staat de beleving van de communicatiemedewerker centraal en wordt dus met name gesproken over haar verantwoordelijkheden en de bijbehorende werkzaamheden. Wanneer wordt gesproken van 'wij' en 'ons', wordt de afdeling CC bedoeld. Wanneer wordt gesproken van 'zij' en 'hen', wordt de afdeling P&O bedoeld. De cursieve delen in de tekst zijn ter informatie toegevoegd.

Wat zijn de kerntaken van de afdeling CC waar u zich mee bezig houdt?

Redactievoering voor het personeelsblad 'de Passie':

De Passie is een offline personeelsblad dat zes keer per jaar wordt uitgegeven aan alle medewerkers van Deli XL. De redactiefomule is gebaseerd op de kernwaarden van Deli XL (Resultaatgericht, Samenwerken, Actief, Verantwoordelijk en Passie) en artikelen worden hier aan gekoppeld.

Interne MVO-communicatie:

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) sluit naadloos aan bij onze missie, 'een gezonde onderneming voor medewerkers, klanten en maatschappij'. MVO is voor Deli XL dan ook geen hype, maar een strategische keuze die betrekking heeft op al onze diensten, activiteiten en bedrijfsprocessen. (Deli XL Duurzaamheidsverslag 2010. (n.d.)). MVO is één van de speerpunten van Deli XL. Het MVO-beleid van Deli XL bestaat uit vijf pijlers, namelijk Ketenverantwoordelijkheid, Klimaat & Milieu, Gezondheid, Food & Service en Gastvrijheid. Elk jaar worden op deze onderwerpen activiteiten ontplooid.

Verandercommunicatie rondom het veranderprogramma Mercurius:

Mercurius is een programma binnen Deli XL dat zich tot doel heeft gesteld om de processen in het bedrijf simpeler en effectiever te maken, om meer uniform te gaan werken en de propositie van Deli XL te versterken. Het programma wordt in 2015 afgerond en raakt elke vestiging, elke afdeling, elk team en elke medewerker. Het veranderingstraject heeft wat betreft tijdspanne en impact een enorme omvang. In hoofdstuk 1.5 Wensen vanuit de opdrachtgever wordt Mercurius uitgebreid toegelicht.

Communicatie rondom interne projecten zoals de 'First for Foodservice Awards', het nieuwe introductieprogramma en arbeidsmarktcommunicatie;

- First for Foodservice Awards

Het internal branding programma 'Kenmerk' kent een aanpak met vier fasen: kennen, doorleven, werken en borgen. In de tweede fase 'doorleven' laat Deli XL haar medewerkers het merk en de achterliggende kernwaarden doorleven en begrijpen. Dit gebeurt onder andere door de First for Foodservice Awards (FFF Awards). Door een event als deze, leren medewerkers 'kenmerkend' gedrag te herkennen en na te volgen. De FFF Awards is een 'medewerker van het jaar' verkiezing met een bijzondere insteek (De Ridder, 2010):

- medewerkers nomineren medewerkers en motiveren deze nominatie gebaseerd op de kernwaarden;
- een brede en onafhankelijke jury (Deli XL medewerkers vanuit alle regio's) beoordelen de inzendingen;
- tien genomineerde medewerkers, van orderpicker tot manager, worden met partner ontvangen tijdens een voor hen georganiseerd gala;
- de winnaar ontvangt een geldbedrag en wordt ambassadeur van Deli XL afgevaardigd naar de jaarafsluiting en het jaarfeest in Zuid-Afrika. Deli XL maakt deel uit van The Bidvest Group Limited. Bidvest is genoteerd aan de beurs in Johannesburg, Zuid Afrika (Deli XL. (n.d.)).

- Nieuw introductieprogramma

Deli XL krijgt jaarlijks ongeveer 240 nieuwe medewerkers en ongeveer 500 nieuwe uitzendkrachten. Op het moment van schrijven is een e-learning programma in ontwikkeling dat in ieder geval bestemd is voor de nieuwe medewerkers. Het e-learning programma bestaat uit een cursus en een eindtoets om de opgedane kennis te meten. De afdeling CC (de communicatiemedewerker) is verantwoordelijk voor de content en het beeldmateriaal. Dit alles om hen wegwijs te maken bij Deli XL. De communicatiemedewerker gaat eind juni 2011 voor drie maanden op reis naar Azië. Sanne de Jong (stagiaire afdeling CC tot eind juli 2011) blijft tot haar terugkomst werkzaam voor Deli XL en neemt een aantal verantwoordelijkheden van de communicatiemedewerker over. In de tussentijd vallen ook de content en het beeldmateriaal onder de verantwoordelijkheid van Sanne, onder begeleiding van de communicatiemanager.

- Arbeidsmarktcommunicatie

Om de instroombehoefte van Deli XL te realiseren is een communicatieplan opgesteld voor arbeidsmarktcommunicatie. De doelstelling van dit plan is het verbeteren of invullen van het imago van Deli XL bij relevante doelgroepen, zowel intern als extern.

- Project Intranet

Doordat het intranet tot voor kort geen gedefinieerde functie had in de interne communicatie van Deli XL, was het intranet (en vooral het gebruik daarvan) voor medewerkers zeer beperkt. Met het project Intranet, dat zich op het moment van schrijven nog in de opstartfase bevindt, wordt een nieuw intranet ontwikkeld.

Bij welke van deze kerntaken is samenwerking met de afdeling P&O essentieel?

“Ten eerste ligt het eigenaarschap van ‘First For Foodservice Awards’ bij de afdeling CC, maar daar heb ik hulp van de afdeling P&O bij nodig. Het is noodzakelijk dat de afdeling P&O de gegevens van de genomineerde medewerkers controleert, bijvoorbeeld of deze überhaupt nog wel in dienst van Deli XL zijn. Ten tweede heb ik voor De Passie vaak personeelsgegevens nodig, met name adresgegevens. Het secretariaat van de afdeling P&O helpt mij daaraan. Met het project Intranet werken we toe naar een digitale omgeving waar online verwerking van uren- en salarisadministratie mogelijk wordt gemaakt. Ook hier speelt de afdeling P&O een hoofdrol in, en ik hoop dan ook dat enkele medewerkers van deze afdeling bij het projectteam Intranet aansluit.”

Bij welke van deze kerntaken is samenwerking met de afdeling P&O niet essentieel?

“Ik vermoed dat dit de kerntaken zijn die onder externe communicatie vallen, zoals externe MVO-communicatie, de redactievoering van ons relatiemagazine ‘Food&Focus’, de uitvoering van het sponsorbeleid en het media/PR-beleid. Deze werkzaamheden vallen onder de verantwoordelijkheid van de communicatiemanager, hij kan hier waarschijnlijk meer over vertellen.”

Wat zijn volgens u de kerntaken van de afdeling P&O?

“Dat zou je echt aan de afdeling P&O zelf moeten vragen.” *Na een korte uitleg van de interviewer waarom zij dit juist van de communicatiemedewerker wil weten, lijkt zij even uit het veld geslagen:* “Oh, dat vind ik een lastige vraag, daar moet ik even over nadenken.” *Na een korte stilte weet de communicatiemedewerker zich te herpakken:* “De afdeling P&O is verantwoordelijk voor het wervingsproces van medewerkers. Ook houdt de afdeling P&O zich bezig met juridische zaken die dit proces met zich mee brengt, zoals arbeidsovereenkomsten en dergelijke. Kort gezegd is de afdeling P&O dus verantwoordelijk voor arbeidszaken en het in goede banen leiden van het personeelsbeleid. Bovendien werkt de afdeling P&O ook aan (het vergroten van) medewerkertevredenheid en (het versterken van) binding van medewerkers aan Deli XL. Deze laatste twee verantwoordelijkheden hebben veel raakvlakken met dat wat de afdeling CC doet.”

Bij welke van deze kerntaken is samenwerking met de afdeling CC essentieel?

“Bij de ontwikkeling en totstandkoming van het personeelsbeleid is de afdeling CC niet nodig. Maar wel bij alle taken waarbij het communiceren, het delen van dit personeelsbeleid noodzakelijk is. Maar ook bij het vergroten van medewerkertevredenheid en het versterken van binding van medewerkers aan Deli XL. Dit gebeurt bijvoorbeeld met het nieuwe introductieprogramma en arbeidsmarktcommunicatie. Het eigenaarschap van deze twee projecten ligt bij de afdeling P&O, maar waarbij zij hulp van de afdeling CC nodig hebben. Omdat externe communicatie hierbij de grootste rol speelt, wordt hierbij met name de communicatiemanager om advies gevraagd.”

Wat is het ideale moment in samenwerkingsprocessen waarop de afdeling CC wordt benaderd door de afdeling P&O?

“De afdeling CC wordt benaderd, maar pas laat in een proces. Het ideale moment is vanaf de start van een project. Ik heb dit wel eens bij de afdeling P&O aangegeven en toen volgde een tijd dat de afdeling CC inderdaad eerder in een proces betrokken werd. Inmiddels is daar minder sprake van. Ik vermoed vanwege het nog steeds vage, incomplete beeld van de betekenis van de afdeling CC. Ook heeft de communicatiemanager duidelijk gemaakt dat de afdeling CC wegens onderbezetting een strakke planning heeft en niet veel meer taken op zich kan nemen en dus niet veel meer (advies)rollen kan vervullen. Persoonlijk vind ik dat lastig, dit is juist iets wat ik leuk vind. Mijn adviesrol is momenteel beperkt, en deze rol vervulde ik voornamelijk voor de afdeling P&O.”

Wat zijn de overeenkomsten tussen de afdelingen P&O en CC?

“Ook dit vind ik een lastige vraag en hieruit blijkt dat de afdelingen nog onvoldoende samenwerken. Ik denk dat de doelstellingen van beide afdelingen overeenkomstig zijn: tevreden medewerkers die loyaal zijn aan Deli XL. Dit is iets dat beide afdelingen nastreven. Bovendien moeten medewerkers het werk kunnen doen waar voor zij zijn aangenomen. Voor zowel de afdeling P&O en de afdeling CC komt dat neer op het faciliteren van bepaalde werkprocessen.”

Wat zijn de verschillen tussen de afdelingen P&O en CC?

“Vaak bedenkt de afdeling P&O iets, dat vervolgens gecommuniceerd moet worden. Hierbij denkt de afdeling P&O vooral op het niveau van de korte termijn. De afdeling CC denkt vooral op het niveau van de lange termijn: moet deze bepaalde vorm van communicatie wekelijks, maandelijks of jaarlijks herhaald worden? Moet deze bepaalde vorm van communicatie uitgebreid worden? Moeten er zaken als een ‘check’ of een evaluatie na deze vorm van communicatie plaatsvinden?” De afdeling P&O heeft geen goed beeld van de manier waarop team CC denkt.”

Kan de afdeling CC functioneren zonder de afdeling P&O?

“Als ik de beschikking heb over alle personeelsgegevens kan ik in principe functioneren zonder de afdeling P&O. Maar wat er gebeurt zonder afdeling P&O, is een overname van de vrijgekomen taken door de afdeling CC. Met name de taken die op het snijvlak van de vakgebieden P&O en communicatie liggen, zoals het medewerkertevredenheid onderzoek, komen in dat geval in de portefeuille van de afdeling CC terecht. Qua bezetting is het onmogelijk om deze extra taken uit te voeren. Bovendien zou ik deze extra taken ook niet willen uitvoeren. Nu ik er zo over nadenk, moet ik eerlijk zijn; eigenlijk kan geen enkele organisatie zonder een afdeling P&O.”

Kan de afdeling P&O functioneren zonder de afdeling CC?

“De mate waarin de afdeling CC ondersteuning biedt aan de afdeling P&O is hoog. Daarom denk ik dat de afdeling P&O minder zou functioneren zonder de afdeling CC, dan andersom. De afdeling P&O mist expertise op het communicatiegebied.”

Wat heeft de afdeling CC, dat de afdeling P&O niet heeft?

“Daadkracht; het is vaak een kwestie van ‘doorknallen’, van bepaalde zaken zelf uitzoeken in plaats van een afwachtende houding aannemen. En, zoals ik net al zei, de afdeling CC denkt vooral op het niveau van de lange termijn, bijvoorbeeld over vervolgstappen van bepaalde communicatie-interventies. Hetzelfde zou voor de afdeling P&O moeten gelden, met betrekking tot personele aangelegenheden.”

Wat heeft de afdeling P&O, dat de afdeling CC niet heeft?

“Van de afdeling P&O krijgt de afdeling CC veel actuele informatie over de organisatie. Op deze informatie speelt de afdeling CC snel in door al dan niet acties te ondernemen. De afdeling P&O fungeert in dit geval als het ware als een ‘doorgeefluik’. Hiermee legt de afdeling P&O een basis voor met name de interne communicatie. Daarnaast is de afdeling P&O verantwoordelijk voor het coachen van leidinggevendenden. Een leidinggevende is een belangrijke spil in het web. Het werkoverleg is een belangrijk middel om medewerkers te informeren. Soms pakt een leidinggevende het werkoverleg met zijn of haar team of afdeling verkeerd aan. In dat geval schuift een HR-consultant aan bij een dergelijk werkoverleg en bepaalt hij of zij verbeterpunten. Persoonlijk ben ik geïnteresseerd in dit gebied van coaching. Graag zoek ik hierbij de samenwerking met de afdeling P&O op.”

Er wordt steeds meer geschreven en gesproken over HR-Communicatie als aparte discipline, als een apart vakgebied. Er is veel overlap tussen beide vakgebieden en er wordt niet voor niets over 'HR-communicatie' gesproken: inspanningen op het snijvlak van HR en Communicatie, gericht op het informeren, motiveren en verbinden van (toekomstige) medewerkers (Ravestein, 2011). Hoe staat de afdeling CC daar tegenover?

"Ik heb de website van het HR-Communicatienetwerk (<http://www.hr-communicatie.nl>) bekeken en ik kan me er van alles bij voorstellen. Ik had eerder nog nooit van de het begrip 'HR-Communicatie' gehoord, maar het is een begrip waar men niet omheen kan. Er zijn veel raakvlakken tussen de vakgebieden HR en communicatie en dat geldt dus ook voor de afdelingen P&O en CC. Ik hoop dan ook dat de samenwerking tussen beide afdelingen versterkt wordt. Volgens mij is een erkenning van HR-Communicatie als professie binnen Deli XL ideaal. Het hoeft niet direct om de invoering van een nieuwe afdeling HR-Communicatie te gaan, maar één HR-Communicatie medewerker zou fijn zijn."

Zou dit voor Deli XL een optie zijn?

"Ja, maar deze vorm van samenwerking moet groeien. Het kan beginnen bij het vaker laten zien van mijn gezicht bij de afdeling P&O, om te laten zien wat ik kan en wat de meerwaarde van samenwerking is. Momenteel bestaat de afdeling CC uit twee medewerkers. De kennis is aanwezig, maar het liefst zie ik de afdeling CC uit drie medewerkers bestaan. Er zijn in dat geval 'resources' om vaker en beter samen te werken. Het feit dat de afdelingen fysiek nu dicht bij elkaar zijn (*de afdeling CC is op het moment van dit interview een dag geleden verhuist naar dezelfde vestiging als waar de afdeling P&O zich bevindt. De afdelingen zijn nu een paar stappen van elkaar verwijderd*) scheelt al heel veel. Een voorbeeld: de manager van de afdeling P&O is vanochtend al drie keer met een vraag bij ons binnengelopen. En zo zijn er nog enkele medewerkers van de afdeling P&O die de afdeling CC heel goed weten te vinden."

Bij wie ligt het initiatief voor een betere samenwerking tussen de afdelingen P&O CC?

"Het initiatief voor samenwerking ligt niet bij één afdeling of bij één persoon. De afdeling P&O die te allen tijde bij de afdeling CC aanklopt voor advies, is een utopie. Beide afdelingen kunnen beter op elkaar aangesloten worden door structureel werkoverleg. In een dergelijk werkoverleg kunnen werkzaamheden naast elkaar gelegd worden om te bepalen hoe samen een vertaalslag kan worden gemaakt naar de organisatie toe."

Ben je het eens of oneens met de stelling "HR en marketing/communicatie zijn van oudsher een soort elkaar afstotende magneten."?

"Op deze manier heb ik het nooit gezien, maar dat komt misschien omdat nog niet zo heel lang geleden ben afgestudeerd. Tijdens mijn opleiding raakte ik al bekend met de raakvlakken tussen HR en communicatie, al realiseerde ik me dat pas toen ik het werkveld betrad. Bij Deli XL merkte ik op dat de afdeling P&O veel taken op het gebied van communicatie uitvoert. Althans, dat dacht ik. Nu weet ik dat deze taken toch echt in het vakgebied van HR thuishoren. Kortom; ik weet van begin af aan dat de overlap tussen HR en communicatie groot is, en dat samenwerking belangrijk is. Maar ik kan me voorstellen dat dit besef er niet is of was bij professionals die veel eerder zijn afgestudeerd en al langer in het werkveld opereren. Misschien zag men de communicatiemedewerker toentertijd slechts als 'middelenmaker' en niet zo zeer als samenwerkingspartner."

Ben je het eens of oneens met de stelling "Generaliserend kan gezegd worden dat communicatiemedewerkers extern gericht zijn en HRM'ers intern gericht."?

"Ik ben het oneens met de stelling. Communicatiemedewerkers zijn wel degelijk intern gericht. Neem mijn professie: *interne* communicatie. Altijd is de medewerker van Deli XL mijn uitgangspunt. Dit is nooit de buitenwereld."

Ben je het eens of oneens met de stelling “HRM en communicatie weten veelal niet van elkaar wat ze doen en hoe ze werken.”?

“Ik ben het eens met de stelling. De aansluiting tussen de afdelingen P&O en CC kan beter. De afdeling CC weet onvoldoende van de afdeling P&O. Overigens denk ik dat de communicatiemanager meer weet over wat de afdeling P&O doet. Er vindt tussen hem en medewerkers van de afdeling P&O geen structureel overleg plaats, maar hij heeft wel veel contact met hen.”

Ben je het eens of oneens met de stelling “Beide afdelingen zien elkaar veelal als producenten van middelen in plaats van strategische adviseurs.”?

“De afdeling P&O zag de afdeling CC voorheen op deze manier. De afgelopen jaren ziet de afdeling P&O duidelijk de meerwaarde van de afdeling CC in en wordt de afdeling CC vaak benaderd voor advies. Andersom geldt hetzelfde. De afdeling CC ziet de meerwaarde van de afdeling P&O in. Persoonlijk zie ik hen absoluut niet als ‘middelenmaker’.”

Conclusies

Uit het interview met de communicatiemedewerker blijkt dat de wil om tot een betere samenwerking tussen de afdelingen CC en P&O te komen, aanwezig is. De communicatiemedewerker ziet de meerwaarde in van samenwerking tussen beide afdelingen, en heeft zeker geen behoefte aan een grenstelling. Dit blijkt uit de volgende uitspraken:

“Het is noodzakelijk dat de afdeling P&O de gegevens van de genomineerde medewerkers controleert, bijvoorbeeld of deze überhaupt nog wel in dienst van Deli XL zijn. Ten tweede heb ik voor De Passie vaak personeelsgegevens nodig, met name adresgegevens. Het secretariaat van de afdeling P&O helpt mij daaraan. Met het project Intranet werken we toe naar een digitale omgeving waar online verwerking van uren- en salarisadministratie mogelijk wordt gemaakt. Ook hier speelt de afdeling P&O een hoofdrol in, en ik hoop dan ook dat enkele medewerkers van deze afdeling bij het projectteam Intranet aansluit.”

“Er zijn veel raakvlakken tussen de vakgebieden HR en Communicatie en dat geldt dus ook voor de afdelingen P&O en CC. Ik hoop dan ook dat de samenwerking tussen beide afdelingen versterkt wordt. Volgens mij is een erkenning van HR-Communicatie als professie binnen Deli XL ideaal.”

“Kortom; ik weet van begin af aan dat de overlap tussen HR en communicatie groot is, en dat samenwerking belangrijk is.”

Ondanks de wil om samen te werken, ontbreekt het de communicatiemedewerker aan een heldere visie over hoe dit tot stand kan worden gebracht. Wat opvalt is dat zij hier vooral ‘quick fixes’ voor aandraagt:

“Het kan beginnen bij het vaker laten zien van mijn gezicht bij de afdeling P&O, om te laten zien wat ik kan en wat de meerwaarde van samenwerking is.”

“Beide afdelingen kunnen beter op elkaar aangesloten worden door structureel werkoverleg. In een dergelijk werkoverleg kunnen werkzaamheden naast elkaar gelegd worden om te bepalen hoe samen een vertaalslag kan worden gemaakt naar de organisatie toe.”

Ten derde beschouwt de communicatiemedewerker de P&O medewerker wel als een samenwerkingspartner, maar spreekt zij niet over gelijkwaardigheid of bondgenootschap. Dit impliceert een onderwaardering van de afdeling P&O, en tegelijkertijd een overwaardering van de afdeling CC. Dit blijkt uit de volgende uitspraken:

“Vaak bedenkt de afdeling P&O iets, dat vervolgens gecommuniceerd moet worden. Hierbij denkt de afdeling P&O vooral op het niveau van de korte termijn. De afdeling CC denkt vooral op het niveau van de lange termijn.”

“De afdeling P&O heeft geen goed beeld van de manier waarop team CC denkt.”

“Als ik de beschikking heb over alle personeelsgegevens kan ik in principe functioneren zonder de afdeling P&O. Maar wat er gebeurt zonder afdeling P&O, is een overname van de vrijgekomen taken door de afdeling CC. Met name de taken die op het snijvlak van de vakgebieden P&O en Communicatie liggen, zoals het medewerkertevredenheid onderzoek (MTO), komen in dat geval in de portefeuille van de afdeling CC terecht. Qua bezetting is het onmogelijk om deze extra taken uit te voeren. Bovendien zou ik deze extra taken ook niet willen uitvoeren.”

“De mate waarin de afdeling CC ondersteuning biedt aan de afdeling P&O is hoog. Daarom denk ik dat de afdeling P&O minder zou functioneren zonder de afdeling CC, dan andersom. De afdeling P&O mist expertise op het communicatiegebied.”

“De afdeling P&O heeft geen daadkracht; het is vaak een kwestie van ‘doorknallen’, van bepaalde zaken zelf uitzoeken in plaats van een afwachtende houding aannemen.”

“De afdeling P&O die te allen tijde bij de afdeling CC aanklopt voor advies, is een utopie.”

“De afdeling P&O zag de afdeling CC voorheen op deze manier. Persoonlijk zie ik hen absoluut niet als ‘middelenmaker’.”

Aan de hand van dit interview kan over het algemeen worden gesteld dat er weinig dialoog plaatsvindt tussen de afdelingen P&O en CC. Wat opvalt tijdens het interview met de communicatiemedewerker is dat medewerkers van de afdeling P&O geen eenduidig beeld lijken te hebben van de afdeling CC. Dit blijkt ook uit het feit dat de P&O medewerkers die voor advies aankloppen bij de afdeling CC, steeds dezelfde zijn: “De manager van de afdeling P&O is vanochtend al drie keer met een vraag bij ons binnengelopen. En zo zijn er nog enkele (*met de nadruk op ‘enkele’*) medewerkers van de afdeling P&O die de afdeling CC heel goed weten te vinden.”

Open interview manager afdeling P&O

De manager van de afdeling P&O (42) studeerde Sociologie(Arbeid en Organisatie) aan de Rijksuniversiteit Groningen. In augustus 1994 rondde zij haar studie af. Vanaf 2009 werkt zij als manager op de afdeling P&O bij Deli XL. De afdeling P&O is verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsbeleid van Deli XL, in de meest brede zin van het woord. Hier is zij met name verantwoordelijk voor het managen van de afdeling Arbeidszaken, de HR-consultants, het applicatiebeheer en het secretariaat.

Achter de schermen is de afdeling Arbeidszaken actief. De afdeling Arbeidszaken is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid, de personeelssystemen (informatiesysteem, tijdregistratiesysteem, verzuimregistratiesysteem, et cetera) en de arbeidsvoorwaarden. De toepassing van het beleid, de systemen en de voorwaarden ligt bij de HR-consultants. De HR-consultants adviseren, coachen, begeleiden en ondersteunen de leidinggevendenden binnen Deli XL. De leidinggevendenden kunnen vervolgens hetzelfde betekenen voor de betreffende medewerkers. De applicatiebeheerder zorgt voor het beheer en de vastlegging in de betreffende systemen. Deze separate medewerker is bij de afdeling P&O ondergebracht, en behoort dus niet tot de afdeling ICT. Het secretariaat ondersteunt de HR-consultants en is verantwoordelijk voor de personeelsadministratie van het 'Support Center', ook wel het hoofdkantoor van Deli XL genoemd. Ook de collectieve regelingen die landelijk gelden, zoals pensioenadministratie en bonusregelingen worden vanuit dit centrale punt geregeld. Decentraal zijn de vestigingsassistenten verantwoordelijk voor de ondersteuning van de lijnmanagers. Het gaat hierbij om basis personeelsadministratieve taken zoals registratie en vastlegging. In totaal zijn er 15 mensen werkzaam op de afdeling P&O.

In het volgende interview staat de beleving van de manager van de afdeling P&O centraal en wordt dus met name gesproken over haar verantwoordelijkheden en de bijbehorende werkzaamheden. Wanneer wordt gesproken van 'wij' en 'ons', wordt de afdeling P&O bedoeld. Wanneer wordt gesproken van 'zij' en 'hen', wordt de afdeling CC bedoeld. De cursieve delen in de tekst zijn ter informatie toegevoegd.

Wat zijn de kerntaken van de afdeling P&O?

"Binnen P&O gaat het eigenlijk ook om tevredenheid van de bezetting, maar in de basis gaat het om de kwaliteit en de kwantiteit van de bezetting. Het gaat om de factor personeel. Daar kun je hele theorieën over ophouden, want die zijn er ongelooflijk veel. Maar in de kern komt het er altijd op neer dat de afdeling P&O een rol heeft in het zorgen voor voldoende en goed gekwalificeerde mensen die aansluiten op de behoefte van de organisatie. De vraag is: hoe kom je aan voldoende mensen en wanneer is iemand goed gekwalificeerd? Waar ligt de verantwoordelijkheid voor de lijn en waar voor de HR-afdeling? Er komt heel veel bij kijken, maar het onderwerp waar het altijd om draait is de kwaliteit van de mensen en de hoeveelheid."

Bij welke van deze kerntaken is samenwerking met de afdeling CC essentieel?

“Bijna bij alles. Als het gaat om kerntaken waarbij alles uiteindelijk terug te voeren is op de kwantiteit en de kwaliteit, vinden er activiteit plaats binnen de afdeling P&O die leiden tot samenwerking. De afdeling P&O draagt zorg voor voldoende beschikbare medewerkers voor Deli XL. Aan de krimp op de arbeidsmarkt zien wij dat dat moeilijk wordt. Deli XL wil een aantrekkelijke werkgever zijn en daaraan is een communicatief aspect verbonden. Daarin heeft de afdeling P&O de afdeling CC heel erg hard nodig. Dat communicatieve aspect is trouwens ook verbonden aan andere vormen van interne communicatie. Wanneer het gaat om wijzigingen in het beleid bijvoorbeeld. Uiteindelijk gaat het om communicatie met grote groepen mensen. Wanneer we grote groepen mensen iets willen vertellen of uitleggen, hebben we de afdeling CC nodig. Met name omdat de afdeling P&O een inhoudelijke afdeling is. Wij zijn vakidioten; wij kunnen heel goed technisch vertellen hoe bijvoorbeeld een arbeidsvoorwaardelijke regeling werkt, maar de boodschap naar grote groepen mensen komt op deze manier niet over. Om een boodschap over te laten komen en zodanig dat het geïnterpreteerd wordt zoals wij voor ogen hebben, daar hebben we een communicatie-expert nodig.”

Bij welke van deze kerntaken is samenwerking met de afdeling CC niet essentieel?

“Bij de vorige vraag had ik het over communicatie naar grote groepen. Wanneer het gaat om communicatie naar het individu, regelt de afdeling P&O dit zelf. Denk hierbij bijvoorbeeld aan brieven en dergelijke. Ook bij de juridische afwikkeling van arbeidsconflicten is samenwerking met de afdeling CC niet nodig. Alhoewel, stel dat een persoon met een bepaalde positie en veel contacten in de organisatie vertrekt bij Deli XL, dan moet daar iets over gecommuniceerd worden. Daar hebben we de afdeling CC toch echt weer bij nodig. Er zijn ongetwijfeld details waar communicatie zich niet mee bezig hoeft te houden, maar als je het naar een hoger niveau trekt, zie je dat er altijd raakvlakken zijn. Uiteindelijk heeft de afdeling P&O het over mensen en datzelfde geldt voor de afdeling CC. Omdat de afdeling P&O afhankelijk is van communicatie, is samenwerking met de afdeling CC bij bijna alle onderdelen in meer of mindere mate essentieel. Soms is de rol van de afdeling CC kleiner, soms zal die rol veel groter zijn.”

Wat zijn volgens u de kerntaken van de afdeling CC?

“Communiceren, haha. Er voor zorgen dat boodschappen overkomen als het gaat om... *(de manager van de afdeling P&O denkt eerst diep na om vervolgens vertwijfeld haar antwoord af te maken)*... volgens mij interne of externe communicatie. Als ik kijk naar de afdeling CC van Deli XL denk ik dat het vooral over corporate communicatie gaat. Dus niet dat het draait om communicatie over acties van Deli XL naar klanten toe. Volgens mij moet het gaan over zaken die Deli XL betreffen die relevant zijn voor zowel de buitenwereld als voor de eigen medewerkers. Deze zaken kunnen heel groot zijn zoals overnames en reorganisaties, maar ook heel klein zoals de zomerattentie.” *In de afgelopen zomerperiode hebben alle medewerkers van Deli XL als dank voor hun inzet een kleine attentie van de directie ontvangen. Bij de attentie was een kort berichtje gevoegd dat de afdeling CC namens de directie heeft geschreven*. “Daar heeft de communicatiemanager ongetwijfeld zijn tekstje voor aangeleverd, denk ik. Dat soort kleine dingen hoort er ook bij.”

Bij welke van deze kerntaken is samenwerking met de afdeling P&O essentieel?

“De afhankelijkheid van de afdeling P&O van de afdeling CC is groter dan andersom, denk ik. De afdeling CC heeft een breder speelveld dan alleen P&O aangelegenheden. Een deel van dat speelveld zal communicatie betreffen waar betrokkenheid van de afdeling P&O nodig is, omdat het medewerkers betreft. Dat kan gaan over wijzigingen die onze medewerkers raken, mededelingen die onze medewerkers betreffen en leuke activiteiten die voor onze medewerkers worden georganiseerd. Voornamelijk daar waar het onze medewerkers raakt, zou HR een betrokkenheid moeten hebben. Hoe meer het om de inhoud gaat, hoe meer ‘check’ er nodig is op de juistheid van de inhoud.”

Bij welke van deze kerntaken is samenwerking met de afdeling P&O niet essentieel?

“Als het gaat om zaken die medewerkers niet direct raken. Als het gaat om Deli XL op een wat hoger, strategisch niveau, bijvoorbeeld wanneer Deli XL een minderheidsbelang neemt in één of andere producent, of zo. Bij dat soort activiteiten zie ik geen samenwerking ontstaan. Samenwerking is pas essentieel als de communicatie de medewerkers raakt.”

Wat zijn de overeenkomsten tussen de afdelingen P&O en CC?

“De afdelingen van de communicatiemanager en mij zijn beide ondersteunend aan de directie en aan het lijnmanagement. De afdeling P&O wat meer aan het lijnmanagement en de afdeling CC wat meer aan de directie. Maar de afdeling CC is dus ook gericht op activiteiten die leidinggevenden helpen om hun werk goed te doen. Bijvoorbeeld Q&A's voorbereiden en dat soort zaken.” *Wanneer er sprake is van nieuws dat Deli XL raakt, stelt de communicatiemanager een zogenaamde 'Q&A' (Questions & Answers) op; een document met daarin een beschrijving van het nieuws en een aantal vragen die dat nieuws eventueel bij medewerkers zou kunnen oproepen. De antwoorden op de vragen worden helder en beknopt onder de vragen vermeld. De Q&A wordt verstuurd naar alle leidinggevenden en medewerkers die in contact staan met externe relaties van Deli XL. Op deze manier zijn deze sleutelfiguren altijd goed geïnformeerd en kunnen zij iedereen die een vraag stelt, het juiste antwoord geven. Voor een uitgebreide toelichting op het nieuws en voor antwoorden op ingewikkelde vragen, wordt er verwezen naar de communicatiemanager. Bij nieuws dat Deli XL raakt moet gedacht worden aan bijvoorbeeld de uitbraak van de EHEC bacterie.* “Net zoals de afdeling P&O dus ook gericht is op activiteiten die de directie helpen om het bedrijf in een bepaalde richting te sturen. Al ligt het nogal aan de rol die iemand binnen de afdeling P&O vervult in welke mate je met de directie te maken hebt. Voor een HR consultant is dat heel anders dan voor mij. De focus van bijvoorbeeld een HR consultant ligt namelijk op leidinggevenden en mijn focus ligt weer volledig op de directie en op management. Een andere overeenkomst is dat het bij beide afdelingen over mensen gaat.”

Wat zijn de verschillen tussen de afdeling P&O en CC?

“Het vak; de inhoudelijke expertise verschilt. Waarom heeft de afdeling P&O de afdeling CC nodig? Omdat wij geen bal verstand hebben van communicatie. Onze expertise ligt ergens anders.” *De interviewer vraagt de manager van de afdeling P&O naar meer verschillen, bijvoorbeeld in processen, de manier van werken. Zij antwoordt: “Ik heb totaal geen zicht op de processen en de werkwijze van de afdeling CC.”*

Wat is het ideale moment in samenwerkingsprocessen waarop de afdeling CC wordt benaderd door de afdeling P&O?

“Steeds meer aan het begin. Er vindt hier een verschuiving in plaats. Vroeger had de afdeling P&O alles al in kunnen en kruiken en vervolgens moest de afdeling CC nog even een memo of zoiets dergelijks maken. Tja, dat werkt gewoon niet zo! Op deze manier kan je niet die professionele uitstraling hebben die wij als afdeling willen bereiken. Bij projecten wordt de samenwerking steeds vaker in een veel vroeger stadium opgezocht. Eerst gaat de afdeling P&O met een plan van aanpak aan de slag, en daarin onderkennen we dat de afdeling CC één van de betrokkenen is. Vervolgens vragen we de afdeling CC of er capaciteit beschikbaar gesteld kan worden. Capaciteit om de nodige expertise in te brengen in de activiteiten die de afdeling P&O wil ontwikkelen of ontplooiën.”

Wat is het ideale moment in samenwerkingsprocessen waarop de afdeling P&O wordt benaderd door de afdeling CC?

“Normaalgesproken vroeg in het proces. Maar soms is er sprake van een mededeling of boodschap namens de directie, in dat geval gaat het puur om het aanleveren van informatie. Als de afdeling P&O informatie of een personeelsbestand moet aanleveren, hoeven wij niet per se vroegtijdig benaderd te worden. Het gaat dan om zaken die uiteindelijk met een druk op de knop 'uitgespuugd' worden. Zoveel werk is dat dus niet. Natuurlijk moeten we ons werk kunnen inplannen, maar over zulke dingen moeten niet al te spastisch worden gedaan!”

Zou de afdeling P&O kunnen functioneren zonder de afdeling CC?

“Ik ga het nu heel cru zeggen: de expertise hebben we nodig, maar de afdeling CC is hierbij niet bepalend. Als de expertise niet vanuit de afdeling CC komt, kan de afdeling P&O dit ergens anders vandaan halen. Bijvoorbeeld vanuit een externe partij of op een andere manier. Ik geloof niet dat de afdeling P&O kan doen wat zij wil of beoogt te doen, zonder die expertise van communicatie. Nogmaals; de afdeling P&O heeft de ballen verstand van communiceren. We hebben onze eigen PR niet eens op orde. Er hangt een geweldig mooi bord hier buiten.” *Naast de deur die naar de afdeling P&O leidt, hangt een bord van ongeveer een bij twee meter. Het is een soort vitrine die gevuld is met nieuws en foto’s en de namen van de mensen die werkzaam zijn op de afdeling P&O.* “Dat is heel sterk, maar een jaar geleden was de inhoud van het bord precies hetzelfde. We maken er dus niet goed gebruik van. Daarom wil ik een keer met de mensen van de afdeling CC om de tafel zitten. Ik wil een keer brainstormen over hoe de afdeling P&O dat bord dynamisch en aantrekkelijk kan maken. Wij maken er nu een potje van, dat vind ik echt. Voor dat soort dingen hebben we inhoudelijke expertise nodig, die voegt echt iets toe. En tja, ik weet niet of die expertise nu vanuit de afdeling CC moet komen of dat hier van een keer een externe opdracht moet worden geformuleerd.”

Zou de afdeling CC kunnen functioneren zonder de afdeling P&O?

“Hetzelfde geldt natuurlijk voor een afdeling P&O. Die kan je ook uitbesteden, toch? Ja, natuurlijk kan de afdeling CC functioneren zonder de afdeling P&O. Er is iemand nodig die deze rol kan vervullen, maar of dat nu intern of extern gebeurt maakt niet zoveel uit. Natuurlijk zeg ik dat de afdeling P&O van Deli XL intern moet blijven bestaan zoals nu het geval is.” *De manager van de afdeling P&O lacht en is kennelijk tevreden met de bestaansvorm van de afdeling P&O binnen Deli XL.* “Er zijn voorbeelden genoeg van bedrijven die een HR-afdeling uitbesteed hebben waarbij intern maar een of twee mensen werkzaam zijn. Zeker de administratieve taken van een HR-afdeling worden vaak uitbesteed.”

Wat heeft de afdeling P&O, wat de afdeling CC niet heeft?

“Ik kan niet zo heel goed inschatten waar de afdeling CC zich nu bevindt. Volgens mij is de afdeling P&O iets verder in die professionaliseringsslag. Ik denk dat er kennis en ervaring ligt in de worstelingen die wij daarmee hebben doorgemaakt en in de resultaten die dat heeft opgeleverd, die voor de afdeling CC heel erg handig zou zijn. De afdeling CC loopt ongetwijfeld tegen dezelfde zaken aan.”

Wat heeft de afdeling CC, wat de afdeling P&O niet heeft?

Als het om kennis en expertise gaat, kan de afdeling P&O heel veel leren van de afdeling CC. Ik had het net over dat bord; het is een blok aan mijn been *(zie het antwoord van de manager van de afdeling P&O op de vraag ‘Zou de afdeling P&O kunnen functioneren zonder de afdeling CC?’)*. We vonden dat we de PR van onze afdeling niet goed voor elkaar hadden en dat dit bord noodzakelijk was om de afdeling P&O beter te profileren. Onze afdeling was namelijk onzichtbaar en onze activiteiten vonden te veel achter de schermen plaats. We wilden de toegevoegde waarde van de afdeling P&O naar de organisatie uitstralen. Maar het lukt ons niet eens om een bordje vol te plakken met dynamische inhoud. Dat creatieve denken zouden wij kunnen leren van de afdeling CC. De afdeling P&O zit vast in de inhoud en is niet creatief. Misschien is dit ook wel mijn persoonlijke gebrek... Wanneer de afdeling CC iets bedenkt, denk ik vaak: ‘waarom had ik dat niet zelf kunnen bedenken?’ Maar het promoten van de afdeling ligt nu eenmaal niet in de aard van een P&O’-er. De afdeling P&O is met de inhoud bezig en wil mensen helpen.” *De interviewer vraagt of de afdeling P&O een bescheiden afdeling is.* “Bescheidenheid, dat klopt wel. De afdeling P&O wil pas met iets naar buiten treden als we zeker weten dat alles tot in de details klopt en als het in de systemen geregeld is. ‘Want stel je voor dat iemand ons er een vraag over stelt en we kunnen geen antwoord geven?!’ Als je wacht op het moment dat alles in kannen en kruiken is en de kinderziektes ergens uit

zijn, is het moment om naar buiten te treden allang gepasseerd. De afdeling P&O is te terughoudend, de afdeling CC is hier veel beter in."

Wat is voor de afdeling P&O de meerwaarde van samenwerking met de afdeling CC?

Het antwoord op deze vraag blijkt al uit de voorgaande antwoorden van de manager van de afdeling P&O en daarom is deze vraag niet opnieuw gesteld.

Wat is volgens u de meerwaarde voor de afdeling CC van samenwerking met de afdeling P&O?

Het antwoord op deze vraag blijkt al uit de voorgaande antwoorden van de manager van de afdeling P&O en daarom is deze vraag niet opnieuw gesteld.

Vindt u dat de afdeling P&O invloed moet hebben op de inrichting van het communicatiebeleid?

"Ja. Waar wij als afdeling P&O veel belang bij hebben, is een intranet dat goed van de grond komt. Vanuit zo'n intranetomgeving kunnen wij vervolgstappen maken naar 'selfservice'. Vervolgstappen naar een 'tool' om onze processen te digitaliseren, bijvoorbeeld met betrekking tot salarisstroken, verlofregistratie, het ophalen en wijzigen van gegevens en dergelijke. Kortom; dat de afdeling P&O inhoud kan geven aan een goed functionerend intranet. Dit zijn zaken die wij in de toekomst voor ogen hebben en die wij nu ook hebben voorzien in ons meerjaren plan.

Op iedere vestiging is een vestigingsassistent werkzaam (*lees de inleiding van dit interview voor een toelichting op het takenpakket van de vestigingsassistent*). Nu schrijft iemand in een briefje met daaronder zijn of haar handtekening, bijvoorbeeld dat hij of zij gaat verhuizen en het nieuwe adres. De vestigingsassistent typt deze gegevens over in het systeem. Het gaat hier om overbodig werk. Voor dit soort zaken willen we een intranetomgeving.

Aan de andere kant heeft de afdeling CC de afdeling P&O nodig om content voor een intranet te genereren. Al worden hier enkel en alleen salarisstroken op geplaatst, reken maar dat er medewerkers naar je intranetsite komen! Dan zorg je er voor dat medewerkers het intranet gaan gebruiken; het is een enorme wisselwerking. Misschien is dit wel gewenst vanuit de afdeling CC, maar wordt de afdeling 'overruled'. Ik weet namelijk dat het intranet vanuit de directie geen prioriteit heeft en daar heb ik erg last van. Als ik genoeg zeur denk ik dat de communicatiemanager wel een keer zwaar geïrriteerd bij de directie aanklopt.

Project Intranet staat nog wel op de kalender van het PST (*de kalender van het 'Project Support Team', waarop alle projecten worden gemanaged*), maar is wéér vooruit geschoven. Natuurlijk kan je maar een paar dingen tegelijk doen, dat is waar, en er spelen nu natuurlijk ook belangrijke projecten, dat begrijp ik ook. Maar als je het mij vraagt zouden we langzamerhand toch een keer een stap die kant op moeten maken." *De interviewer vraagt de manager van de afdeling P&O of in dit geval het spreekwoord 'van uit stel komt afstel' van toepassing is.* "Afstel zie ik niet gebeuren omdat de maatschappij om ons heen veranderd. Steeds vaker komt de vraag naar 'online', bijvoorbeeld om gegevens te wijzigen, vanuit de medewerker zelf. Als je als bedrijf naar buiten toe wil uitstralen dat je een internetbedrijf bent met online strategieën en een afdeling E-commerce, dan moet je dat van binnen ook zijn! Een bedrijf kan niet zeggen dat het flitsend wil zijn als er binnen datzelfde bedrijf Excel sheets moeten worden overgetypt omdat een interactieve intranetomgeving ontbreekt. Dat is tegenstrijdig en dat kan niet de bedoeling zijn.

De interviewer vraagt de manager van de afdeling P&O naar de Deli XL Wiki, een documentatieplatform op de Portal (het intranet), waar afdelingen informatie over bepaalde onderwerpen kunnen plaatsen. Momenteel bevat de Deli XL Wiki weinig inhoud. "Er is iemand van IS (*de afdeling informatiesystemen*) bezig geweest om de Wiki te vullen, maar die persoon is ondertussen weg. Vanuit de afdeling P&O zijn wij niet actief bezig om die Wiki te vullen. Uiteindelijk komt er een intranet en tegen die tijd zorg ik voor voldoende capaciteit. Naar mijn idee is dit beter dan nu allemaal van die halve tussenoplossingen verzinnen.

Wat door de afdeling P&O wel goed gevuld is, is 'Mavim' (*Mavim is een soort online handboek waarin alle bedrijfsprocessen beschreven staan*). Hierin is veel informatie te vinden, onder andere ons beleid en onze procedures. Ik wil niet zeggen dat dit voldoende is, want de structuur is naar mijn idee niet goed. Zo ontbreekt de zoekfunctie in Mavim en dat maakt het moeilijk om specifieke dingen op te zoeken. Toch denk ik dat de afdeling P&O in dat opzicht al ver is. We zijn er druk mee bezig geweest, juist omdat we die rol van adviseurs willen pakken en dit soort administratieve zaken niet meer centraal willen uitvoeren. En als we dat de vestigingsassistenten willen laten uitvoeren, moeten we hen wel faciliteren met die informatie. Daarom hebben we in Mavim geïnvesteerd."

Hoe denkt de afdeling P&O over HR-Communicatie als een aparte discipline, als een apart vakgebied?

De manager van de afdeling P&O had nooit eerder van het begrip HR-Communicatie gehoord. Na een korte uitleg van de interviewer, gaat het gesprek verder. "Ik heb mijn bedenkingen bij het samenvoegen van HR en communicatie, omdat het aandachtsgebied van communicatie breder is dan 'alleen' de medewerker."

Zou dit een optie zijn voor Deli XL? Zo ja, hoe zou dit bereikt kunnen worden?

De manager van de afdeling P&O lijkt hardop na te denken. "Misschien kan binnen Deli XL de afdeling CC worden opgesplitst; een afdeling voor externe communicatie en een afdeling voor interne communicatie. De afdeling interne communicatie zou dan eventueel onder HR kunnen vallen. Ja, het is een mogelijkheid. Ik ben op de markt echter nog geen HR-Communicatie specialisten tegengekomen. Het lijkt mij een moeilijke combinatie. Enerzijds de specialist die overal verstand van moet hebben (communicatie) en anderzijds de uitvoerende vakspecialist (HR). Daarom klinkt een communicatiespecialist met aandacht voor HR logischer dan een HR specialist met aandacht voor communicatie. De laatste mogelijkheid zie ik niet snel gebeuren. Als ik een vacature zou hebben voor een HR-Communicatie specialist, zou ik zeker voor de eerste mogelijkheid gaan; een communicatiespecialist met aandacht voor HR."

Bij wie ligt het initiatief voor een betere samenwerking tussen de afdelingen P&O en CC?

"Het initiatief ligt bij beide afdelingen, dat is niet aan de één of de ander toe te wijzen. Samenwerking valt of staat met de persoonlijke inzet en de welwillendheid van de betrokkenen. Aan een dood paard moet je niet blijven trekken. Als één van beide niet wil samenwerken, gaat dat ook niet gebeuren. Maar zelfs als beide partijen de toegevoegde waarde van samenwerking inzien, kunnen werkdruk en hogere prioriteiten dit in de weg staan." *De interviewer vraagt of de afdeling CC beter wil samenwerken met de afdeling P&O.* "Ik heb het sterke gevoel dat de afdeling CC ook voor een betere samenwerking is. Wat ik ook fijn vindt, is dat de afdeling CC nu hier is, vlakbij de afdeling P&O." *De afdeling CC is op het moment van dit interview een maand geleden verhuist naar dezelfde vestiging als waar de afdeling P&O zich bevindt. De afdelingen zijn nu een paar stappen van elkaar verwijderd.* "Dat maakt het mogelijk om even bij elkaar naar binnen te lopen en om even contact te hebben."

Bent u het eens of oneens met de stelling "HR en marketing/communicatie zijn van oudsher een soort elkaar afstotende magneten."?

"Jaren terug werd binnen Deli XL door beide afdelingen de discussie over Jip en Janneke taal gevoerd." *De afdeling CC gebruikt de term 'Jip en Janneke taal' voor het begrijpelijk en leesbaar maken van moeilijke teksten waarin vaak gebruikt wordt gemaakt van inhoudelijke, ingewikkelde vaktermen.* "Als de boodschap teveel op Jip en Janneke is gericht, raakt de afdeling P&O overstuur omdat de (juridische) essentie dan vaak niet meer klopt. Dat is een balans die de afdeling CC moet zoeken; in welke mate richt je je op Jip en Janneke zonder de inhoud geweld aan te doen? De afdeling P&O was jaren terug van mening dat de afdeling CC niet wist waar ze over praatten en dat de afdeling CC alle medewerkers als randdebielen behandelde die van niks wisten. De stelling begrijp ik dus wel, maar er is nu niet langer sprake van."

Bent u het eens of oneens met de stelling “Generaliserend kan gezegd worden dat communicatiemedewerkers extern gericht zijn en HRM’ers intern gericht.”?

“Oneens. Voorheen was dat wel het geval. Binnen Deli XL hield de afdeling CC zich heel erg bezig met de markt, de klant en de pers. Toen was er meer sprake van marketingcommunicatie en had de afdeling P&O de aandacht voor bijvoorbeeld de bordmededelingen (*intern*). Maar nu niet meer. Ik zie dat interne communicatie een steeds belangrijker aandachtsgebied wordt binnen communicatie.”

Bent u het eens of oneens met de stelling “HRM en Communicatie weten veelal niet van elkaar wat ze doen en hoe ze werken. Beide afdelingen zien elkaar veelal als producenten van middelen in plaats van strategische adviseurs.”?

“Daar zit wel iets in. Ik zie dat beide afdelingen de strategie van Deli XL vertalen naar een strategie voor de eigen afdeling om een bijdrage te leveren aan het behalen van de doelstellingen van Deli XL. Maar het gekke is, dat ik vervolgens in ditzelfde gesprek zeg dat ik eigenlijk geen zicht heb op wat de afdeling CC doet en hoe professioneel de afdeling CC daar mee bezig is.” *Zie de antwoorden van de manager van de afdeling P&O op de vragen ‘Wat zijn de verschillen tussen de afdeling P&O en CC?’ en ‘Wat heeft de afdeling P&O, wat de afdeling Corporate Communicatie niet heeft?’* “Ik veronderstel (zij benadrukt het woord ‘veronderstel’) dat de afdeling CC een strategie heeft. Maar er zit wel iets van waarheid in het eerste deel van de stelling, ook al wil ik eigenlijk niet volmondig zeggen dat het klopt. Wat betreft het tweede deel van de stelling; het is een combinatie. Iemand is niet enkel een producent van middelen of enkel een strategisch adviseur. Volgens mij geldt dat zowel voor de afdeling CC als de afdeling P&O. De afdeling P&O is groter en kan deze rollen daarom van elkaar scheiden. Niet voor niets heeft de afdeling P&O er onder andere voor gekozen dat ik mij niet bezighoud met uitvoerende werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld HR-consultancy of het ontwikkelen van tools. Ik houd me bewust bezig met de ontwikkeling van strategie. Mijn ervaring leert dat iemand volledig kan verzanden in operationeel ‘gedoe’, of dat nu het begeleiden van medewerkers of projecten betreft. Ik kan hier dagen, misschien wel meer dan dagen, mee vullen en dus moeten er keuzes gemaakt worden. Daar ligt voor de communicatiemanager een probleem; hij moet die twee rollen binnen één (zijn) functie verenigen. Dat gaat elkaar bijten.”

Overige opmerkingen

- “HR ligt bij wat ons betreft zoveel mogelijk in de lijn. Daar vindt het contact tussen leidinggevend en medewerkers plaats, daar worden de afspraken gemaakt. En als HR in de lijn ligt, is de lijn ook verantwoordelijk.”
- “De afdeling P&O denkt dat alles perfect moet kloppen, maar als je een artikel of een krantje maakt dat alle medewerkers lezen, hoeft niet alles tot in detail te kloppen. Het gaat niet om alle punten en komma’s op de goede plaatsen, het gaat om de intentie en de strekking. Dat is moeilijk voor ons. De afdeling P&O is redelijk perfectionistisch. Wanneer er wordt gecommuniceerd met de organisatie, moet het kloppen. Al zijn wij daarin geen uitzondering, elke afdeling die met zijn vak of expertise bezig is, is gericht op de inhoud. Elke afdeling wil dat de inhoud klopt, en wij dus ook, dat is geen uitzondering.”
- “Deli XL bevindt zich in een fase van professionaliseren. Dat gebeurt binnen de afdeling CC, maar ook binnen de afdeling P&O. De afdeling P&O houdt zich nu veel meer bezig met de lange termijn visie en hierbij nemen we de strategie en doelstellingen van Deli XL als uitgangspunt. Wat betekent die strategie voor de strategie van de afdeling P&O? Wat moeten wij als afdeling doen om een bijdrage te leveren aan het behalen van die doelstellingen? Hetzelfde geldt voor de afdeling CC. De afdeling P&O is hier nu veel professioneler mee bezig dan in het verleden. Dat betekent dat we veel meer vooruitdenken. We plannen projecten om lange termijn doelen te realiseren. Dat is iets waarin de afdeling P&O heel erg in ontwikkelt. Dat maakt ook dat wij steeds meer behoefte hebben aan een sparringpartner zoals de afdeling CC, die ons daarin kan ondersteunen.”

- “Ik denk dat het goed is om de rol van adviseur aan te nemen. De afdeling CC moet er inderdaad voor zorgen dat alle afdelingen zelf content aanleveren, zodat de afdeling CC dit alleen hoeft te redigeren. Ik geloof net als u dat dit een hoop tijd bespaart. Met een communicatieafdeling bestaande uit twee man tegenover een organisatie bestaande uit 2000 man, lijkt dit ook niet anders te kunnen.”
- *Klopt het dat de chauffeurs geen toegang hebben tot het intranet?* “Niemand heeft intranet. We hebben de Portal, waarop dingen bekeken kunnen worden, maar zoals deze nu is ingericht, is, heeft het nog niet dat interactieve wat wij zoeken.”
- “In de samenstelling van mijn team moet ik rekening houden met onze verschillende activiteiten. Ik geloof heel erg in het inzetten van mensen op hun talenten en hun kwaliteiten. Als je iets leuk vindt en er plezier in hebt, wordt je daar ook goed in. Dat werpt voor de hele afdeling P&O zijn vruchten af. Als ik alleen mensen inzet die het allemaal leuk vinden om individuen te coachen, wordt de hele afdeling P&O sterk coachend en ben ik vervolgens niet de businesspartner die het bedrijf nodig heeft.”
- “HR onderkent het belang van goede interne communicatie steeds meer.”
- “De communicatiemanager is misschien beter op de hoogte van de strategie van de afdeling P&O dan dat ik op de hoogte ben van de strategie van de afdeling CC. De communicatiemanager weet alles. Het is ook zijn taak om heel veel te weten.”

Conclusies

Uit het interview met de manager van de afdeling P&O blijkt dat de wil om tot een betere samenwerking tussen de afdelingen CC en P&O te komen, aanwezig is. De manager van de afdeling P&O ziet de meerwaarde in van samenwerking tussen beide afdelingen, en heeft zeker geen behoefte aan een grensstelling. Dit blijkt uit de volgende uitspraken:

- “Bijna bij al onze kerntaken is samenwerking met de afdeling CC essentieel. Als het gaat om de kwantiteit en de kwaliteit van medewerkers, vinden er activiteit plaats binnen de afdeling P&O die leiden tot samenwerking.”
- “Deli XL wil een aantrekkelijke werkgever zijn en daaraan is een communicatief aspect verbonden. Daarin heeft de afdeling P&O de afdeling CC heel erg hard nodig.”
- “Uiteindelijk gaat het om communicatie met grote groepen mensen. Wanneer we grote groepen mensen iets willen vertellen of uitleggen, hebben we de afdeling CC nodig.”
- “Om een boodschap over te laten komen en zodanig geïnterpreteerd wordt zoals wij voor ogen hebben, hebben we een communicatie-expert nodig.”
- “Er zijn ongetwijfeld details waar communicatie zich niet mee bezig hoeft te houden, maar als je het naar een hoger niveau trekt, zie je dat er altijd raakvlakken zijn.”
- “Bij projecten wordt de samenwerking steeds vaker in een veel vroeger stadium opgezocht. Eerst gaat de afdeling P&O met een plan van aanpak aan de slag, en daarin onderkennen we dat de afdeling CC één van de betrokkenen is.”

Ondanks de wil om samen te werken, draagt de manager van de afdeling P&O geen enkele optie aan om de samenwerking te verbeteren. In haar antwoorden komt de waarde van communicatie duidelijk naar voren, maar een visie over richtlijnen voor een betere samenwerking, lijkt te ontbreken. Opmerkelijk is dat dezelfde conclusie werd getrokken voor de literatuur voor en door HR professionals over communicatie gaat. De antwoorden van de manager van de afdeling P&O zijn sterk gericht op het hier en nu.

Daarnaast beschouwt de manager van de afdeling P&O de communicatiemedewerker wel als een samenwerkingspartner, maar spreekt zij niet over gelijkwaardigheid. Opvallend is de

onderwaardering van de eigen afdeling, en tegelijkertijd de overwaardering van de afdeling CC. De afdeling P&O lijkt zich afhankelijker op te stellen dan nodig is. Dit blijkt uit de volgende uitspraken:

“Daarin heeft de afdeling P&O de afdeling CC heel erg hard nodig.”

“Wij zijn vakidioten; wij kunnen heel goed technisch vertellen hoe bijvoorbeeld een arbeidsvoorwaardelijke regeling werkt, maar de boodschap komt op deze manier niet over. Om een boodschap over te laten komen en zodanig geïnterpreteerd wordt zoals wij voor ogen hebben, hebben we een communicatie-expert nodig.”

“Ook bij de juridische afwikkeling van arbeidsconflicten is samenwerking met de afdeling CC niet nodig. Alhoewel, stel dat een persoon met een bepaalde positie en veel contacten in de organisatie vertrekt bij Deli XL, dan moet daar iets over gecommuniceerd worden. Daar hebben we de afdeling CC toch echt weer bij nodig.”

“Omdat de afdeling P&O afhankelijk is van communicatie, is samenwerking met de afdeling CC bij bijna alle onderdelen in meer of mindere mate essentieel.”

“De afhankelijkheid van de afdeling P&O van de afdeling CC is groter dan andersom, denk ik.”

“Waarom heeft de afdeling P&O de afdeling CC nodig? Omdat wij geen bal verstand hebben van communicatie.”

“Vervolgens vragen we de afdeling CC of er capaciteit beschikbaar gesteld kan worden. Capaciteit om de nodige expertise in te brengen in de activiteiten die de afdeling P&O wil ontwikkelen of ontplooiën.”

“Ik geloof niet dat de afdeling P&O kan doen wat zij wil of beoogt te doen, zonder die expertise van communicatie. Nogmaals; de afdeling P&O heeft de ballen verstand van communiceren. We hebben onze eigen PR niet eens op orde.”

“Ik wil een keer brainstormen met de afdeling CC over hoe de afdeling P&O dat bord dynamisch en aantrekkelijk kan maken. Wij maken er nu een potje van, dat vind ik echt. Voor dat soort dingen hebben we inhoudelijke expertise nodig, die voegt echt iets toe.”

“Ja, natuurlijk kan de afdeling CC functioneren zonder de afdeling P&O. Er is iemand nodig die deze rol kan vervullen, maar of dat nu intern of extern gebeurt maakt niet zoveel uit.”

“Als het om kennis en expertise gaat, kan de afdeling P&O heel veel leren van de afdeling CC. Ik had het net over dat bord; het is een blok aan mijn been. Het lukt ons niet eens om een bordje vol te plakken met dynamische inhoud.”

“Dat creatieve denken zouden wij kunnen leren van de afdeling CC. De afdeling P&O zit vast in de inhoud en is niet creatief. Misschien is dit ook wel mijn persoonlijke gebrek... Wanneer de afdeling CC iets bedenkt, denk ik vaak: ‘waarom had ik dat niet zelf kunnen bedenken?’”

“De afdeling P&O is te terughoudend, de afdeling CC is hier veel beter in.”

“Daarom klinkt een communicatiespecialist met aandacht voor HR logischer dan een HR specialist met aandacht voor communicatie. De laatste mogelijkheid zie ik niet snel gebeuren. Als ik een open vacature zou hebben voor een HR-Communicatie specialist, zou ik zeker voor de eerste mogelijkheid gaan; een communicatiespecialist met aandacht voor HR.”

“De communicatiemanager is misschien beter op de hoogte van de strategie van de afdeling P&O dan dat ik op de hoogte ben van de strategie van de afdeling CC. De communicatiemanager weet alles. Het is ook zijn taak om heel veel te weten.”

Aan de hand van dit interview kan over het algemeen worden gesteld dat er weinig dialoog plaatsvindt tussen de afdelingen P&O en CC. De weinige dialoog vindt plaats tussen de communicatiemanager en de manager van de afdeling P&O. De communicatiemedewerker wordt opvallend weinig genoemd. Wat opvalt tijdens het interview met de manager van de afdeling P&O is dat de afdeling P&O geen helder beeld lijkt te hebben van de afdeling CC. Dit blijkt uit de volgende opmerkingen:

“Communiceren, haha. Er voor zorgen dat boodschappen overkomen als het gaat om... *(de manager van de afdeling P&O denkt eerst diep na om vervolgens vertwijfeld haar antwoord af te te*

maken)... volgens mij interne of externe communicatie. Als ik kijk naar de afdeling CC van Deli XL denk ik dat het vooral over corporate communicatie gaat.”

“Ik heb totaal geen zicht op de processen en de werkwijze van de afdeling CC.”

“Ik kan niet zo heel goed inschatten waar de afdeling CC zich nu bevindt.”

Ook is de manager van de afdeling P&O in de veronderstelling is dat Deli XL geen intranet heeft:

- *Klopt het dat de chauffeurs geen toegang hebben tot het intranet?* “Niemand heeft intranet. We hebben ‘de Portal’ waarop dingen bekeken kunnen worden”

De Portal is in feite het intranet van Deli XL. De opvatting van de manager van de afdeling P&O over een intranet klopt niet. Dit bevestigt het gebrek aan dialoog met de afdeling CC.

Paragraaf 5.4 Samenvatting conclusies open interviews

Literatuur voor en door HR professionals over communicatie

- In de onderzochte literatuur is de hang naar samenwerking tussen professionals in de vakgebieden HR en communicatie groter dan de behoefte aan een grenstelling tussen beide;
- De onderzochte literatuur voor en door HR professionals over communicatie heeft een voorschrijvend, soms gebiedend karakter. Hierbij wordt vooral het belang van communicatie onderstreept;
- In de onderzochte literatuur voor en door HR professionals over communicatie worden geen richtlijnen voor samenwerking gegeven. Dit impliceert dat de HR professional persoonlijk dient uit te zoeken hoe gestalte kan worden gegeven aan communicatie. Dit impliceert vervolgens een grenstelling tussen de vakgebieden HR en communicatie.

Literatuur voor en door communicatieprofessionals over HR

- Literatuur voor en door communicatieprofessionals over HR lijkt bijna niet te bestaan;
- De onderzochte literatuur voor en door communicatieprofessionals over HR is incompleet en wekt de indruk dat de afdeling HRM in dienst staat van de communicatieafdeling.

Open interview communicatiemanager

- De wil om tot een betere samenwerking tussen de afdelingen CC en P&O te komen, is aanwezig. De communicatiemanager ziet de meerwaarde in van samenwerking tussen beide afdelingen, en heeft zeker geen behoefte aan een grenstelling;
- De communicatiemanager heeft een heldere visie over hoe vaker en beter samen te werken om tot professionalisering van zijn vak en daarmee van zijn afdeling te komen;
- De communicatiemanager beschouwt de P&O medewerker als een gelijkwaardig samenwerkingspartner. Hij heeft respect voor hen en hun vakgebied;
- Aan de hand van het interview met de communicatiemanager kan over het algemeen worden gesteld dat er weinig dialoog plaatsvindt tussen de afdelingen P&O en CC en de betreffende managers;
- De communicatiemanager wekt de indruk dat hij de samenwerking tussen de afdelingen P&O en CC, die volgens hem nog niet optimaal verloopt, accepteert. Hij lijkt tevreden met de situatie zoals deze nu is en heeft geen haast om daadwerkelijk actie te ondernemen om deze samenwerking te intensiveren en te verbeteren.

Open interview communicatiemedewerker

- De wil om tot een betere samenwerking tussen de afdelingen CC en P&O te komen, is aanwezig. De communicatiemedewerker ziet de meerwaarde in van samenwerking tussen beide afdelingen, en heeft zeker geen behoefte aan een grenstelling;
- Ondanks de wil om samen te werken, ontbreekt het de communicatiemedewerker aan een heldere visie over hoe dit tot stand kan worden gebracht. Wat opvalt is dat zij hier vooral 'quick fixes' voor aandraagt;
- De communicatiemedewerker beschouwt de P&O medewerker wel als een samenwerkingspartner, maar spreekt niet over gelijkwaardigheid of bondgenootschap. Dit impliceert een onderwaardering van de afdeling P&O, en tegelijkertijd een overwaardering van de afdeling CC;

- Aan de hand van het interview met de communicatiemedewerker kan over het algemeen worden gesteld dat er weinig dialoog plaatsvindt tussen de afdelingen P&O en CC.
- Wat opvalt tijdens het interview met de communicatiemedewerker is dat niet alle medewerkers van de afdeling P&O een eenduidig beeld lijken te hebben van de afdeling CC.

Open interview manager afdeling P&O

- De wil om tot een betere samenwerking tussen de afdelingen CC en P&O te komen, is aanwezig. De manager van de afdeling P&O ziet de meerwaarde in van samenwerking tussen beide afdelingen, en heeft zeker geen behoefte aan een grensstelling;
- Ondanks de wil om samen te werken, draagt de manager van de afdeling P&O geen enkele optie aan om de samenwerking te verbeteren. In haar antwoorden komt de waarde van communicatie duidelijk naar voren, maar een visie over richtlijnen voor een betere samenwerking, lijkt te ontbreken;
- Daarnaast beschouwt de manager van de afdeling P&O de communicatiemedewerker wel als een samenwerkingspartner, maar spreekt zij niet over gelijkwaardigheid. Opvallend is een onderwaardering van de eigen afdeling, en tegelijkertijd een overwaardering van de afdeling CC. De afdeling P&O lijkt zich afhankelijker op te stellen dan nodig is;
- Aan de hand van het interview met de manager van de afdeling P&O kan over het algemeen worden gesteld dat er weinig dialoog plaatsvindt tussen de afdelingen P&O en CC. De weinige dialoog vindt plaats tussen de communicatiemanager en de manager van de afdeling P&O. De communicatiemedewerker wordt opvallend weinig genoemd. Wat opvalt tijdens het interview met de manager van de afdeling P&O, is dat de afdeling P&O geen helder beeld lijkt te hebben van de afdeling CC.

Eerder in dit hoofdstuk werden er enkele mogelijke conclusies geformuleerd, die nu op basis van de open interviews met de communicatiemanager, de communicatiemedewerker en de manager van de afdeling P&O getoetst zijn. In het volgende overzicht kan afgelezen worden of de volgende hypothesen voor Deli XL gelden:

Tabel 5.1 Hypothesen naar geldigheid bij Deli XL

Communicatie (de afdeling CC)...	Communicatiemanager	Communicatiemedewerker	HR (de afdeling P&O)...	Manager afdeling P&O	Algemene conclusie
...heeft een incompleet beeld van HR (de afdeling P&O)	Nee	Ja	...heeft een incompleet beeld van communicatie (de afdeling CC)	Ja	Geldig voor Deli XL
...heeft HR (de afdeling P&O) voor de professionalisering van het vak niet nodig	Oneens	Niet eens, niet oneens	...heeft communicatie (de afdeling CC) voor de professionalisering van het vak niet nodig	Oneens	Niet geldig voor Deli XL
...ziet geen meerwaarde in samenwerking met HR (de afdeling P&O)	Oneens	Oneens	...ziet geen meerwaarde in samenwerking met communicatie (de afdeling CC)	Oneens	Niet geldig voor Deli XL
... heeft behoefte aan een grenstelling tussen beide vakgebieden	Oneens	Oneens	... heeft behoefte aan een grenstelling tussen beide vakgebieden	Oneens	Niet geldig voor Deli XL
... ziet HR (de afdeling P&O) niet als een (gelijkwaardig) partner	Oneens	Oneens (ondanks de overwaardering van de eigen afdeling en de onderwaardering van de afdeling P&O)	... ziet communicatie (de afdeling CC) niet als een (gelijkwaardig) partner	Oneens (ondanks de onderwaardering van de eigen afdeling en de overwaardering van de afdeling CC)	Niet geldig voor Deli XL

Paragraaf 5.5 Eindconclusie

Bij alle geïnterviewden is de wil om tot een betere samenwerking te komen, aanwezig. Een ieder ziet de meerwaarde van samenwerking in, en over het algemeen heerst de opvatting dat beide afdelingen elkaar nodig hebben voor de professionalisering van het eigen vakgebied. Er is dan ook bij geen van de geïnterviewden behoefte aan grenstelling tussen beide. Het beeld dat beide afdelingen van elkaar hebben is nog onvoldoende helder, maar beide afdelingen zien elkaar als gelijkwaardig samenwerkingspartner.

De afdeling P&O wordt zowel door de communicatiemedewerker als door de manager van de afdeling P&O ondergewaardeerd. Tegelijkertijd wordt door hen de afdeling CC overgewaardeerd. Dit heeft mogelijk te maken met het incomplete beeld dat beide afdelingen van elkaar hebben. Uit de onderzochte literatuur blijkt echter dat er geen concrete richtlijnen worden aangereikt voor het verbeteren en intensiveren van de samenwerking tussen beide vakgebieden. Van de geïnterviewden is de communicatiemanager degene die toch een heldere visie heeft over hoe de samenwerking te verbeteren. De reden hiervoor is vermoedelijk zijn beeld van de afdeling P&O, dat is redelijk compleet en helder.

Paragraaf 5.6 Antwoord op de deelvraag

Hoofdvraag:	Hoe kan een organisatie haar communicatiebeleid inrichten en haar interne communicatiemiddelen inzetten om het verantwoordelijkheidsgevoel van haar medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften, en welke rol kan de communicatieafdeling hierbij het beste aannemen?
Deelvraag:	Hoe beïnvloedt het grijze gebied tussen de afdelingen Corporate Communicatie en P&O, de rol van de afdeling Corporate Communicatie hier bij?

De afdeling CC kan het communicatiebeleid in de toekomst anders inrichten, om zo het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften. Maar als de afdeling P&O dit nieuwe beleid niet ondersteunt, wordt de handhaving van dit beleid bemoeilijkt. Deze ondersteuning bestaat uit zowel het accepteren als het adopteren van dit beleid. De afdeling CC kan in dat geval niet volgens het gewenste model opereren; minder creëren en uitvoeren en meer faciliteren.

De afdeling CC is voor het uitvoeren van haar werkzaamheden afhankelijk van (onder andere) de afdeling P&O. Om haar taken zo goed en efficiënt mogelijk uit te voeren, is samenwerking met de afdeling P&O noodzakelijk en gewenst. In de onderzochte literatuur worden geen concrete richtlijnen voor deze specifieke samenwerking genoemd. Beide afdelingen zijn daarom genoodzaakt om samen te ontdekken wat voor Deli XL de beste manier is om de samenwerking tussen te verbeteren en intensiveren. Omdat het uiteindelijke doel het communicatiebeleid betreft (het zodanig inrichten van dit beleid dat deze aansluiten op de informatiebehoefte van Deli XL medewerkers), is het vanzelfsprekend dat de afdeling CC hier het voortouw in neemt.

Hoofdstuk 6 Conclusies

Paragraaf 6.1 Inleiding

Er zijn verschillende informatiebehoeften te onderscheiden:

- **Informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid;**

Het komt voor dat medewerkers niet voldoende informatie hebben om hun werk te verrichten. Het kan ook voorkomen dat medewerkers te veel informatie krijgen. Het is belangrijk dat men in een organisatie het optimum vindt in de hoeveelheid informatie die wordt verspreid (Koeleman, 2008, p. 48).

- **Informatiebehoeften met betrekking tot de timing;**

Informatie is geen informatie als deze de ontvanger te laat bereikt (Koeleman, 2008, p. 48).

- **Informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender;**

De afstand in de organisatie tussen de zender en de ontvanger speelt ook een rol bij de verwerking van informatie. Hoe groter de afstand tot de zender is, hoe minder de zender als deel van de eigen groep wordt beschouwd en hoe minder waarde de ontvangen aan diens informatie hecht (Koeleman, 2008, p. 49).

- **Informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium;**

Als een medium door medewerkers laag wordt gewaardeerd, wordt er weinig waarde aan gehecht. Ook al is de boodschap die het brengt nog zo goed en duidelijk (Koeleman, 2008, p. 49).

- **Informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij;**

In de regel geldt, dat hoe sterker een onderwerp iemand raakt, des te groter zijn behoefte aan informatie over dat onderwerp zal zijn (Reijnders, 2010, p. 114).

- **Informatiebehoeften met betrekking tot het werkwaardepatroon;**

De behoefte aan informatie hangt daarnaast samen met de waarden die iemand in zijn werk belangrijk vindt (Reijnders, 2010, p. 114).

Daarnaast zijn er vier soorten informatie te onderscheiden:

- **Taakinformatie**

Taakinformatie is informatie over het werk dat iemand doet, bijvoorbeeld het produceren van een product of het leveren van een dienst. Denk aan werkinstructies, afspraken over de verdeling van het werk, over de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd, problemen in de uitvoering, de gebruikte materialen, de verkoopprijzen en concurrentie-informatie (Reijnders, 2010, p.108);

- **Beleidsinformatie**

Medewerkers zijn veelal ook geïnteresseerd in de koers die hun bedrijf vaart. Deze zogeheten beleidsinformatie omvat onderwerpen die het beleid van de organisatie, of het organisatieonderdeel betreffen. Ze scheppen de voorwaarden om het primair proces soepel te laten verlopen. Denk aan nieuws over reorganisatie, lopende of nieuwe projecten, de aankoop van een nieuw bedrijf, de nieuwe missie van de organisatie of de verhuizing naar een nieuw kantoorgebouw. De meeste beleidsinformatie wordt verstrekt van het management aan de medewerkers (Reijnders, 2010, p.108);

- **Beheerinformatie**

Dit is informatie over de voortgang, ook wel managementinformatie genoemd. Het is informatie die van belang is om de vinger aan de pols te houden. Denk daarbij aan de resultaten van het bedrijf, overzichten met indicatoren, productiecijfers over de afgelopen maanden of klanttevredenheid metingen. Maar ze kan ook mondeling zijn (Reijnders, 2010,

p.108);

Change managementprogramma Mercurius

Mercurius is een programma binnen Deli XL dat zich er op focust om de processen in het bedrijf simpeler en effectiever te maken, om meer uniform te gaan werken. Om dit te bewerkstelligen worden alle activiteiten binnen Deli XL procesgericht in kaart gebracht. Voorheen gebeurde dit afdelingsgericht, wat veel inefficiëntie met zich meebracht. Op basis van deze procesgerichte benadering worden veranderingen doorgevoerd die verbetering moet brengen, met name op het gebied van de automatiseringssystemen. Op deze manier hoopt Deli XL in de toekomst meer flexibel en dus sneller te kunnen opereren. Het programma startte in 2007 en wordt in 2015 afgerond. Informatie over Mercurius valt onder beheerinformatie.

- Sociale informatie

De vierde categorie informatie is sociale- of personeelsinformatie. Dit is informatie over allerlei personeelsthema's en sociaal beleid. Te denken valt aan een nieuwe benoeming, informatie over pensioen en levensloopregeling, te volgen of gevolgde cursussen, bespreking van het ziekteverzuim, de ziekmeldingsprocedure, vacatures, huisregels, afspraken voor een informele personeelsbijeenkomst en ARBO aangelegenheden (Reijnders, 2010, p. 108).

Kantoormedewerkers worden aangeduid als Groep A. De operationele medewerkers worden aangeduid als Groep B. Het onderscheid tussen deze twee groepen wordt gemaakt omdat er twee verschillende onderzoeksmethoden nodig zijn om achter de informatiebehoeften van beide groepen te komen. Dit komt doordat Groep A beschikt over een 'eigen' zakelijke computer en een persoonlijke zakelijk (e-mail)account heeft, waarmee medewerkers binnen deze groep snel en makkelijk toegang hebben tot de portal en e-mail. Groep B beschikt niet over een 'eigen' zakelijke computer en heeft geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account.

Deli XL tracht de informatiebehoeften van medewerkers te vervullen door middel van een aantal interne communicatiemiddelen (zie hoofdstuk 1.4 Begripsafbakening voor een toelichting):

- Portal
- Kennisdeler
- Deli XL Wiki
- Narrowcasting
- De Passie
- InformatiePlatform
- InfoPack
- Communicatiedag
- Werkoverleg
- Offline nieuwsbrief
- Brief
- E-mail
- Bordmededeling
- Poster
- Yammer

Hoewel alle informatie die met deze middelen wordt verspreid in principe voor alle medewerkers (zowel binnen Groep A, als binnen Groep B) bedoeld is, zijn de middelen beperkt toegankelijk voor medewerkers binnen Groep B. Groep B beschikt in tegenstelling tot Groep A namelijk niet over een 'eigen' zakelijke computer en heeft geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account. Als medewerkers binnen Groep B de portal (of de kennisdeler of de Deli XL Wiki) willen bezoeken, moeten zij dit regelen via de zakelijke computer van hun leidinggevenden, of via een algemene computer die hier voor beschikbaar is gesteld. Een algemene computer is overigens niet op elke afdeling en vestiging beschikbaar. Doordat Groep B ook geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account heeft, ontvangt Groep B ook geen e-mail.

Paragraaf 6.2 Verscheidenheid aan visies

De directie van Deli XL heeft een actie-visie op communicatie. De afdeling CC daarentegen, heeft een interactie-visie op communicatie. Desondanks is het interne communicatiebeleid van Deli XL voornamelijk ingericht volgens de actie-visie op communicatie. De visie van de directie blijkt bepalend te zijn. Zowel bij de actie-visie als de interactie-visie op communicatie zijn kanttekeningen te plaatsen. Daarom wordt er in deze conclusie bewust niet meer of mindere waarde toegekend aan een van de visies.

Omdat bij Deli XL de actie-visie op communicatie bepalend is, worden de bijbehorende kanttekeningen onder de loep genomen. Ten eerste past de actie-visie bij de extrinsieke benadering van interne communicatie en het bijbehorende negatieve mensbeeld van Theorie X. Dit is dan ook het door Deli XL impliciet gehanteerde mensbeeld. Het gevolg is dat medewerkers in Groep B, gedragingen vertonen die gebaseerd zijn op afhankelijkheid, afwachtendheid en passiviteit. Dit blijkt uit de schriftelijke enquête.

Ten tweede maakt de afdeling CC geen gebruik van doelgroepsegmentatie op basis van gedifferentieerde werkwaarden. Uit tabel 2.3 kan echter worden opgemaakt dat de werkwaarden van medewerkers in Groep A en in Groep B verschillen. Het gevolg is dat een bepaalde boodschap Groep A aanspreekt, maar Groep B daarentegen koud laat. Omgekeerd geldt hetzelfde. De typologieën van medewerkers naar werkwaarden zijn een reden om de communicatiestrategie te heroverwegen. Deli XL kan er alsnog voor kiezen om gebruik te maken van doelgroepsegmentatie, en wel naar typologieën). Tabel 2.3 kan hierbij een leidraad bieden.

Tabel 2.3 Vertegenwoordiging van typologieën bij Deli XL naar belangrijke werkwaarden

In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Typologieën van werknemers naar werkwaarden (Reijnders, 2010, p. 114)	Groep A	Groep B
1. Loyalen - zeker zijn van werk in de toekomst - anderen helpen - hard werken	21,6%	45%
2. Werkers om te leven - zeker zijn van werk in de toekomst - zeker zijn van een vast en hoog inkomen - veel vrije tijd	3,5%	10 %
3. Balanszoekers - een vast inkomen - vaste werktijden - veel vrije tijd	7,3%	15%
4. Zelfontplooiër - mezelf ontplooiën en succes - wisselende werkzaamheden - hoge verantwoordelijkheid - uitdagend werk	46,4%	15%
5. Carrièregerichten - waardering van collega's - snel carrière kunnen maken - een hoog salaris	1,8%	2,5%

Paragraaf 6.3 Informatiebehoeften van medewerkers

Informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid

Bij Groep A is er eerder sprake van een information underload dan een information overload. Er is vooral meer behoefte aan beheerinformatie en informatie over Mercurius. Over het algemeen sluit de hoeveelheid informatie die door Deli XL wordt verspreid aan op de informatiebehoeften van medewerkers. Het merendeel geeft aan dat er voldoende informatie beschikbaar is.

Bij Groep B is er eerder sprake van een information underload dan een information overload. Er is vooral meer behoefte aan sociale informatie en beheerinformatie. Over het algemeen sluit de hoeveelheid informatie die door Deli XL wordt verspreid aan op de informatie behoeften van medewerkers. Het merendeel geeft aan dat er voldoende informatie beschikbaar is.

Desondanks zijn de percentages die aangeven dat er te weinig informatie beschikbaar is tamelijk hoog. Dit geldt voor beide groepen.

Informatiebehoeften met betrekking tot de timing

Groep A geeft aan dat informatie vaker te laat dan te vroeg beschikbaar is. Er is vooral meer behoefte aan tijdige beheerinformatie en tijdige taakinformatie. Over het algemeen sluit de tijdigheid van informatie die door Deli XL wordt verspreid aan op de informatiebehoeften van medewerkers. Het merendeel geeft aan dat informatie op tijd beschikbaar is.

Groep B geeft aan dat informatie vaker te laat dan te vroeg beschikbaar is. Er is vooral meer behoefte aan tijdige sociale informatie en tijdige beleids- en beheerinformatie. Over het algemeen sluit de tijdigheid van informatie die door Deli XL wordt verspreid aan op de informatiebehoeften van medewerkers. Het merendeel geeft aan dat informatie op tijd beschikbaar is.

Desondanks zijn de percentages die aangeven dat informatie te laat of helemaal niet beschikbaar is, hoog. Dit geldt voor beide groepen, maar voornamelijk voor Groep B. Dit is een kwalijke zaak, zeker met betrekking tot taakinformatie; informatie is geen informatie als deze de ontvanger te laat bereikt (Koeleman, 2008, p. 48). Voor Groep B is informatie vaker te laat of helemaal niet beschikbaar dan voor Groep A.

Informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender

Groep A geeft aan informatie heel graag via de direct leidinggevende te ontvangen en minder graag van naaste collega's. Een opvallend hoog percentage geeft aan dat het hem of haar niet uit maakt via wie hij of zij informatie ontvangt.

Groep B geeft aan informatie heel graag via de direct leidinggevende te ontvangen en minder graag van de manager van de afdeling.

Informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium

Soort informatie	Groep A		Groep B	
	Het liefst	Het meest vaak	Het liefst	Het meest vaak
Over het algemeen	Portal E-mail Werkoverleg	Portal E-mail Werkoverleg	Werkoverleg De Passie Nieuwsbrief/Bordmededeling	Werkoverleg De Passie Nieuwsbrief/Bordmededeling
Taakinformatie		Werkoverleg E-mail Portal		Werkoverleg Bordmededeling Nieuwsbrief/E-mail
Beleidsinformatie		Werkoverleg E-mail Portal		De Passie Werkoverleg Nieuwsbrief
Beheerinformatie		Werkoverleg E-mail Portal		De Passie Werkoverleg/Nieuwsbrief Communicatiedag
Sociale informatie		Werkoverleg E-mail Portal		Werkoverleg Bordmededeling De Passie
Informatie over Mercurius	Portal E-mail Werkoverleg	De interne communicatiemiddelen die tot nu toe zijn ingezet om medewerkers van Deli XL te informeren over Mercurius, zijn de portal, de Deli XL Wiki, de Passie en e-mail	De Passie Bordmededeling Werkoverleg	De interne communicatiemiddelen die tot nu toe zijn ingezet om medewerkers van Deli XL te informeren over Mercurius, zijn de portal, de Deli XL Wiki, de Passie en e-mail

De informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium voor Groep A worden vervuld omdat de middelen die door Groep A het liefst worden gebruikt, ook het meest vaak worden gebruikt.

De informatiebehoeften met betrekking tot het gebruikte medium voor Groep B worden niet vervuld omdat de middelen die door Groep B het liefst worden gebruikt, niet het meest vaak worden gebruikt:

- Groep B ontvangt taakinformatie via e-mail terwijl dit middel niet in de top 3 van de middelen die het liefst worden gebruikt staat;
- Groep B ontvangt beheerinformatie via de communicatiedag, terwijl dit middel ook niet in de top 3 van de middelen die het liefst worden gebruikt staat;
- Informatie over Mercurius wordt naast de Passie en het werkoverleg ook verspreid via de Portal en e-mail, terwijl deze middelen niet in de top 3 van de middelen die het liefst worden gebruikt staat. Sterker nog; dit zijn middelen die beperkt toegankelijk zijn voor Groep B.

Informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij

Groep A geeft aan over het algemeen betrokkenheid te voelen bij alle soorten informatie. Met name met betrekking tot beheerinformatie en beleidsinformatie is er sprake van een hoge betrokkenheid. Een opvallend hoog percentage van Groep A voelt weinig of geen betrokkenheid bij informatie over Mercurius.

Groep B geeft aan over het algemeen betrokkenheid te voelen bij alle soorten informatie. Met name met betrekking tot sociale informatie en beheerinformatie is er sprake van een hoge betrokkenheid.

Op de vraag of er informatie bestaat waar medewerkers zich *wel* betrokken bij voelen maar *geen* informatie over ontvangen, wordt door beide groepen regelmatig de volgende antwoorden gegeven:

- Pensioen
- Beleid
- Toekomstdoelstellingen
- Financiële informatie
- Veranderingen
- Voortgang en ontwikkeling
- Andere vestigingen
- Andere afdelingen

Informatiebehoeften met betrekking tot het werkwaardepatroon

De werkwaarden van Groep A en Groep B verschillen. Binnen Groep A zijn de zelfontplooiers met 46,4% het hoogst vertegenwoordigd. Binnen Groep B zijn de loyalen met 45% het hoogst vertegenwoordigd. Voor beide groepen geldt dat de carrièrerichtten met respectievelijk 1,8% en 2,5% het laagst vertegenwoordigd zijn.

Paragraaf 6.4 Niet vervulde informatiebehoeften

Op basis van de onderzoeksresultaten (zie hoofdstuk 3 Informatiebehoeften van medewerkers) kan in de volgende tabel worden afgelezen of deze informatiebehoeften van medewerkers al dan niet worden vervuld. Deze tabel gaat uit van de stelling van Evers en Van Putte, dat de kwaliteit van de communicatie voldoende is als de medewerkers haar als voldoende beoordelen. Het probleem is dat medewerkers niet altijd in staat zijn om een oordeel te geven over de communicatieve werkelijkheid (Reijnders, 2010, p. 196). Bij de interpretatie van deze tabel dient hier rekening mee gehouden te worden.

Tabel 4.1 De vervulling van informatiebehoeften volgens medewerkers van Deli XL

Informatiebehoeften met betrekking tot...	Groep A	Groep B
...de hoeveelheid	Niet vervuld	Niet vervuld
...de timing	Niet vervuld	Niet vervuld
...de fysieke afstand tot de zender	Niet vervuld	Niet vervuld
...het gebruikte medium	Vervuld	Vervuld
...het onderwerp en de betrokkenheid daarbij	Niet vervuld	Niet vervuld
...het werkwaardepatroon	Niet vervuld	Niet vervuld

Informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid

Groep A

De informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid van Groep A worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;
- De beheerinformatie die via de portal, het werkoverleg en e-mail wordt verspreid, voldoet niet aan de eisen van Groep A;
- Het niet optimale gebruik of functionaliteit van het medium;
- Het niet naar behoren functioneren van het werkoverleg.

Groep B

De informatiebehoeften met betrekking tot de hoeveelheid van Groep B worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel;
- Een passieve houding;
- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;
- De sociale informatie die de Passie, het werkoverleg, de nieuwsbrief en de bordmededeling verspreiden, voldoet niet aan de eisen van Groep B;
- Het niet optimale gebruik of functionaliteiten van het medium.

Informatiebehoeften met betrekking tot de timing

Groep A

De informatiebehoeften met betrekking tot de timing van Groep A worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;
- Het niet optimale gebruik of functionaliteit van het medium;
- Het niet naar behoren functioneren van het werkoverleg;
- Een groot deel van Groep A bestaat uit leidinggevend (beheerinformatie wordt ook wel 'managementinformatie' genoemd) en voelt daardoor sterk de behoefte om de vinger aan de pols te houden (een belangrijk doel van beheerinformatie);
- Groep A heeft beheerinformatie nodig om taken op de korte termijn uit te voeren.

Groep B

De informatiebehoeften met betrekking tot de timing van Groep B worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Een niet geschikte keuze van het medium door de afdeling CC;
- Een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel;
- Een passieve houding;
- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;
- Groep B heeft in verband met wisselende werkzaamheden vaker dan wekelijks taakinformatie nodig.

Informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender

Groep A

De informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender van Groep A worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Leidinggevend beschikken niet over informatie om met medewerkers te delen.

Groep B

De informatiebehoeften met betrekking tot de fysieke afstand tot de zender van Groep B worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Leidinggevend beschikken niet over informatie om met medewerkers te delen.

Informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij

Groep A

De informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij van Groep A worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;
- De beheerinformatie die via de portal, het werkoverleg en e-mail wordt verspreid, voldoet niet aan de eisen van Groep A;
- Het niet optimale gebruik of functionaliteit van het medium;
- Het niet naar behoren functioneren van het werkoverleg.
- Een groot deel van Groep A bestaat uit leidinggevenden (beheerinformatie wordt ook wel 'managementinformatie' genoemd) en voelt daardoor sterk de behoefte om de vinger aan de pols te houden (een belangrijk doel van beheerinformatie);
- Groep A heeft beheerinformatie nodig om taken op de korte termijn uit te voeren.

Groep B

De informatiebehoeften met betrekking tot het onderwerp en de betrokkenheid daarbij van Groep B worden niet vervuld. Dit ligt waarschijnlijk aan het volgende:

- Een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel;
- Een passieve houding;
- Onduidelijkheid over de aanwezigheid van informatie;
- De sociale informatie die de Passie, het werkoverleg, de nieuwsbrief en de bordmededeling verspreiden, voldoet niet aan de eisen van Groep B;
- Het niet optimale gebruik of functionaliteiten van het medium;
- Een niet geschikte keuze van het medium door de afdeling CC.

Informatiebehoeften met betrekking tot het werkwaardepatroon

In het kader van dit onderzoek doet het er niet toe waarom de afdeling CC tot op heden geen gebruik maakt van doelgroepsegmentatie. Wat er toe doet is dat de werkwaarden van medewerkers binnen Groep A en binnen Groep B verschillen. Dat betekent automatisch dat de informatiebehoeften verschillen. Het gevolg van dit verschil is dat een bepaalde boodschap Groep A aanspreekt, maar Groep B daarentegen koud laat. Omgekeerd geldt hetzelfde. De typologieën van medewerkers naar werkwaarden zijn een reden om de communicatiestrategie te heroverwegen. De afdeling CC kan er alsnog voor kiezen om gebruik te maken van doelgroepsegmentatie.

Paragraaf 6.5 Het grijze gebied tussen de afdelingen CC en P&O

Bij alle geïnterviewden is de wil om tot een betere samenwerking te komen, aanwezig. Een ieder ziet de meerwaarde van samenwerking in, en over het algemeen heerst de opvatting dat beide afdelingen elkaar nodig hebben voor de professionalisering van het eigen vakgebied. Er is dan ook bij geen van de geïnterviewden behoefte aan grenstelling tussen beide. Het beeld dat beide afdelingen van elkaar hebben is nog onvoldoende helder, maar beide afdelingen zien elkaar als gelijkwaardig samenwerkingspartner.

De afdeling P&O wordt zowel door de communicatiemedewerker als door de manager van de afdeling P&O ondergewaardeerd. Tegelijkertijd wordt door hen de afdeling CC overgewaardeerd. Dit heeft mogelijk te maken met het incomplete beeld dat beide afdelingen van elkaar hebben. Uit de onderzochte literatuur blijkt echter dat er geen concrete richtlijnen worden aangereikt voor het verbeteren en intensiveren van de samenwerking tussen beide vakgebieden. Van de geïnterviewden is de communicatiemanager degene die toch een heldere visie heeft over hoe de samenwerking te verbeteren. De reden hiervoor is vermoedelijk zijn beeld van de afdeling P&O, dat is redelijk compleet en helder.

Hoofdstuk 7 Antwoorden en adviezen

Paragraaf 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt op basis van de antwoorden op de deelvragen adviezen geformuleerd. Ten eerste wordt een aantal adviezen gegeven, dat in principe voor elke organisatie toepasbaar is (algemeen advies). Ten tweede wordt een aantal adviezen gegeven, dat op Deli XL is toegespitst (specifiek advies). Dit specifieke advies is een uitwerking van het algemene advies, en dit hoofdstuk bevat dan ook enkele doublures.

Paragraaf 7.2 Antwoord op deelvraag 1

Hoe beïnvloedt de verscheidenheid aan visies op communicatie, de inrichting van het interne communicatiebeleid van Deli XL?

De inrichting van het interne communicatiebeleid van Deli XL hangt in sterke mate af van de visie van de directie op interne communicatie. Het is afhankelijk van het organisatietype en de organisatiecultuur, hoe de afdeling CC hier mee om kan en wil gaan.

Paragraaf 7.3 Algemeen advies op basis van het antwoord op deelvraag 1

Start dialoog tussen drie partijen

Volgens de stelling van Evers en Van Putte, is de kwaliteit van de communicatie voldoende als de medewerkers haar als voldoende beoordelen. Het probleem is dat medewerkers niet altijd in staat zijn om een oordeel te geven over de communicatieve werkelijkheid (Reijnders, 2010, p. 196). De discussie over een objectieve norm voor 'goede' interne communicatie gaat door. Wordt deze norm bepaald door de beoordeling van medewerkers, of de communicatie-expertise van een buitenstaander (stafafdeling)? Omdat men het hier nooit over eens zal worden, is het aan te raden om samen met alle betrokken partijen de middenmix te bepalen. De drie partijen die de hoofdrol spelen, zijn de directie, de communicatieafdeling en medewerkers.

Het is niet altijd nodig om over te gaan tot tijdrovende en ingrijpende reorganisaties en cultuurveranderingen. Een strijd tussen de directie en de communicatieafdeling over wat de 'juiste' visie op interne communicatie is, moet vermeden worden. Hier is immers niemand bij gebaat. Daarom moet worden gezien wat de kansen zijn binnen het organisatietype, binnen de bestaande organisatiecultuur, en binnen de heersende visie op interne communicatie. Misschien valt hier nog veel meer uit te halen dan in eerste instantie wordt gedacht:

Stap 1

De communicatieafdeling stelt het organisatietype vast, bijvoorbeeld aan de hand van de organisatietypologieën van Mintzberg (2008), en stelt de organisatiecultuur vast, bijvoorbeeld aan de hand van de cultuurtypologieën van Harrison (1959). Vervolgens stelt de communicatieafdeling dit op in een document dat kan fungeren als leidraad en houvast bij het zetten van de volgende stappen.

Stap 2

De communicatieafdeling bepaalt welke van de huidige interne communicatiemiddelen aansluiten op de kenmerken van het organisatietype en de organisatiecultuur. Ook gaat de communicatieafdeling na welke van deze middelen in welke mate bijdragen aan de autonomie van medewerkers.

De communicatieafdeling bepaalt ook welke van de huidige interne communicatiemiddelen niet aansluiten op de kenmerken van het organisatietype en de organisatiecultuur, en welke van deze middelen niet bijdragen aan de autonomie van medewerkers.

Vervolgens onderzoekt de communicatieafdeling welke interne communicatiemiddelen (nog) niet worden ingezet, maar wel aansluiten op de kenmerken van het organisatietype en de organisatiecultuur. De communicatieafdeling bepaalt vervolgens welke van deze middelen een bijdrage leveren aan de autonomie van medewerkers.

De communicatieafdeling plaatst deze middelen op de juiste plaats in de volgende matrix, zodat in een oogopslag duidelijk is hoe de interne communicatiemiddelen (IC middelen) 'scoren' en of deze middelen al dan niet zijn opgenomen in het interne communicatiebeleid:

	Het IC middel past binnen het organisatietype en binnen de organisatiecultuur	Het IC middel draagt bij aan de autonomie van medewerkers	Het IC middel past niet binnen het organisatietype en binnen de organisatiecultuur	Het IC middel draagt niet bij aan de autonomie van medewerkers
	K w a d r a n t 1		K w a d r a n t 3	
Het IC middel is reeds opgenomen in de middelenmix	Middel X Middel Y Middel Z	Middel X Middel Y Middel Z	Middel X Middel Y Middel Z	Middel X Middel Y Middel Z
	K w a d r a n t 2		K w a d r a n t 4	
Het IC middel is (nog) niet opgenomen in de middelenmix	Middel X Middel Y Middel Z	Middel X Middel Y Middel Z	Middel X Middel Y Middel Z	Middel X Middel Y Middel Z

Stap 3

De communicatieafdeling en de directie stellen in overleg vast welke kenmerken van de organisatietyologie en de organisatiecultuur zwaar wegen en dus doorslaggevend zijn. Vervolgens wordt samen bepaald of de communicatiemiddelen die niet geschikt zijn, uit de middelenmix (en de matrix) geschrapt kunnen worden. Ook wordt door deze twee partijen bepaald of de geschikte communicatiemiddelen die (nog) niet worden ingezet, in de middelenmix kunnen worden opgenomen. Dit gaat onder andere op basis van al dan niet beschikbare budgetten.

Stap 4

Onderzoek onder alle medewerkers wat de waardering is van de middelen die in kwadrant 1 en 3 van de bovenstaande matrix staan. Wat zijn volgens hen de voor- en de nadelen van de middelen? Hoe vaak, wanneer en waarom gebruiken zij de middelen (niet)? Het is hierbij van belang dat medewerkers hun verhaal kwijt kunnen, en daarom worden onderzoeksmethoden gebruikt waarbij interactie centraal staat.

Onderzoek onder alle medewerkers wat de waardering is van de middelen die in kwadrant 2 van de bovenstaande matrix staan. Wat zijn volgens hen de potentiële voor- en de nadelen van de middelen? Hoe vaak, wanneer en waarom zouden zij deze middelen gebruiken als deze worden opgenomen in de middelenmix? Het is hierbij van belang dat medewerkers hun verhaal kwijt kunnen, en daarom worden onderzoeksmethoden gebruikt waarbij interactie centraal staat.

De communicatieafdeling plaatst deze middelen op de juiste plaats in de volgende matrix, zodat in een oogopslag duidelijk is hoe de interne communicatiemiddelen (IC middelen) 'scoren', of deze middelen al dan niet zijn opgenomen in het interne communicatiebeleid, en of deze middelen hoog of laag worden gewaardeerd door medewerkers:

	Het IC middel past binnen het organisatietype en binnen de organisatiecultuur		Het IC middel draagt bij aan de autonomie van medewerkers		Het IC middel past niet binnen het organisatietype en binnen de organisatiecultuur		Het IC middel draagt niet bij aan de autonomie van medewerkers	
	K w a d r a n t 1				K w a d r a n t 3			
Het IC middel is reeds opgenomen in de middelenmix	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd
	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A
	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B
	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C
	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D
	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E
	K w a d r a n t 2				K w a d r a n t 4			
Het IC middel is (nog) niet opgenomen in de middelenmix	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd
	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A
	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B
	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C
	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D
	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E

Stap 5

Schrap de middelen die niet aansluiten op de kenmerken van het organisatietype en de organisatiecultuur, de middelen die weinig tot niets bijdragen aan de autonomie van medewerkers, en de middelen die laag worden gewaardeerd door medewerkers (kwadrant 3) uit de middelenmix. Wanneer dit niet mogelijk is, wordt in gesprek met medewerkers bepaald hoe deze middelen kunnen worden aangepast, zodat deze toch aansluiten op de kenmerken van het organisatietype en de organisatiecultuur. Ook wordt in gesprek met medewerkers bepaald hoe deze middelen toch een bijdrage kunnen leveren aan de autonomie van medewerkers. Het is hierbij van belang dat medewerkers hun verhaal kwijt kunnen, en daarom worden onderzoeksmethoden gebruikt waarbij interactie centraal staat. Omdat dit in overleg gebeurt, zal de waardering van de middelen door medewerkers toenemen.

Stap 6

Neem de middelen die aansluiten op de kenmerken van het organisatietype en de organisatiecultuur, en de middelen die bijdragen aan de autonomie van medewerkers, en de middelen die hoog worden gewaardeerd door medewerkers (kwadrant 2), op in de huidige middelenmix. Wanneer dit niet mogelijk is door een beperkt budget, moeten er (in overleg met medewerkers) keuzen worden gemaakt of alternatieven worden bedacht. Het advies is om te roeien met de riemen die je hebt.

De drie partijen evalueren tweejaarlijks de interne communicatiemiddelen die de afgelopen twee jaren zijn ingezet. Vervolgens kan het stappenplan opnieuw worden doorlopen en middelen eventueel worden geschrapt of opgenomen in de middelenmix.

Kritiekpunten naar aanleiding van een bepaalde visie wegnemen

De communicatieafdeling onderzoekt welke visie op interne communicatie heerst bij zowel de directie als de communicatieafdeling zelf. Ook stelt de communicatieafdeling vast welke visie het interne communicatiebeleid bepaalt: de actie-visie (Reijnders, 2010, p. 123), of de interactie visie (Reijnders, 2010, p. 156)?

Bij beide visies zijn kanttekeningen te plaatsen. De communicatieafdeling stelt vast welke van toepassing zijn op de organisatie:

Kanttekeningen bij de actie-visie (Reijnders, 2010, p. 142)

- Mensbeeld;
- Ontwikkelingen in de samenleving;
- Gedifferentieerde werkwaarden;
- Doelgroepsegmentatie;
- Overschatting van het effect;
- Discongruentie tussen doel en middelen;
- Interactieve beleidsvorming maar intern?;
- Onderzoek naar interne communicatie;
- Medewerkers als doelgroepen in digitale interne communicatie.

Kanttekeningen bij de interactie-visie (Reijnders, 2010, p. 185)

- Stuurloosheid;
- Interactiemoeheid;
- Macht en afhankelijkheid;
- Tijd en capaciteit;
- Gedoe;
- Gebrekkige vaardigheden;
- Verstoorde verhoudingen;
- Complexe problemen.

Vervolgens onderzoekt de communicatieafdeling hoe deze kritiekpunten kunnen worden weggenomen.

Paragraaf 7.4 Specifiek advies op basis van het antwoord op deelvraag 1

Start dialoog tussen drie partijen

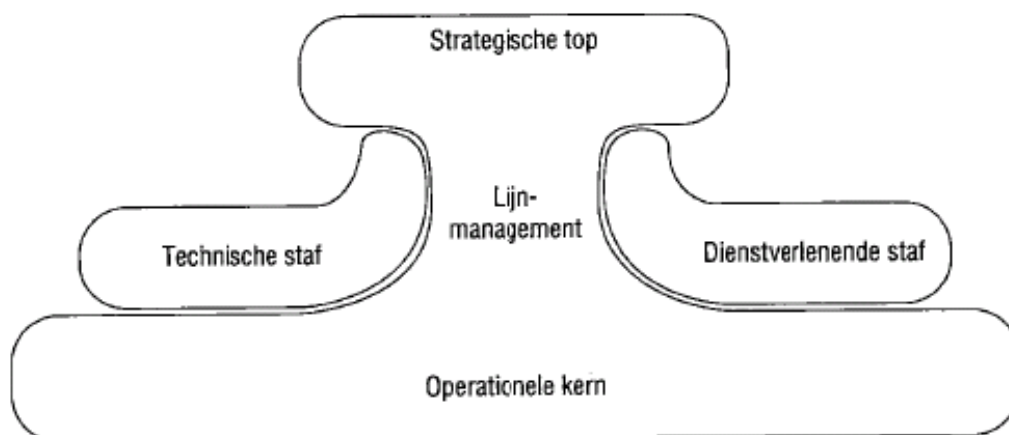
Volgens de stelling van Evers en Van Putte, is de kwaliteit van de communicatie voldoende als de medewerkers haar als voldoende beoordelen. Het probleem is dat medewerkers niet altijd in staat zijn om een oordeel te geven over de communicatieve werkelijkheid (Reijnders, 2010, p. 196). De discussie over een objectieve norm voor 'goede' interne communicatie gaat door. Wordt deze norm bepaald door de beoordeling van medewerkers, of de communicatie-expertise van een buitenstaander (stafafdeling)? Omdat men het hier nooit over eens zal worden, is het aan te raden om samen met alle betrokken partijen de middenmix te bepalen. De drie partijen die de hoofdrol spelen, zijn de directie, de afdeling CC en medewerkers van Deli XL.

Het is niet altijd nodig om over te gaan tot tijdrovende en ingrijpende reorganisaties en cultuurveranderingen, zeker niet wanneer er sprake is van een economisch zware tijd. Een strijd tussen de directie en de afdeling CC over wat de 'juiste' visie op interne communicatie is, moet vermeden worden. Hier is immers niemand bij gebaat. Daarom moet worden bezien wat de kansen zijn binnen het organisatietype, binnen de bestaande organisatiecultuur, en binnen de heersende visie op interne communicatie. Misschien valt hier nog veel meer uit te halen dan in eerste instantie wordt gedacht:

Stap 1

De afdeling CC stelt een document op met daarin de volgende informatie over de organisatie- en cultuurtypologie van Deli XL. Dit document fungeert als leidraad en houvast bij het zetten van de volgende stappen.

Wanneer wordt uitgegaan van de organisatietypologieën van Mintzberg (2008), is Deli XL als een machineorganisatie te beschouwen:



Enkele kenmerken van de machineorganisatie (Reijnders, 2010, p. 30):

- Gecentraliseerde bureaucratie;
- Officiële procedures en geformaliseerd gedrag;
- Gespecialiseerd werk;
- Uitgebreide hiërarchie;
- Strikte scheiding van werkzaamheden in functie(groepen) en georganiseerd in lijn- en staffuncties;
- Standaardisatie van werkzaamheden;
- Onzekerheid zoveel mogelijk verkleinen;
- Strategische programma's.

Voordelen van een machineorganisatie zijn, dat het een efficiënte, betrouwbare, nauwkeurig werkende en een consistente organisatietype is. Problemen binnen een machineorganisatie kunnen ontstaan doordat de gerichtheid op beheersing te sterk is. Dit leidt tot menselijke problemen op de werkvloer, die weer leiden tot beheersingsproblemen bij het middenmanagement, die weer leiden tot besturingsproblemen in de strategische top.

Wanneer wordt uitgegaan van de cultuurtypologieën van Harrison (1959), is de cultuur van Deli XL als een taakcultuur te beschouwen. Enkele kenmerken van een taakcultuur (Kleijn en Rorink, 2005, p. 108):

- Het werk wordt zo goed mogelijk gedaan;
- Men is pragmatisch ingesteld, daar waar nodig worden regels en procedures aangepast;
- Wat betreft coördinatie laat men zich leiden door de eisen die het werk stelt (Deli XL richt zich met het programma Mercurius, waarover meer te vinden is in hoofdstuk 1.4, echter steeds meer op processen dan op eisen die het werk stellen);
- Deskundigheid weegt zwaar;
- Men werkt samen in teams als dat ten minste bijdraagt aan de kwaliteit en effectiviteit van het werk.

Stap 2

De afdeling CC bepaalt welke van de huidige interne communicatiemiddelen aansluiten op de kenmerken van een machineorganisatie en een taakcultuur. Ook gaat de afdeling CC na welke van deze middelen in welke mate bijdragen aan de autonomie van medewerkers.

De afdeling CC bepaalt ook welke van de huidige interne communicatiemiddelen niet aansluiten op de kenmerken van een machineorganisatie en een taakcultuur, en welke van deze middelen niet bijdragen aan de autonomie van medewerkers.

Vervolgens onderzoekt de afdeling CC welke interne communicatiemiddelen (nog) niet worden ingezet, maar wel aansluiten op de kenmerken van een machineorganisatie en een taakcultuur. De afdeling CC bepaalt vervolgens welke van deze middelen een bijdrage leveren aan de autonomie van medewerkers. Dit alles door de volgende vragen te stellen:

- Is het interne communicatiemiddel centraal (dus door de afdeling CC) te beheren (kenmerk van een machineorganisatie)?
- Verkleint het interne communicatiemiddel onzekerheid (kenmerk van een machineorganisatie)?
- Is het interne communicatiemiddel gericht op nut en bruikbaarheid (pragmatisch) (kenmerk van een taakcultuur)?
- Draagt het interne communicatiemiddel bij aan de bevordering van samenwerking tussen medewerkers (kenmerk van een taakcultuur)?
- Spreekt het interne communicatiemiddel het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers aan?
- Draagt het interne communicatiemiddel bij aan de autonomie van medewerkers?

De afdeling CC plaatst de middelen op basis van deze antwoorden op de juiste plaats in de volgende matrix, zodat in een oogopslag duidelijk is hoe de interne communicatiemiddelen (IC middelen) 'scoren' en of deze middelen al dan niet zijn opgenomen in het interne communicatiebeleid. Deze matrix zal er nu waarschijnlijk als volgt uitzien:

	Het IC middel past binnen het organisatietype en binnen de organisatiecultuur	Het IC middel draagt bij aan de autonomie van medewerkers	Het IC middel past niet binnen het organisatietype en binnen de organisatiecultuur	Het IC middel draagt niet bij aan de autonomie van medewerkers
	K w a d r a n t 1		K w a d r a n t 3	
Het IC middel is reeds opgenomen in de middelenmix	Portal Kennisdeler Deli XL Wiki De Passie InformatiePlatform InfoPack Communicatiedag Werkoverleg Offline nieuwsbrief Brief E-mail Bordmededeling	Portal Kennisdeler Deli XL Wiki InfoPack Yammer	Narrowcasting Poster Yammer	Narrowcasting De Passie InformatiePlatform Communicatiedag Werkoverleg Offline nieuwsbrief Brief E-mail Bordmededeling Poster
	K w a d r a n t 2		K w a d r a n t 4	
Het IC middel is (nog) niet opgenomen in de middelenmix	Intranetdiscussie Instant messaging Videojournaal Podcast Smoelenboek Helpdesk	Intranetdiscussie Instant messaging Blog Smoelenboek Helpdesk Ideeënbus	Blog Ideeënbus	Videojournaal Podcast

In de bovenstaande matrix zijn interne communicatiemiddelen opgenomen die (nog) niet zijn opgenomen in de middelenmix. Meer informatie over deze middelen is terug te vinden in het boek 'Interne communicatie als managementinstrument' van Huib Koeleman (p. 201, hoofdstuk 18 'Interne media').

Stap 3

De directie en de afdeling CC stellen in overleg vast welke kenmerken (centraliseerde bureaucratie, onzekerheid verkleinend, pragmatiek, samenwerking, autonomie, en dergelijke) zwaar wegen voor Deli XL en dus doorslaggevend zijn. De communicatieafdeling en de directie bepalen vervolgens samen of de communicatiemiddelen die niet geschikt zijn, uit de middelenmix (en de matrix) geschrapt kunnen worden. Ook wordt door deze twee partijen bepaald of de geschikte communicatiemiddelen die (nog) niet worden ingezet, wel in de middelenmix kunnen worden opgenomen. Dit gebeurt op basis van diezelfde kenmerken en op basis van al dan niet beschikbare budgetten.

Stap 4

Onderzoek onder alle medewerkers wat de waardering is van de middelen die in kwadrant 1 en 3 van de bovenstaande matrix staan. Wat zijn volgens hen de voor- en de nadelen van de middelen? Hoe vaak, wanneer en waarom gebruiken zij de middelen (niet)? Het is hierbij van belang dat medewerkers hun verhaal kwijt kunnen, en daarom worden onderzoeksmethoden gebruikt waarbij interactie centraal staat.

Onderzoek onder alle medewerkers wat de waardering is van de middelen die in kwadrant 2 van de bovenstaande matrix staan. Wat zijn volgens hen de potentiële voor- en de nadelen van de middelen? Hoe vaak, wanneer en waarom zouden zij deze middelen gebruiken als deze worden opgenomen in de middelenmix? Het is hierbij van belang dat medewerkers hun verhaal kwijt kunnen, en daarom worden onderzoeksmethoden gebruikt waarbij interactie centraal staat.

De afdeling CC plaatst deze middelen op de juiste plaats in de volgende matrix, zodat in een oogopslag duidelijk is hoe de interne communicatiemiddelen (IC middelen) 'scoren', of deze middelen al dan niet zijn opgenomen in het interne communicatiebeleid, en of deze middelen hoog of laag worden gewaardeerd door medewerkers. Voor de huidige interne communicatiemiddelen is dit al gebeurd omdat deze al zijn onderzocht:

	Het IC middel past binnen het organisatietype en binnen de organisatiecultuur		Het IC middel draagt bij aan de autonomie van medewerkers		Het IC middel past niet binnen het organisatietype en binnen de organisatiecultuur		Het IC middel draagt niet bij aan de autonomie van medewerkers	
	K w a d r a n t 1				K w a d r a n t 3			
Het IC middel is reeds opgenomen in de middelenmix	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd
	Kennisdeler Deli XL Wiki InformatiePlatform InfoPack Brief	Portal De Passie Communicatiedag Werkoverleg Offline nieuwsbrief E-mail Bordmededeling	Kennisdeler Deli XL Wiki InfoPack Yammer	Portal	Narrowcasting Poster Yammer	-	Narrowcasting InformatiePlatform Brief Poster	De Passie Communicatiedag Werkoverleg Offline nieuwsbrief E-mail Bordmededeling
	K w a d r a n t 2				K w a d r a n t 4			
Het IC middel is (nog) niet opgenomen in de middelenmix	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers laag gewaardeerd	Het IC middel wordt door medewerkers hoog gewaardeerd
	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A	Middel A
	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B	Middel B
	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C	Middel C
	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D	Middel D
	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E	Middel E

Stap 5

Schrap de middelen die niet aansluiten op de kenmerken van de machineorganisatie en de taakcultuur, de middelen die weinig tot niets bijdragen aan de autonomie van medewerkers, en de middelen die laag worden gewaardeerd door medewerkers (kwadrant 3) uit de middelenmix. Wanneer dit niet mogelijk is, wordt in gesprek met medewerkers bepaald hoe deze middelen kunnen worden aangepast, zodat deze toch aansluiten op de kenmerken van een machineorganisatie en een taakcultuur. Ook wordt in gesprek met medewerkers bepaald hoe deze middelen toch een bijdrage kunnen leveren aan de autonomie van medewerkers. Het is hierbij van belang dat medewerkers hun verhaal kwijt kunnen, en daarom worden onderzoeksmethoden gebruikt waarbij interactie centraal staat. Omdat stap 5 in overleg wordt gezet, zal de waardering van de middelen door medewerkers toenemen.

Stap 6

Neem de middelen die aansluiten op de kenmerken van een machineorganisatie en een taakcultuur, en de middelen die bijdragen aan de autonomie van medewerkers, en de middelen die hoog worden gewaardeerd door medewerkers (kwadrant 2), op in de huidige middelenmix. Wanneer dit niet mogelijk is door een beperkt budget, moeten er (in overleg met medewerkers) keuzen worden gemaakt of alternatieven worden bedacht. Het advies is om te roeien met de riemen die je hebt.

De drie partijen evalueren tweejaarlijks de interne communicatiemiddelen die de afgelopen twee jaren zijn ingezet. Vervolgens kan het stappenplan opnieuw worden doorlopen en middelen eventueel worden geschrapt of opgenomen in de middelenmix. Let op: organisatietypen en een organisatieculturen **kunnen** veranderen. Hier gaan tientallen overheen en veranderingen blijven daarom vaak onopgemerkt. Houd toch rekening met dit feit, zeker nu Mercurius speelt, en blijf er niet constant van uit gaan dat Deli XL een machineorganisatie met een taakcultuur is.

Kritiekpunten naar aanleiding van een bepaalde visie wegnemen

Mensbeeld

Omdat bij Deli XL de actie-visie op communicatie bepalend is, worden de bijbehorende kanttekeningen onder de loep genomen. Ten eerste past de actie-visie bij de extrinsieke benadering van interne communicatie en het bijbehorende negatieve mensbeeld van Theorie X: volgens McGregor hebben mensen hierin over het algemeen een afkeer van werken, vermijden verantwoordelijkheid en zoeken zekerheid. Externe prikkels (en motivatie) zetten aan tot prestaties. Dit is het door Deli XL impliciet gehanteerde mensbeeld. Het gevolg is dat medewerkers in Groep B, gedragingen vertonen die gebaseerd zijn op afhankelijkheid, afwachtendheid en passiviteit. Dit blijkt uit de schriftelijke enquête.

Het mensbeeld dat impliciet wordt gehanteerd is bepalend voor de communicatie naar medewerkers. Maak het mensbeeld dat vanaf nu wordt gehanteerd expliciet, door bewust een keuze te maken voor Theorie X of Theorie Y: vanuit dit standpunt is de mens vanaf zijn geboorte gericht op fysieke en geestelijke inspanning. Hij motiveert zichzelf (intrinsieke, interne motivatie) en streeft naar bevrediging van verschillende behoeften. De mens kan zichzelf richten en beheersen en zoekt zelf naar verantwoordelijkheid en ontplooiing. Om dit mogelijk te maken, is het aan te raden om in contact te treden met medewerkers. Om het maximale uit dit contact te halen, gebeurt dit bij voorkeur op het terrein waar de medewerker zich prettig voelt.

Magazijngein

Elk half jaar werken de directeur Operations, de communicatiemanager en de communicatiemedewerker apart een werkdag mee met een magazijnmedewerker. In gesprek met de magazijnmedewerker verzamelen ze in ieder geval de volgende gegevens:

- De voor- en achternaam van de magazijnmedewerker
- De leeftijd van de magazijnmedewerker
- De geboorteplaats van de magazijnmedewerker
- De woonplaats van de magazijnmedewerker
- De gezinssituatie van de magazijnmedewerker
- De hobby's van de magazijnmedewerker

Deze gegevens zijn alleen te verkrijgen in een persoonlijk gesprek, waarin de magazijnmedewerker zijn gesprekspartner vertrouwt. Omdat het hier om persoonlijke gegevens gaat, wordt het gezicht achter 'de magazijnmedewerker' duidelijk zichtbaar en kan een bewuste keuze worden gemaakt hoe men de magazijnmedewerker wil zien; door de bril van Theorie X of de bril van Theorie Y.

Alle gegevens worden verzameld in een map, die speciaal wordt aangemaakt voor magazijngein. Naast deze gegevens wordt een antwoord gezocht op de vraag wat de magazijnmedewerker belangrijk vindt aan het werk en aan interne communicatiemiddelen. Ook deze gegevens worden verzameld in dezelfde map:

- Wat motiveert de magazijnmedewerker om te werken?
- Is er sprake van intrinsieke motivatie?
- Is er sprake van extrinsieke motivatie?
- Heeft de intrinsieke motivatie of de extrinsieke motivatie de overhand?
- Wat zijn de belangrijkste werkwaarden van de magazijnmedewerker?
- Welke behoeften wenst de magazijnmedewerker te vervullen door middel van het werk?
- Hoe beoordeelt de magazijnmedewerker bepaalde interne communicatiemiddelen?

Chauffeurfleur

Elk half jaar rijden de directeur Operations, de communicatiemanager en de communicatiemedewerker apart een rit mee met een vrachtwagenchauffeur. In gesprek met de chauffeur verzamelen ze in ieder geval de volgende gegevens:

- De voor- en achternaam van de chauffeur
- De leeftijd van de chauffeur
- De geboorteplaats van de chauffeur
- De woonplaats van de chauffeur
- De gezinssituatie van de chauffeur
- De hobby's van de chauffeur

Deze gegevens zijn alleen te verkrijgen in een persoonlijk gesprek, waarin de magazijnmedewerker zijn gesprekspartner vertrouwt. Omdat het hier om persoonlijke gegevens gaat, wordt het gezicht achter 'de vrachtwagenchauffeur' duidelijk zichtbaar en kan een bewuste keuze worden gemaakt hoe men de vrachtwagenchauffeur wil zien; door de bril van Theorie X of de bril van Theorie Y.

Deze gegevens worden verzameld in een map, die speciaal wordt aangemaakt voor chauffeurfleur. Naast deze gegevens wordt een antwoord gezocht op de vraag wat de chauffeur belangrijk vindt aan het werk en aan interne communicatiemiddelen. Ook deze gegevens worden verzameld in dezelfde map:

- Wat motiveert de chauffeur om te werken?
- Is er sprake van intrinsieke motivatie?
- Is er sprake van extrinsieke motivatie?
- Heeft de intrinsieke motivatie of de extrinsieke motivatie de overhand?
- Wat zijn de belangrijkste werkwaarden van de chauffeur?
- Welke behoeften wenst de chauffeur te vervullen door middel van het werk?
- Hoe beoordeelt de magazijnmedewerker bepaalde interne communicatiemiddelen?

Een voordeel is de participatie van de directeur Operations in magazijngein en chauffeurfleur. Leidinggevend en die regelmatig in gesprek gaan met hun medewerkers en aandacht aan hen besteden, bouwen een goed contact met hun mensen op. Er ontstaat wederzijds begrip (Managersonline.nl (2000-2011)); een belangrijke voorwaarde voor medewerkertevredenheid.

Daarnaast kan er tijdens magazijngein en chauffeurfleur ook andere informatie vrijkomen. Zo kunnen er belangrijke signalen opgevangen worden, waar Deli XL gehoor aan kan geven. Trends en ontwikkelingen die van belang zijn voor de bedrijfsvoering kunnen worden bijgehouden, waar Deli XL op in kan spelen. De gegevens zijn bovendien een interessante bron van informatie voor verschillende vormen van communicatie, zoals bij het organiseren van acties en het uitzoeken van gadgets. Door hiervoor de map als naslagwerk te gebruiken, sluiten deze acties en gadgets altijd aan op de motieven, motivatie, werkwaarden en behoeften van magazijnmedewerkers en vrachtwagenchauffeurs.

Communicatiedag

Een communicatiedag vindt gemiddeld vier keer per jaar plaats op verschillende vestigingen. Het is een eigen initiatief en wordt niet door elke vestiging georganiseerd. Omdat op de communicatiedag een grote groep diverse medewerkers aanwezig is, is het raadzaam voor de communicatiemedewerker, die verantwoordelijk is voor de interne communicatie van Deli XL, om hier bij aanwezig te zijn.

Omdat de communicatiedag een eigen doel kent, wordt niet het gehele proces van magazijngein en chauffeurfleur doorlopen. Er is sprake van grote groep medewerkers en de nadruk van de dag ligt

niet op het leggen van contact met medewerkers; daar is immers ook geen tijd voor.

De communicatiemedewerker staat op de communicatiedag wel open voor signalen, trends en ontwikkelingen. In gesprek met medewerkers peilt zij hoe de interne communicatiemiddelen worden gewaardeerd. Deze gegevens worden niet vastgelegd. Het verzamelen van gegevens moet namelijk geen doel op zich worden; de gesprekken moeten een ongedwongen karakter hebben. Door het contact met medewerkers kan de communicatiemedewerker een bewuste keuze maken tussen het hanteren van een negatief mensbeeld of het hanteren van een positief mensbeeld. Vooroordelen en stereotypering worden weggenomen door in gesprek te treden met medewerkers. Vermoedelijk worden medewerkers dan niet langer gezien als een homogene massa, en draagt dit bij aan de keuze voor het hanteren van een positief mensbeeld. Dit zal positieve uitwerkingen hebben op de communicatie naar medewerkers toe.

Gedifferentieerde werkwaarden en doelgroepsegmentatie

Onderzoek van bureau Motivaction bij de Belastingdienst laat zien dat de drijfveren van medewerkers om hun werk te doen nogal verschillen. Het onderzoek van Motivaction helpt te begrijpen waarom niet alles te verwachten valt van het communiceren vanuit de actie-visie op communicatie. Vanuit de actie-visie kiezen communicatiespecialisten van oudsher voor doelgroepsegmentatie. Dan worden voorafgaand aan een communicatieactiviteit doelgroepen gevormd op basis van het hiërarchisch niveau in de organisatie, de functie of de afdeling waar mensen werken. De werkwaarden lopen echter dwars door dit soort doelgroepen heen. Zij zouden wel eens belangrijker kunnen zijn voor het communicatie-effect dan de traditionele segmentatiecriteria. De typologieën zijn een reden om de communicatiestrategie te heroverwegen (Reijnders, 2010, 146).

Bij Deli XL is geen sprake van doelgroepsegmentatie, maar uit de volgende tabel kan echter worden opgemaakt dat de werkwaarden van Groep A en Groep B verschillen. Binnen de Groep A zijn de zelfontplooiers met 46,4% het hoogst vertegenwoordigd. Binnen Groep B zijn de loyalen met 45% het hoogst vertegenwoordigd. Daarom is het de afdeling CC aan te raden om gebruik te maken van doelgroepsegmentatie naar typologieën. De volgende tabel kan gebruikt worden om te bepalen hoe een boodschap kan worden geformuleerd. De afdeling CC doet er goed aan om deze tabel uit te printen en binnen handbereik te bewaren:

Type	Belangrijke werkwaarden
Zelfontplooiers (Groep A) Groep A bestaat uit kantoormedewerkers en beschikt over een 'eigen' zakelijke computer en heeft een persoonlijke zakelijk (e-mail)account, waarmee medewerkers binnen deze groep snel en makkelijk toegang hebben tot de portal en e-mail.	- werk is belangrijk - flexibele werktijden - werk is zelfontplooiing - hoge betrokkenheid bij werk - self-starter, eigen initiatief - zelfontplooiing - belangrijke inbreng in resultaat - uitdagend werk - opleidingsmogelijkheden - wisselende werkzaamheden - hoge verantwoordelijkheid - zinvol werk - wisselende werktijden - maatschappelijk verantwoord bedrijf - succes
Loyalen (Groep B) Groep B bestaat uit operationele medewerkers en beschikt niet over een 'eigen' zakelijke computer en heeft geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account. Medewerkers binnen deze groep hebben beperkte toegang tot de portal en kunnen geen e-mail versturen en ontvangen.	- harde werkers - respect voor hogere posities, ambieert zelf ook aanzien - plichtsgetrouw, niet verzaken, je best doen - zeker zijn van werk in de toekomst - anderen helpen - hard werken - gemakkelijk werk - vaste werktijden - bekend bedrijf - mooi kantoor - de baas zegt precies wat te doen

Formuleer een boodschap zodanig dat deze aansluit bij de werkwaarden van de twee heersende typologieën. Neem bijvoorbeeld een boodschap over het nieuwe werken. Het voordeel van wisselende werktijden wordt benadrukt, iets wat de zelfontplooiers aanspreekt. Benadruk ook een ander voordeel, zoals de mogelijkheid om thuis harder te kunnen werken, iets waar loyalen veel waarde aan hechten.

Paragraaf 7.5 Antwoord op deelvraag 2

Wat zijn de informatiebehoeften van medewerkers van Deli XL?

Groep A

- Behoeftte aan meer informatie, met name beheerinformatie en informatie over Mercurius;
- Behoeftte aan meer informatie die op tijd wordt verstrekt, met name taakinformatie en beheerinformatie;
- Behoeftte aan informatie via de leidinggevende;
- Behoeftte aan informatie via de portal, via e-mail en via het werkoverleg;
- Behoeftte aan informatie via het werkoverleg, via e-mail en via de portal met betrekking tot zowel taak-, beleids-, beheer- en sociale informatie;
- Behoeftte aan informatie over Mercurius via de portal, via e-mail en via het werkoverleg;
- Betrokkenheid bij alle soorten informatie, met name met betrekking tot beheerinformatie, echter weinig betrokkenheid bij informatie over Mercurius;
- Informatie die aansluit op de werkwaarde zelfontplooiing (flexibiliteit, inbreng, succes, verantwoordelijkheid, uitdaging, et cetera).

Groep B

- Behoeftte aan meer informatie, met name sociale informatie en beheerinformatie;
- Behoeftte aan meer informatie die op tijd wordt verstrekt, met name taakinformatie en sociale informatie;
- Behoeftte aan informatie via de leidinggevende;
- Behoeftte aan informatie via het werkoverleg, via de Passie en via de offline nieuwsbrief en de bordmededeling;
- Behoeftte aan taakinformatie via het werkoverleg, via de bordmededeling en via de offline nieuwsbrief en via e-mail;
- Behoeftte aan beleidsinformatie via de Passie, via het werkoverleg en via de offline nieuwsbrief;
- Behoeftte aan beheerinformatie via de Passie, via het werkoverleg en via de offline nieuwsbrief en via de communicatiedag;
- Behoeftte aan sociale informatie via het werkoverleg, via de bordmededeling en via de Passie.
- Behoeftte aan informatie over Mercurius via de Passie, via de bordmededeling en via het werkoverleg;
- Betrokkenheid bij alle soorten informatie, met name met betrekking tot sociale informatie;
- Informatie die aansluit op de werkwaarde loyaliteit (zekerheid/vastigheid, behulpzaamheid, hard werken/plichtsgetrouw).

Beide groepen hebben behoefte aan meer beleidsinformatie (bijvoorbeeld over de toekomst van Deli XL, doelstellingen van Deli XL en verandering met betrekking tot Deli XL), aan meer beheerinformatie (met name financiële informatie) aan meer sociale informatie (bijvoorbeeld over pensioen) en aan informatie over andere afdelingen en andere vestigingen.

Paragraaf 7.6 Algemeen advies op basis van het antwoord op deelvraag 2

Maak gebruik van doelgroepsegmentatie op basis van gedifferentieerde werkwaarden

Het eerste dat opvalt aan de onderzoeksresultaten, is dat er binnen een organisatie verschillende (doel)groepen kunnen bestaan. Breng deze doelgroepen niet in kaart op basis van hiërarchische niveaus, want werkwaarden lopen dwars door dit soort doelgroepen heen. En juist deze werkwaarden bepalen of een boodschap een groep aanspreekt of koud laat. Breng de doelgroepen dus in kaart op basis van typologieën van werknemers naar werkwaarden (Reijnders, 2010, p. 114) door middel van een onderzoek:

1. Loyalen

- zeker zijn van werk in de toekomst
- anderen helpen
- hard werken

2. Werkers om te leven

- zeker zijn van werk in de toekomst
- zeker zijn van een vast en hoog inkomen
- veel vrije tijd

3. Balanszoekers

- een vast inkomen
- vaste werktijden
- veel vrije tijd

4. Zelfontplooiër

- mezelf ontplooien en succes
- wisselende werkzaamheden
- hoge verantwoordelijkheid
- uitdagend werk

5. Carrièregerichten

- waardering van collega's
- snel carrière kunnen maken
- een hoog salaris

Naar alle waarschijnlijkheid zullen alle vijf de typologieën binnen een organisatie vertegenwoordigd zijn. Het is voor de interne communicatiespecialist een hele opgave om een boodschap voor iedereen aansprekend te formuleren. Daarom is het raadzaam om te onderzoeken welke twee typologieën binnen de organisatie heersen, en deze te gebruiken voor doelgroepsegmentatie.

Formuleer een boodschap zodanig dat deze aansluit bij de werkwaarden van de twee heersende typologieën. Neem bijvoorbeeld een boodschap over het nieuwe werken. Het voordeel van wisselende werktijden wordt benadrukt, iets wat de zelfontplooiers aanspreekt. Benadruk ook een ander voordeel, zoals de mogelijkheid om thuis harder te kunnen werken, iets waar loyalen veel waarde aan hechten.

Creëer een omgeving waarin makkelijk en snel kan worden ingespeeld op informatiebehoeften

Een ideale situatie ontstaat wanneer er een intranet wordt ontworpen waar iedere medewerker toegang tot heeft door middel van een eigen account en inlogcode. Voordat deze account wordt geactiveerd, dient de medewerker op een speciaal daarvoor ingerichte intranetpagina vragen te beantwoorden over de werkwaarden waar hij of zij affiniteit mee heeft. De werkwaarden die worden bevraagd, zijn de werkwaarden die passen bij de twee heersende typologieën binnen de organisatie. Dit dient dus van tevoren onderzocht te worden, tenzij de organisatie alle vijf de typologieën wil insluiten. Als de medewerker de vragen heeft beantwoord, wordt automatisch een typologie voor deze medewerker 'berekend'. Op deze uitslag, wordt zijn intranetpagina aangepast.

Aangezien er sprake is van verschillende (doel)groepen binnen een organisatie, is het vanzelfsprekend dat er ook sprake is van verschillende informatiebehoeften binnen een organisatie. Dit werd ook duidelijk naar aanleiding van dit onderzoek. Daarom kan de medewerker op individueel niveau opties aan- of uitvinken voor wat betreft de hoeveelheid, de timing, de afzender, het medium en het onderwerp. De medewerker neemt als het ware een abonnement op informatie, en draagt zelf verantwoordelijkheid voor de samenstelling van het abonnement.

Hoeveelheid

De medewerker bepaalt of hij slechts een samenvatting van een boodschap wil ontvangen, of dat hij de boodschap in zijn geheel wil ontvangen. Let wel; de communicatieafdeling zorgt voor een samenvatting van elke boodschap, waarin in ieder geval antwoord wordt gegeven op de vragen 'wie', 'wat', 'waar', 'wanneer', 'waarom' en 'hoe'.

Timing

De medewerker bepaalt wanneer hij informatie ontvangt. Deze opties variëren van 'onmiddellijk' tot 'wekelijks'. De medewerker ontvangt op basis van zijn wensen, een melding van beschikbare informatie via e-mail.

In geval van nood, moet de communicatieafdeling de autoriteit hebben om informatie te verspreiden naar iedere medewerker, ongeacht zijn persoonlijke instellingen. Hier dient de communicatieafdeling adequaat mee om te gaan, anders verliest het systeem zijn functie, kracht, en draagvlak bij medewerkers.

Afzender

In één oogopslag moet duidelijk zijn wie en/of wat de afzender is van een boodschap. Met wie wordt bijvoorbeeld bedoeld: de directie, een vestigingsmanager, een afdelingsmanager of een direct leidinggevende. Met wat wordt bijvoorbeeld bedoeld, een vestiging, een afdeling of een team. Dit zorgt er voor dat de medewerker een boodschap makkelijk kan plaatsen.

Ook moet er op dit intranet een functie worden ontworpen waarbij de medewerker per boodschap (eventueel anoniem) aan kan geven of hij dit onderwerp in het aankomende werkoverleg wil bespreken. De leidinggevende ontvangt hier bericht van en wordt op deze manier als het ware gedwongen om het werkoverleg structureel te organiseren. De medewerker bepaalt de inhoud van het werkoverleg, en de leidinggevende zorgt er voor dat er voldoende informatie beschikbaar is. Bijkomende voordelen: de leidinggevende wordt werk uit handen genomen doordat de inhoud van het werkoverleg al is bepaald en de medewerker voelt zich gehoord.

Medium

Een gevolg van dit systeem is dat een aantal offline interne communicatiemiddelen uit de middelenmix kunnen worden geschrapt, omdat de informatie die deze media overbrengen, reeds online beschikbaar is. Dit geldt bijvoorbeeld voor offline nieuwsbrieven en bordmededelingen. Een bijkomend voordeel is dat dit aanzienlijk scheelt in de verspilling van printbenodigdheden (papier en inkt). Omdat de plaatsen waar nieuwsbrieven en bordmededelingen doorgaans worden opgehangen (denk aan publicatieborden en dergelijke), aanzienlijk minder worden 'bevuild', bieden deze plaatsen bovendien ruimte om bijvoorbeeld posters op te hangen. Het hoofddoel van een poster is immers niet informeren. De poster heeft een attendeerfunctie en wordt dan ook vaak ingezet ter ondersteuning van een campagne. Met enkel en alleen een poster op plaatsen als publicatieborden, springt deze in het oog en bereikt deze zijn doel.

Terug naar het intranet. De medewerker bepaalt of hij via offline media informatie wil ontvangen. Zo kan hij bijvoorbeeld aangeven of hij het personeelsblad liever als papieren versie ontvangt, of dat hij tevreden is met een digitale versie. Als medewerkers voor deze laatste optie gaan, moet het wel mogelijk zijn om het personeelsblad alsnog uit te printen. Ook kan hij aangeven of hij brieven op het thuisadres wil ontvangen, of dat hij tevreden is met een e-mail. Ook hier geldt het bijkomende voordeel dat dit aanzienlijk scheelt in de verspilling van printbenodigdheden.

Onderwerp en de betrokkenheid daarbij

De communicatieafdeling stelt vast of een boodschap onder taakinformatie, beleidsinformatie, beheerinformatie of sociale informatie valt. De vier soorten informatie worden onderverdeeld in onderwerpen. Ook hier is de communicatieafdeling verantwoordelijk voor. Sociale informatie kan bijvoorbeeld als volgt worden opgesplitst:

- Ondernemingsraad
- Personeelsvereniging
- Huisregels
- ARBO
- Ziekteverzuim en ziekmeldingsprocedure
- Opleiding-/cursusmogelijkheden
- Vacatures
- Benoemingen
- Pensioen en levensloopregeling;
- Nieuws
- Mededeling
- Wijziging
- Verzoek
- Oproep
- Uitnodiging

De onderwerpen functioneren als 'labels', die de communicatieafdeling als het ware aan elke boodschap 'hangt'. De communicatieafdeling gebruikt zoveel labels als nodig zijn om de lading van een boodschap te dekken. Ga hier verstandig mee om; gebruik geen labels die niet van toepassing zijn, om maar zoveel mogelijk medewerkers te bereiken. Dit fenomeen wordt ook wel 'tagging' genoemd; het Engelse woord voor labelen. Tags zijn belangrijke hulpmiddelen om informatie te organiseren en te navigeren op plaatsen die regelmatig worden bezocht, zoals een intranet.

De medewerker selecteert op zijn persoonlijke intranetpagina de onderwerpen waar hij informatie over wil ontvangen. In het vervolg ontvangt de medewerker uitsluitend boodschappen over de onderwerpen waar hij zich betrokken bij voelt. Een voorbeeld:

Stel dat er een medewerker is opgestapt uit de ondernemingsraad, en dat de ondernemingsraad dringend op zoek is naar een medewerker die deze vrijgekomen plaats op wil en kan vullen. De communicatieafdeling stelt vast dat het om sociale informatie gaat, en stelt voor deze boodschap de volgende tags in: 'ondernemingsraad', 'nieuws', 'oproep'. Medewerkers die de onderwerpen 'ondernemingsraad', 'nieuws' en 'oproep' hebben geselecteerd, ontvangen per e-mail een notificatie dat deze boodschap op de homepage van zijn persoonlijke intranetpagina is geplaatst. Maar ook de medewerkers die 'nieuws' en 'oproep', of één van beide onderwerpen hebben geselecteerd, ontvangt deze notificatie.

Dit advies is gebaseerd op Theorie Y. Vanuit dit standpunt is de mens vanaf zijn geboorte gericht op fysieke en geestelijke inspanning. Hij motiveert zichzelf (intrinsieke, interne motivatie) en streeft naar bevrediging van verschillende behoeften. De mens kan zichzelf richten en beheersen en zoekt zelf naar verantwoordelijkheid en ontplooiing. De organisatie moet daar echter wel de voorwaarden voor scheppen. Wanneer een organisatie almaar kant en klare informatie op het bordje van de medewerker legt, is het voor een medewerker heel makkelijk en misschien zelfs logisch om achterover te leunen en geen actie te ondernemen. Daarom is de medewerker te allen tijde zelf verantwoordelijk voor de instellingen van zijn persoonlijke intranetpagina. De instellingen kunnen op elk moment door de medewerker gewijzigd worden.

Het is onwaarschijnlijk, maar om te voorkomen dat informatie 'verdwijnt' doordat geen enkele medewerker een bepaald onderwerp heeft geselecteerd, plaats de communicatieafdeling alle berichten (ongeacht het soort informatie en het onderwerp) ook op een algemene intranetpagina, waar iedere medewerker toegang tot heeft, maar die niet direct in het oog springt. Deze pagina dient een makkelijke zoekfunctie te hebben, zodat boodschappen middels zoektermen (op basis van tags) makkelijk gevonden worden.

Paragraaf 7.7 Specifiek advies op basis van het antwoord op deelvraag 2

Voordat wordt ingegaan op de uitwerking van het algemene advies op basis van het antwoord op deelvraag 2, wordt kort stilgestaan bij een belangrijke oorzaak van de verschillende informatiebehoeften van medewerkers van Deli XL: het feit dat Groep A makkelijk en snelle toegang heeft tot interne communicatiemiddelen, en dat Groep B beperkte of geen toegang heeft tot interne communicatiemiddelen. Het verschil wordt duidelijk zichtbaar in de volgende twee tabellen:

Tabel 7.1 Toegankelijkheid van interne communicatiemiddelen voor Groep A

Rood: Niet toegankelijk

Oranje: Niet toegankelijk voor iedere vestiging of toegang afhankelijk van (tussenkost van) leidinggevende (derden)

Groen: Toegankelijk

Intern communicatiemiddel	Frequentie	Beschikbaarheid	Doelgroep	Zender
Portal	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Kennisdeler	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Afdeling Customer Service	Afdeling Shared Service
Deli XL Wiki	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Narrowcasting	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
De Passie	6 keer per jaar	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Informatie Platform	4 keer per jaar	n.v.t.	Senior management	Deli XL
InfoPack	4 keer per jaar	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Communicatiedag	Gemiddeld 2 keer per jaar	n.v.t.	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Werkoverleg	Gemiddeld 1 keer per week	n.v.t.	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Offline nieuwsbrief	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Brief	Ad hoc	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Deli XL
E-mail	Ad hoc	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Bordmededeling	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Poster	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Yammer	n.v.t.	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Medewerkers Deli XL

Tabel 4.10 Toegankelijkheid van interne communicatiemiddelen voor Groep B

Rood: Niet toegankelijk

Oranje: Niet toegankelijk voor iedere vestiging of toegang afhankelijk van (tussenkost van) leidinggevende (derden)

Groen: Toegankelijk

Intern communicatiemiddel	Frequentie	Beschikbaarheid	Doelgroep	Zender
Portal	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Kennisdeler	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Afdeling Customer Service	Afdeling Shared Service
Deli XL Wiki	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Narrowcasting	n.v.t.	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
De Passie	6 keer per jaar	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Informatie Platform	4 keer per jaar	n.v.t.	Senior management	Deli XL
InfoPack	4 keer per jaar	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Communicatiedag	Gemiddeld 2 keer per jaar	n.v.t.	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Werkoverleg	Gemiddeld 1 keer per week	n.v.t.	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Offline nieuwsbrief	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Brief	Ad hoc	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Deli XL
E-mail	Ad hoc	9.00 uur - 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Bordmededeling	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Poster	Ad hoc	9.00 uur – 17.00 uur	Medewerkers Deli XL	Deli XL
Yammer	n.v.t.	24 uur per dag	Medewerkers Deli XL	Medewerkers Deli XL

Het eerste advies luidt dan ook om alle interne communicatiemiddelen volledig toegankelijk te maken voor beide groepen. Dit geldt voor de portal, de kennisdeler, de Deli XL Wiki, het InfoPack, de offline nieuwsbrief, e-mail en Yammer. Ook doet Deli XL er goed aan om de communicatiedag op elke vestiging te organiseren.

Daarnaast is het van groot belang dat iedere leidinggevende eens per week een werkoverleg organiseert, zodat ook dit medium voor medewerkers volledig toegankelijk is. Op deze manier hoeft Groep A zich niet bevoordeeld te voelen ten opzichte van Groep B, en Groep B hoeft zich niet benadeeld te voelen ten opzichte van Groep A. De lijn tussen 'wij' en 'zij' wordt dunner, en dat bevordert het gevoel van eenheid.

Maak gebruik van doelgroepsegmentatie op basis van gedifferentieerde werkwaarden

Dit advies kwam eerder aan bod, maar dan met een ander doel: het wegnemen van kritiekpunten naar aanleiding van een bepaalde visie. Omdat dit een opzichzelfstaand advies is, wordt toch nog het een en ander herhaald.

Ook binnen Deli XL bestaan er verschillende (doel)groepen: Groep A en Groep B. Medewerkers binnen Groep A zijn te omschrijven als zelfontplooiers, en hebben behoefte aan informatie die aansluit op de werkwaarden die bij dit type horen (Reijnders, 2010, p. 114):

- Werk is belangrijk
- Flexibele werktijden
- Werk is zelfontplooiing
- Hoge betrokkenheid bij werk
- Self-starter, eigen initiatief
- Zelfontplooiing
- Belangrijke inbreng in resultaat
- Uitdagend werk
- Opleidingsmogelijkheden
- Wisselende werkzaamheden
- Hoge verantwoordelijkheid
- Zinvol werk
- Wisselende werktijden
- Maatschappelijk verantwoord bedrijf
- Succes

Medewerkers binnen Groep B daarentegen, zijn te omschrijven als loyalen, en hebben behoefte aan informatie die aansluit op de werkwaarden die bij dit type horen:

- Harde werkers
- Respect voor hogere posities, ambieert zelf ook aanzien
- Plichtsgetrouw, niet verzaken, je best doen
- Zeker zijn van werk in de toekomst
- Anderen helpen
- Hard werken
- Gemakkelijk werk
- Vaste werktijden
- Bekend bedrijf
- Mooi kantoor
- De baas zegt precies wat te doen

Formuleer een boodschap zodanig dat deze aansluit bij de werkwaarden van de twee heersende typologieën. Neem bijvoorbeeld een boodschap over het nieuwe werken. Het voordeel van wisselende werktijden wordt benadrukt, iets wat de zelfontplooiers aanspreekt. Benadruk ook een ander voordeel, zoals de mogelijkheid om thuis harder te kunnen werken, iets waar loyalen veel waarde aan hechten.

Creëer een omgeving waarin makkelijk en snel kan worden ingespeeld op informatiebehoeften

Een ideale situatie ontstaat wanneer er een intranet wordt ontworpen waar iedere medewerker (zowel binnen Groep A als Groep B) toegang tot heeft door middel van een eigen account en inlogcode. Voordat deze account wordt geactiveerd, dient de medewerker op een speciaal daarvoor ingerichte intranetpagina vragen te beantwoorden over de werkwaarden waar hij of zij affiniteit mee heeft. De werkwaarden die worden bevraagd, zijn de werkwaarden die passen bij de twee heersende typologieën binnen Deli XL: de zelfontplooiier en de loyale. Als de medewerker de vragen heeft beantwoord, wordt automatisch een van de twee typologieën voor deze medewerker 'berekend'. Op deze uitslag, wordt zijn intranetpagina aangepast.

Aangezien er sprake is van twee verschillende (doel)groepen binnen Deli XL, is het vanzelfsprekend dat er ook sprake is van verschillende informatiebehoeften binnen Deli XL. Dit werd ook duidelijk naar aanleiding van dit onderzoek. Daarom kan de medewerker op individueel niveau opties aan- of uitvinken voor wat betreft de hoeveelheid, de timing, de afzender, het medium en het onderwerp. De medewerker neemt als het ware een abonnement op informatie, en draagt zelf verantwoordelijkheid voor de samenstelling van het abonnement.

Hoeveelheid

De medewerker bepaalt of hij slechts een samenvatting van een boodschap wil ontvangen, of dat hij de boodschap in zijn geheel wil ontvangen. Let wel; de afdeling CC zorgt voor een samenvatting van elke boodschap, waarin in ieder geval antwoord wordt gegeven op de vragen 'wie', 'wat', 'waar', 'wanneer', 'waarom' en 'hoe'.

Timing

De medewerker bepaalt wanneer hij informatie ontvangt. Deze opties variëren van 'onmiddellijk' tot 'wekelijks'. De medewerker ontvangt op basis van zijn wensen, een melding van beschikbare informatie via e-mail.

In geval van nood, moet de afdeling CC de autoriteit hebben om informatie te verspreiden naar iedere medewerker, ongeacht zijn persoonlijke instellingen. Hier dient de afdeling CC adequaat mee om te gaan, anders verliest het systeem zijn functie, kracht, en draagvlak bij medewerkers.

Afzender

In één oogopslag moet duidelijk zijn wie en/of wat de afzender is van een boodschap. Met wie wordt bedoeld: de directie, een vestigingsmanager, een afdelingsmanager of een direct leidinggevende. Met wat wordt bijvoorbeeld bedoeld, een vestiging, een afdeling of een team. Dit zorgt er voor dat de medewerker een boodschap makkelijk kan plaatsen.

Ook moet er op dit intranet een functie worden ontworpen waarbij de medewerker per boodschap (eventueel anoniem) aan kan geven of hij dit onderwerp in het aankomende werkoverleg wil bespreken. De leidinggevende ontvangt hier bericht van en wordt op deze manier als het ware gedwongen om het werkoverleg structureel te organiseren. De medewerker bepaalt de inhoud van het werkoverleg, en de leidinggevende zorgt er voor dat er voldoende informatie beschikbaar is. Bijkomende voordelen: de leidinggevende wordt werk uit handen genomen doordat de inhoud van het werkoverleg al is bepaald en de medewerker voelt zich gehoord.

Medium

Een gevolg van dit systeem is dat een aantal offline interne communicatiemiddelen uit de middelenmix kunnen worden geschrapt, omdat de informatie die deze media overbrengen, reeds online beschikbaar is. Dit geldt voor de offline nieuwsbrieven en de bordmededelingen. Een bijkomend voordeel is dat dit aanzienlijk scheelt in de verspilling van printbenodigdheden (papier en inkt). Omdat de publicatieborden waar nieuwsbrieven en bordmededelingen doorgaans worden opgehangen, aanzienlijk minder worden bevuild (de directie van Deli XL spreekt ook wel van 'plakbandterrorisme'), bieden deze plaatsen bovendien ruimte om bijvoorbeeld posters op te hangen. Het hoofddoel van een poster is immers niet informeren. De poster heeft een attendeerfunctie en wordt dan ook vaak ingezet ter ondersteuning van een campagne. Met enkel en alleen een poster op plaatsen als publicatieborden, springt deze in het oog en bereikt deze zijn doel.

Terug naar het intranet. De medewerker bepaalt of hij via offline media informatie wil ontvangen. Zo kan hij bijvoorbeeld aangeven of hij de Passie liever als papieren versie ontvangt, of dat hij tevreden is met een digitale versie. Als medewerkers voor deze laatste optie gaan, moet het wel mogelijk zijn om het personeelsblad alsnog uit te printen. Ook kan hij aangeven of hij brieven op het thuisadres wil ontvangen, of dat hij tevreden is met een e-mail. Ook hier geldt het bijkomende voordeel dat dit aanzienlijk scheelt in de verspilling van printbenodigdheden.

Onderwerp en de betrokkenheid daarbij

De afdeling CC stelt vast of een boodschap onder taakinformatie, beleidsinformatie, beheerinformatie of sociale informatie valt. De vier soorten informatie worden onderverdeeld in onderwerpen. Ook hier is de afdeling CC verantwoordelijk voor. Sociale informatie kan bijvoorbeeld als volgt worden opgesplitst:

- Ondernemingsraad
- Personeelsvereniging
- Huisregels
- ARBO
- Ziekteverzuim en ziekmeldingsprocedure
- Opleiding-/cursusmogelijkheden
- Vacatures
- Benoemingen
- Pensioen en levensloopregeling;
- Nieuws
- Mededeling
- Wijziging
- Verzoek
- Oproep
- Uitnodiging

De onderwerpen functioneren als 'labels', die de afdeling CC als het ware aan elke boodschap 'hangt'. De afdeling CC gebruikt zoveel labels als nodig zijn om de lading van een boodschap te dekken. Ga hier verstandig mee om; gebruik geen labels die niet van toepassing zijn, om maar zoveel mogelijk medewerkers te bereiken. Dit fenomeen wordt ook wel 'tagging' genoemd; het Engelse woord voor labelen. Tags zijn belangrijke hulpmiddelen om informatie te organiseren en te navigeren op plaatsen die regelmatig worden bezocht, zoals een intranet.

De medewerker selecteert op zijn persoonlijke intranetpagina de onderwerpen waar hij informatie over wil ontvangen. In het vervolg ontvangt de medewerker uitsluitend boodschappen over de onderwerpen waar hij zich betrokken bij voelt. Een voorbeeld:

Stel dat er een medewerker is opgestapt uit de ondernemingsraad, en dat de ondernemingsraad dringend op zoek is naar een medewerker die deze vrijgekomen plaats op wil en kan vullen. De afdeling CC stelt vast dat het om sociale informatie gaat, en stelt voor deze boodschap de volgende tags in: 'ondernemingsraad', 'nieuws', 'oproep'. Medewerkers die de onderwerpen 'ondernemingsraad', 'nieuws' en 'oproep' hebben geselecteerd, ontvangen per e-mail een notificatie dat deze boodschap op de homepage van zijn persoonlijke intranetpagina is geplaatst. Maar ook de medewerkers die 'nieuws' en 'oproep', of één van beide onderwerpen hebben geselecteerd, ontvangt deze notificatie.

Dit advies is gebaseerd op Theorie Y. Vanuit dit standpunt is de mens vanaf zijn geboorte gericht op fysieke en geestelijke inspanning. Hij motiveert zichzelf (intrinsieke, interne motivatie) en streeft naar bevrediging van verschillende behoeften. De mens kan zichzelf richten en beheersen en zoekt zelf naar verantwoordelijkheid en ontplooiing. De organisatie moet daar echter wel de voorwaarden voor scheppen. Wanneer een organisatie almaar kant en klare informatie op het bordje van de medewerker legt, is het voor een medewerker heel makkelijk en misschien zelfs logisch om achterover te leunen en geen actie te ondernemen. Daarom is de medewerker te allen tijde zelf verantwoordelijk voor de instellingen van zijn persoonlijke intranetpagina. De instellingen kunnen op elk moment door de medewerker gewijzigd worden.

Het is onwaarschijnlijk, maar om te voorkomen dat informatie 'verdwijnt' doordat geen enkele medewerker een bepaald onderwerp heeft geselecteerd, plaats de afdeling CC alle berichten (ongeacht het soort informatie en het onderwerp) ook op een algemene intranetpagina, waar iedere medewerker toegang tot heeft, maar die niet direct in het oog springt. Deze pagina dient een makkelijke zoekfunctie te hebben, zodat boodschappen op basis van zoektermen (tags) makkelijk gevonden kunnen worden.

Naast verschillende, zijn er binnen Deli XL ook gedeelde informatiebehoeften te ontdekken:

- Er is behoefte aan meer informatie;
- Er is behoefte aan tijdige informatie;
- Er is behoefte aan informatie via de leidinggevende;
- Er is behoefte aan informatie via het werkoverleg.

Door de invoering van een intranetomgeving zoals hier wordt omschreven...:

- ...komt er in ieder geval voor Groep B meer informatie beschikbaar;
- ...wordt informatie tijdig(er) verstrekt vanwege het feit dat een intranet de informatievoorziening versnelt;
- ...wordt het organiseren van werkoverleg gestimuleerd doordat medewerkers per boodschap aan kunnen geven of zij dit onderwerp in het werkoverleg willen bespreken;
- ...waardoor informatieverstrekking via de leidinggevende vaker plaatsvindt.

Quick fixes

Wanneer Deli XL (nog) niet in staat is om dit advies op te volgen, zijn er adviezen die een directe oplossing bieden. De adviezen zijn gebaseerd op de onderzoeksresultaten:

Neem onduidelijkheden over de aanwezigheid van informatie weg

- Perk het aantal interne communicatiemiddelen in;
- Verwijs wanneer dit mogelijk is, in elke boodschap concreet (!) naar een document, locatie of contactpersoon om meer informatie verkrijgen;
- Maak Groep B duidelijk waar, wanneer en hoe zij op het intranet terecht kunnen komen om informatie te vinden.

Vergroot de hoeveelheid beheerinformatie voor Groep A

- Communiceer uitgebreid(er) over zaken als het KTO, het MTO, de transparantie benchmark, het 'Be Lean Be Green' programma, bezoekersaantallen of 'clicks' op sociale netwerken waarbinnen Deli XL actief is, de positie van Deli XL in de markt of ten opzichte van concurrenten, en dergelijke. Doe dit ook als de resultaten tegenvallen.
- Maak het Bidvest jaarverslag leesbaar door informatie die Deli XL betreft, te vertalen naar het Nederlands;
- Maak cijfermatige informatie inzichtelijk door uit te leggen wat bepaalde cijfers precies betekenen.

Vergroot de hoeveelheid sociale informatie voor Groep B

- Plaats een informatiemolen in de kantines of rookruimten van de magazijnen met daarin alle beschikbare brochures over bijvoorbeeld het bedrijfsreglement en het verzuimbeleid;
- Vermeld in elke boodschap met sociale informatie voor Groep B de contactgegevens van de afdeling P&O en/of de betreffende HR-consultant.

Optimaliseer het gebruik en de functionaliteiten van media

- Loop de content van de portal eens na op onjuistheden en doublures;
- Maak de content op de portal inzichtelijk door een herindeling;
- Brengt het e-mailbeleid nog eens onder de aandacht;
- Draag leidinggevenden op om elke e-mail die namens Deli XL wordt verstuurd (vanaf een algemeen e-mailadres zoals communicatie@delixl.nl of mvo@delixl.nl) uit te printen en op te hangen op een publicatiebord of neer te leggen op centrale plaatsen/gemeenschappelijke ruimten in de magazijnen;
- Verwijs in elke bordmededeling concreet (!) naar een document, locatie of contactpersoon om meer informatie verkrijgen.

Stimuleer (de kwaliteit van) het werkoverleg

- Breng de leidraad werkoverleg nog eens onder de aandacht.

Ondersteun direct leidinggevenden

- Behandel direct leidinggevenden als een doelgroep op zich en geef hen de nodige aandacht en prioriteit als het om communicatie gaat;
- Bied direct leidinggevenden training in het organiseren en het voeren van werkoverleg.

Communiceer over onderwerpen met een hoge betrokkenheid van medewerkers

- Stel een uitgebreid informatiepakket samen over het pensioen en verspreid dit onder alle medewerkers van 55 jaar en ouder;
- Voeg bij de start van elk boekjaar een 'special' aan de Passie toe met interviews van de directieleden over het beleid, de ontwikkelingen en de toekomstdoelstellingen van Deli XL;

- Informeer medewerkers over veranderingen, van het uit het assortiment halen van foie gras tot Mercurius;
- Schenk in de Passie ruime aandacht aan andere Deli XL vestigingen en andere afdelingen, en dus niet te veel aan de vestigingen in Ede. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers dit niet waarderen;
- Verspreid de knipselkrant onder alle medewerkers;
- Verspreid het relatiemagazine van Deli XL, de Food&Focus, onder alle medewerkers.

Versterk het verantwoordelijkheidsgevoel en stimuleer een actieve houding van Groep B

- Wijs medewerkers binnen Groep B een persoonlijk zakelijke account en een persoonlijk zakelijk e-mailadres toe.

Paragraaf 7.8 Antwoord op deelvraag 3

Bestaan er informatiebehoeften van medewerkers van Deli XL die niet worden vervuld door middel van de bestaande interne communicatiemiddelen bij Deli XL?

Op basis van de onderzoeksresultaten (zie hoofdstuk 3 Informatiebehoeften van medewerkers) kan in de volgende tabel worden afgelezen of deze informatiebehoeften van medewerkers al dan niet worden vervuld. Deze tabel gaat uit van de stelling van Evers en Van Putte, dat de kwaliteit van de communicatie voldoende is als de medewerkers haar als voldoende beoordelen. Het probleem is dat medewerkers niet altijd in staat zijn om een oordeel te geven over de communicatieve werkelijkheid (Reijnders, 2010, p. 196). Bij de interpretatie van deze tabel dient hier rekening mee gehouden te worden.

Tabel 4.1 De vervulling van informatiebehoeften volgens medewerkers van Deli XL

Informatiebehoeften met betrekking tot...	Groep A	Groep B
...de hoeveelheid	Niet vervuld	Niet vervuld
...de timing	Niet vervuld	Niet vervuld
...de fysieke afstand tot de zender	Niet vervuld	Niet vervuld
...het gebruikte medium	Vervuld	Vervuld
...het onderwerp en de betrokkenheid daarbij	Niet vervuld	Niet vervuld
...het werkwaardepatroon	Niet vervuld	Niet vervuld

Paragraaf 7.9 Algemeen advies op basis van het antwoord op deelvraag 3

Breng informatiebehoeften tweejaarlijks in kaart

Ongeacht het organisatietype en de organisatiecultuur is het van belang om te weten wat de informatiebehoeften van medewerkers zijn. 'Ken je 'klant' en bovenal; luister naar hen. Breng de informatiebehoeften van medewerkers tweejaarlijks in kaart. Informatiebehoeften kunnen immers veranderen, bijvoorbeeld wanneer er veel medewerkers met pensioen gaan en er veel jonge(re) medewerkers in dienst treden. De communicatieafdeling verliest de informatiebehoeften van medewerkers nooit uit het oog en richt al haar communicatieactiviteiten op de vervulling van deze behoeften.

Evalueer tweejaarlijks het interne communicatiebeleid

Voer tweejaarlijks een onderzoek uit om te bepalen of de informatiebehoeften van medewerkers (nog) worden vervuld. Neem het interne communicatiebeleid onder de loep als dit niet het geval is, en bepaal op basis van de onderzoeksresultaten hoe de informatiebehoeften als nog kunnen worden vervuld. Besef wel dat medewerkers niet altijd in staat zijn om een oordeel te geven over de communicatieve werkelijkheid (Reijnders, 2010, p. 196). Houd hier rekening mee bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten; de interne communicatie wordt nooit door alle medewerkers als goed beoordeeld.

Organiseer eens per week een communicatiesprekkuur

De interne communicatiemedewerker gaat actief in gesprek met medewerkers over de interne communicatie. Hij blokt hier voor een uur per week in zijn agenda. Begin simpel; nodig medewerkers uit met wie al intensief contact plaatsvindt. Benadruk het informele karakter van de afspraak en maak vooral geen aantekeningen of opnamen. Vraag hen wat zij anders zouden doen als zij in de schoenen van de interne communicatiemedewerker zouden staan. Luister actief en spreek niet over de aan- of afwezigheid van mogelijkheden. Treedt ook niet op als advocaat van de communicatieafdeling, maar probeer zoveel mogelijk van de medewerker te leren.

Door dit te doen, kan tijdig worden ingespeeld op de behoeften van medewerkers en wordt ontevredenheid daar waar mogelijk beperkt. Bovendien kunnen medewerkers een waardevolle bron van informatie zijn; de visie van een leek op interne communicatie is verfrissend en kan een inspirerende werking hebben op de communicatieafdeling.

Promoot en profileer de communicatieafdeling binnen de organisatie

Wanneer er sprake is van ontevredenheid, moeten medewerkers weten waar zij terecht kunnen met hun klachten. Daarom is het van belang dat de communicatieafdeling zich promoot en profileert binnen de organisatie. Dit begint bij het laten zien van de gezichten achter de communicatieafdeling. Zorg dat er bij elke bijeenkomst van grote groepen medewerkers, iemand aanwezig is van de communicatieafdeling. Zorg ook voor online aanwezigheid als de huidige interne communicatiemiddelen dit toelaten; neem actief deel aan discussieplatforms op het intranet, Hyves, Twitter, Facebook, Google+ en/of Yammer.

Paragraaf 7.10 Specifiek advies op basis van het antwoord op deelvraag 3

Breng informatiebehoeften tweejaarlijks in kaart

Ongeacht het organisatietype en de organisatiecultuur is het van belang om te weten wat de informatiebehoeften van medewerkers zijn. 'Ken je 'klant' en bovenal; luister naar hen. Breng de informatiebehoeften van medewerkers tweejaarlijks in kaart. Informatiebehoeften kunnen immers veranderen, bijvoorbeeld wanneer er veel medewerkers met pensioen gaan en er veel jonge(re) medewerkers in dienst treden. De afdeling CC verliest de informatiebehoeften van medewerkers nooit uit het oog en richt al haar communicatieactiviteiten op de vervulling van deze behoeften.

Evalueer tweejaarlijks het interne communicatiebeleid

Voer tweejaarlijks een onderzoek uit om te bepalen of de informatiebehoeften van medewerkers (nog) worden vervuld. Neem het interne communicatiebeleid onder de loep als dit niet het geval is, en bepaal op basis van de onderzoeksresultaten hoe de informatiebehoeften als nog kunnen worden vervuld. Besef wel dat medewerkers niet altijd in staat zijn om een oordeel te geven over de communicatieve werkelijkheid (Reijnders, 2010, p. 196). Houd hier rekening mee bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten; de interne communicatie wordt nooit door alle medewerkers als goed beoordeeld.

Organiseer eens per week een communicatiesprekkuur

De communicatiemedewerker, die verantwoordelijk is voor de interne communicatie van Deli XL, gaat actief in gesprek met medewerkers over de interne communicatie. Zij blokt hiervoor een uur per week in haar agenda. Begin simpel; nodig medewerkers uit met wie al intensief contact plaats vindt. Benadruk het informele karakter van de afspraak en maak vooral geen aantekeningen of opnamen. Vraag hen wat zij anders zouden doen als zij in de schoenen van de interne communicatiemedewerker zouden staan. Luister actief en spreek niet over de aan- of afwezigheid van mogelijkheden. Treedt ook niet op als advocaat van de communicatieafdeling, maar probeer zoveel mogelijk van de medewerker te leren.

Door dit te doen, kan tijdig worden ingespeeld op de behoeften van medewerkers en wordt ontevredenheid daar waar mogelijk beperkt. Bovendien kunnen medewerkers een waardevolle bron van informatie zijn; de visie van een leek op interne communicatie is verfrissend en kan een inspirerende werking hebben op de afdeling CC.

Promoot en profileer de afdeling CC binnen Deli XL

Wanneer er sprake is van ontevredenheid, moeten medewerkers weten waar zij terecht kunnen met hun klachten. Daarom is het van belang dat de afdeling CC zich promoot en profileert binnen Deli XL. Dit begint bij het laten zien van de gezichten achter de communicatieafdeling. Zorg dat er bij elke bijeenkomst van grote groepen medewerkers, iemand aanwezig is van de afdeling CC, bij voorkeur De communicatiemedewerker, die verantwoordelijk is voor de interne communicatie van Deli XL. Gedacht wordt aan de chauffeursdagen, de communicatiedagen en de ambassadeursdagen, maar ook aan vestigingsgebonden activiteiten, zoals de jaarlijkse barbecue van Deli XL Helmond en de kookmiddagen van Deli XL Amsterdam. Zorg ook voor online aanwezigheid op bijvoorbeeld de Deli XL Wiki. Probeer elke werkdag een bericht op Twitter en Yammer te plaatsen over het reilen en zeilen binnen de afdeling CC, zodat medewerkers er achter komen waar de afdeling CC verantwoordelijk voor is en zich mee bezig houdt.

Paragraaf 7.11 Antwoord op deelvraag 4

Hoe beïnvloedt het grijze gebied tussen de afdelingen CC en P&O, de rol van de afdeling CC bij de inrichting van het interne communicatiebeleid en bij de inzet van de huidige interne communicatiemiddelen?

De afdeling CC kan het communicatiebeleid in de toekomst anders inrichten, om zo het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften. Maar als de afdeling P&O dit nieuwe beleid niet ondersteunt, wordt de handhaving van dit beleid bemoeilijkt. Deze ondersteuning bestaat uit zowel het accepteren als het adopteren van dit beleid. De afdeling CC kan in dat geval niet volgens het gewenste model opereren; minder creëren en uitvoeren en meer faciliteren.

De afdeling CC is voor het uitvoeren van haar werkzaamheden afhankelijk van (onder andere) de afdeling P&O. Om haar taken zo goed en efficiënt mogelijk uit te voeren, is samenwerking met de afdeling P&O noodzakelijk en gewenst. In de onderzochte literatuur worden geen concrete richtlijnen voor deze specifieke samenwerking genoemd. Beide afdelingen zijn daarom genooddaakt om samen te ontdekken wat voor Deli XL de beste manier is om de samenwerking tussen te verbeteren en intensiveren. Omdat het uiteindelijk doel het communicatiebeleid betreft (het zodanig inrichten van dit beleid dat deze aansluiten op de informatiebehoefte van Deli XL medewerkers), is het vanzelfsprekend dat de afdeling CC hier het voortouw in neemt.

Paragraaf 7.12 Algemeen advies op basis van het antwoord op deelvraag 4

Stem het communicatiebeleid en het personeelsbeleid op elkaar af

Om tot acceptatie en adoptie van het communicatiebeleid door de afdeling P&O (of HR, of HRM) te komen, dient de communicatieafdeling het (gewenste) communicatiebeleid in een document vast te leggen. Om de samenwerking tussen beide afdelingen te verbeteren en te intensiveren, is het raadzaam voor de afdeling P&O om hetzelfde te doen. Het maken van een dergelijk communicatiebeleid is mogelijk door de volgende stappen te doorlopen (Koeleman, 2008, p. 104):

- Stap 1 Vaststellen visie op interne communicatie;
- Stap 2 Vaststellen doelen interne communicatie;
- Stap 3 Vaststellen interne doelgroepen;
- Stap 4 Opstellen overzicht huidige kanalen en middelen;
- Stap 5 Vaststellen wensen en informatiebehoeften doelgroepen;
- Stap 6 Vaststellen knelpunten en mogelijkheden;
- Stap 7 Uitwerken van de nieuwe communicatiestructuur;
- Stap 8 Opstellen implementatieplan;
- Stap 9 Invoeren nieuwe communicatiestructuur;
- Stap 10 Verwijderen ongewenste communicatiestructuur;
- Stap 11 Opstellen jaarplannen;
- Stap 12 Opstellen beheerssysteem.

De afdeling P&O doorloopt dezelfde stappen, maar dan voor het personeelsbeleid. Stappen worden tegelijk gezet. Wanneer een stap is gezet, komen beide afdelingen bij elkaar om de betreffende stap te bespreken en elkaar van feedback te voorzien. Op deze manier kunnen beide afdelingen de beleidsdocumenten naast elkaar leggen, vergelijken, op elkaar afstemmen en verbeteren.

Formuleer gezamenlijke doelen

Door het naast elkaar leggen van de beleidsdocumenten, kunnen ook de gezamenlijke doelen binnen het grijze gebied tussen de communicatieafdeling en de afdeling P&O ontdekt worden. Formuleer deze doelen volgens het SMART principe (maak de doelen Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) en maak een actieplan om deze doelen te verwezenlijken. Organiseer maandelijks een werkoverleg voor alle leden van beide afdelingen om de voortgang van de actieplannen te bespreken. Beschouw de afdelingen niet als afzonderlijk, maar als één: de afdeling HR-communicatie. Ook al heeft deze afdeling geen formeel bestaansrecht in het organogram, probeer toch het gevoel van één afdeling te creëren.

Paragraaf 7.13 Specifiek advies op basis van het antwoord op deelvraag 4

Stem het communicatiebeleid en het jaarplan van de afdeling P&O op elkaar af

Om tot acceptatie en adoptie van het communicatiebeleid door de afdeling P&O te komen, dient de afdeling CC het (gewenste) communicatiebeleid in een document vast te leggen. Het maken van een dergelijk communicatiebeleid is mogelijk door de volgende stappen te doorlopen (Koeleman, 2008, p. 104):

Stap 1 Vaststellen visie op interne communicatie;

Stap 1 is reeds gezet; de afdeling CC heeft een eigen visie geformuleerd over het gewenste model waar volgens zij wil opereren;

Stap 2 Vaststellen doelen interne communicatie;

Stap 2 is nog niet gezet. De abstracte, algemene visie moet vertaald worden naar de specifieke situatie van de afdeling CC. De visie moet concreet worden gemaakt door en voor de afdeling CC. Uiteindelijk zal het duidelijk moeten zijn wat dit betekent voor hun kennis, hun houding en hun gedrag.

Stap 3 Vaststellen interne doelgroepen;

Stap 3 is reeds gezet; medewerkers werden in belang van het onderzoek ingedeeld in de volgende categorieën:

- Kantoormedewerkers

Het aantal kantoormedewerkers ligt rond de 1000. Onder kantoormedewerkers vallen alle managers, leidinggevendenden, accountmanagers en overige kantoormedewerkers.

- Operationele medewerkers

Het aantal operationele medewerkers ligt rond de 1200. Onder operationele medewerkers van alle magazijnmedewerkers en vrachtwagenchauffeurs.

Het onderscheid tussen deze twee groepen werd gemaakt omdat er twee verschillende onderzoeksmethoden nodig waren om achter de informatiebehoeften van beide groepen te komen. Dit komt doordat kantoormedewerkers beschikken over een 'eigen' zakelijke computer en een persoonlijke zakelijk (e-mail)account hebben, waarmee medewerkers binnen deze groep snel en makkelijk toegang hebben tot de portal en e-mail. Operationele medewerkers beschikken niet over een 'eigen' zakelijke computer en hebben geen persoonlijke zakelijk (e-mail)account. Deze medewerkers hebben beperkt toegang tot de portal en kunnen geen e-mail versturen en ontvangen.

Uit tabel 2.3 kan worden opgemaakt dat de werkwaarden van medewerkers in Groep A en in Groep B verschillen.

Tabel 2.3 Vertegenwoordiging van typologieën bij Deli XL naar belangrijke werkwaarden
In de tabel worden de percentages van de antwoorden die ontbreken of niet zijn afgerond, wel meegerekend maar niet weergegeven.

Typologieën van werknemers naar werkwaarden (Reijnders, 2010, p. 114)	Groep A	Groep B
1. Loyalen - zeker zijn van werk in de toekomst - anderen helpen - hard werken	21,6%	45%
2. Werkers om te leven - zeker zijn van werk in de toekomst - zeker zijn van een vast en hoog inkomen - veel vrije tijd	3,5%	10 %
3. Balanszoekers - een vast inkomen - vaste werktijden - veel vrije tijd	7,3%	15%
4. Zelfontplooiër - mezelf ontplooiën en succes - wisselende werkzaamheden - hoge verantwoordelijkheid - uitdagend werk	46,4%	15%
5. Carrièregerichten - waardering van collega's - snel carrière kunnen maken - een hoog salaris	1,8%	2,5%

Stap 4 Opstellen overzicht huidige kanalen en middelen;

Stap 4 is gedeeltelijk gezet; in tabel 1.1 is een overzicht te vinden van de huidige kanalen en middelen bij Deli XL, maar het is aan te raden hier nog een inhoudsanalyse en een uitgebreid onderzoek naar het gebruik aan bod te laten komen.

Stap 5 Vaststellen wensen en informatiebehoeften doelgroepen;

Stap 5 is reeds gezet; in hoofdstuk 3 Informatiebehoeften van medewerkers, zijn de informatiebehoeften van beide doelgroepen (Groep A en Groep B) in kaart gebracht.

Stap 6 Vaststellen knelpunten en mogelijkheden;

Stap 6 is gedeeltelijk gezet; in hoofdstuk 4 Niet vervulde informatiebehoeften, zijn de niet vervulde informatiebehoeften van beide doelgroepen (Groep A en Groep B) in kaart gebracht. Het is aan te raden om nog een antwoord te zoeken op de vraag of er voldoende kanalen en middelen aanwezig zijn voor informatie-uitwisseling in andere richtingen dan top-down.

De volgende stappen zijn nog niet gezet:

Stap 7 Uitwerken van de nieuwe communicatiestructuur;

Stap 8 Opstellen implementatieplan;

Stap 9 Invoeren nieuwe communicatiestructuur;

Stap 10 Verwijderen ongewenste communicatiestructuur;

Stap 11 Opstellen jaarplannen;

Stap 12 Opstellen beheerssysteem.

Elke stap die de afdeling CC heeft genomen, wordt besproken met de afdeling P&O. De afdeling P&O voorziet de afdeling CC van feedback. Deze vorm van samenwerking kan de afdeling CC veel opleveren; zij wil minder creëren en uitvoeren en meer faciliteren. De afdeling P&O opereert al volgens dit model: “In het doorvoeren van hun gedachtegoed (niet alles willen beheersen maar faciliteren) en het daarnaar handelen, is de afdeling P&O verder dan dat de afdeling CC is,” aldus de communicatiemanager tijdens zijn interview, dat in hoofdstuk 5.3 terug te lezen is.

Deze professionaliseringsslag heeft de afdeling P&O al doorgemaakt, en dus ligt daar een bron van informatie over hoe daar mee om te gaan door de afdeling CC: “Ik denk dat er kennis en ervaring ligt in de worstelingen die wij daarmee hebben doorgemaakt en in de resultaten die dat heeft opgeleverd, die voor de afdeling CC heel erg handig zou zijn. De afdeling CC loopt ongetwijfeld tegen dezelfde zaken aan,” aldus de manager van de afdeling P&O tijdens haar interview. Ook dit interview is hoofdstuk 5.3 terug te lezen. Het advies voor de afdeling CC luidt dan ook om dankbaar gebruik te maken van de ervaring van de afdeling P&O.

Wanneer alle stappen zijn besproken, kan de afdeling P&O aan de slag met het jaarplan. In het jaarplan van de afdeling P&O staan alle projecten voor het betreffende jaar gepland die de afdeling P&O gaat of laat uitvoeren. Op basis van het beleidsdocument van de afdeling CC, bedenkt de afdeling P&O of en hoe zij de afdeling CC gaat betrekken bij de projecten. Vervolgens wordt elk project besproken met de afdeling CC. De afdeling P&O presenteert haar ideeën hier over, en de afdeling CC voorziet de afdeling P&O van advies en feedback. Op deze manier kunnen beide afdelingen de documenten naast elkaar leggen, vergelijken, op elkaar afstemmen en verbeteren. Zo wordt de samenwerking tussen beide afdelingen verbeterd en te geïntensiveerd.

Formuleer gezamenlijke doelen

Door het beleidsdocument en het jaarplan naast elkaar te leggen, kunnen ook de gezamenlijke doelen binnen het grijze gebied tussen beide afdelingen ontdekt worden. Formuleer deze doelen volgens het SMART principe (maak elk doel Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) en maak een actieplan om deze doelen te verwezenlijken. Het actieplan wordt opgenomen in het jaarplan van zowel de afdeling CC, als de afdeling P&O. Organiseer maandelijks een werkoverleg voor alle leden van de afdelingen CC en P&O om de voortgang van het actieplan te bespreken. Beschouw de afdelingen niet als afzonderlijk, maar als één: de afdeling HR-communicatie. Ook al heeft deze afdeling geen formeel bestaansrecht in het organogram, probeer toch het gevoel van één afdeling te creëren.

Hoofdstuk 8 Antwoord op de hoofdvraag

Hoofdvraag

Hoe kan een organisatie haar interne communicatiebeleid inrichten en haar interne communicatiemiddelen inzetten om het verantwoordelijkheidsgevoel van haar medewerkers aan te spreken om zelf zorg te dragen voor de vervulling van hun informatiebehoeften, en welke rol kan de communicatieafdeling hierbij het beste aannemen?

De afzonderlijke paragrafen die volgen, beantwoorden de hoofdvraag.

Paragraaf 8.1 Start dialoog tussen de directie, de communicatieafdeling en medewerkers

Volgens de stelling van Evers en Van Putte, is de kwaliteit van de communicatie voldoende als de medewerkers haar als voldoende beoordelen. Het probleem is dat medewerkers niet altijd in staat zijn om een oordeel te geven over de communicatieve werkelijkheid (Reijnders, 2010, p. 196). De discussie over een objectieve norm voor 'goede' interne communicatie gaat door. Wordt deze norm bepaald door de beoordeling van medewerkers, of de communicatie-expertise van een buitenstaander (stafafdeling)? Omdat men het hier nooit over eens zal worden, is het aan te raden om samen met alle betrokken partijen de middelenmix te bepalen. De drie partijen die de hoofdrol spelen, zijn de directie, de communicatieafdeling en medewerkers.

Het is niet altijd nodig om over te gaan tot tijdrovende en ingrijpende reorganisaties en cultuurveranderingen. Een strijd tussen de directie en de communicatieafdeling over wat de 'juiste' visie op interne communicatie is, moet vermeden worden. Hier is immers niemand bij gebaat. Daarom moet worden gezien wat de kansen zijn binnen het organisatietype, binnen de bestaande organisatiecultuur, en binnen de heersende visie op interne communicatie.

In hoofdstuk 7.3 is te lezen hoe dialoog tussen de directie, de communicatieafdeling en medewerkers kan worden gestart.

Paragraaf 8.2 Neem kritiekpunten van een bepaalde visie op interne communicatie weg

De communicatieafdeling onderzoekt welke visie op interne communicatie heerst bij zowel de directie als de communicatieafdeling zelf. Ook stelt de communicatieafdeling vast welke visie het interne communicatiebeleid bepaalt: de actie-visie (Reijnders, 2010, p. 123), of de interactie visie (Reijnders, 2010, p. 156)?

Bij beide visies zijn kanttekeningen te plaatsen. De communicatieafdeling stelt vast welke van toepassing zijn op de organisatie. Vervolgens onderzoekt de communicatieafdeling hoe deze kritiekpunten kunnen worden weggenomen.

In hoofdstuk 7.3 is terug te lezen hoe kritiekpunten van een bepaalde visie op interne communicatie weggenomen kunnen worden.

Paragraaf 8.3 Maak gebruik van doelgroepsegmentatie op basis van gedifferentieerde werkwaarden

Het eerste dat opvalt aan onderzoeksresultaten, is dat er binnen een organisatie verschillende (doel)groepen kunnen bestaan. Breng deze doelgroepen niet in kaart op basis van hiërarchische niveaus, want werkwaarden lopen dwars door dit soort doelgroepen heen. En juist deze werkwaarden bepalen of een boodschap een groep aanspreekt of koud laat. Breng de doelgroepen dus in kaart op basis van typologieën van werknemers naar werkwaarden (Reijnders, 2010, p.114) door middel van een onderzoek:

1. Loyalen

- Zeker zijn van werk in de toekomst
- Anderen helpen
- Hard werken

2. Werkers om te leven

- Zeker zijn van werk in de toekomst
- Zeker zijn van een vast en hoog inkomen
- Veel vrije tijd

3. Balanszoekers

- Een vast inkomen
- Vaste werktijden
- Veel vrije tijd

4. Zelfontplooier

- Mezelf ontplooien en succes
- Wisselende werkzaamheden
- Hoge verantwoordelijkheid
- Uitdagend werk

5. Carrièregerichten

- Waardering van collega's
- Snel carrière kunnen maken
- Een hoog salaris

Naar alle waarschijnlijkheid zullen alle vijf de typologieën binnen een organisatie vertegenwoordigd zijn. Het is voor de interne communicatiespecialist een hele opgave om een boodschap voor iedereen aansprekend te formuleren. Daarom is het raadzaam om te onderzoeken welke twee typologieën binnen de organisatie heersen, en deze te gebruiken voor doelgroepsegmentatie.

Formuleer een boodschap zodanig dat deze aansluit bij de werkwaarden van de twee heersende typologieën. Neem bijvoorbeeld een boodschap over het nieuwe werken. Het voordeel van wisselende werktijden wordt benadrukt, iets wat de zelfontplooiers aanspreekt. Benadruk ook een ander voordeel, zoals de mogelijkheid om thuis harder te kunnen werken, iets waar loyalen veel waarde aan hechten.

In hoofdstuk 7.4 is terug te lezen hoe kritiekpunten van een bepaalde visie op interne communicatie weggenomen kunnen worden.

Paragraaf 8.4 Creëer een omgeving waarin makkelijk en snel kan worden ingespeeld op informatiebehoeften van medewerkers

Een ideale situatie ontstaat wanneer er een intranet wordt ontworpen waar iedere medewerker toegang tot heeft door middel van een eigen account en inlogcode. Voordat deze account wordt geactiveerd, dient de medewerker op een speciaal daarvoor ingerichte intranetpagina vragen te beantwoorden over de werkwaarden waar hij of zij affiniteit mee heeft. De werkwaarden die worden bevraagd, zijn de werkwaarden die passen bij de twee heersende typologieën binnen de organisatie. Dit dient dus van tevoren onderzocht te worden, tenzij de organisatie alle vijf de typologieën wil insluiten. Als de medewerker de vragen heeft beantwoord, wordt automatisch een typologie voor deze medewerker 'berekend'. Op deze uitslag, wordt zijn intranetpagina aangepast.

Aangezien er sprake is van verschillende (doel)groepen binnen een organisatie, is het vanzelfsprekend dat er ook sprake is van verschillende informatiebehoeften binnen een organisatie. Dit werd ook duidelijk naar aanleiding van dit onderzoek. Daarom kan de medewerker op individueel niveau opties aan- of uitvinken voor wat betreft de hoeveelheid, de timing, de afzender, het medium en het onderwerp. De medewerker neemt als het ware een abonnement op informatie, en draagt zelf verantwoordelijkheid voor de samenstelling van het abonnement.

Hoeveelheid

De medewerker bepaalt of hij slechts een samenvatting van een boodschap wil ontvangen, of dat hij de boodschap in zijn geheel wil ontvangen. Let wel; de communicatieafdeling zorgt voor een samenvatting van elke boodschap, waarin in ieder geval antwoord wordt gegeven op de vragen 'wie', 'wat', 'waar', 'wanneer', 'waarom' en 'hoe'.

Timing

De medewerker bepaalt wanneer hij informatie ontvangt. Deze opties variëren van 'onmiddellijk' tot 'wekelijks'. De medewerker ontvangt op basis van zijn wensen, een melding van beschikbare informatie via e-mail.

In geval van nood, moet de communicatieafdeling de autoriteit hebben om informatie te verspreiden naar iedere medewerker, ongeacht zijn persoonlijke instellingen. Hier dient de communicatieafdeling adequaat mee om te gaan, anders verliest het systeem zijn functie, kracht, en draagvlak bij medewerkers.

Afzender

In één oogopslag moet duidelijk zijn wie en/of wat de afzender is van een boodschap. Met wie wordt bijvoorbeeld bedoeld: de directie, een vestigingsmanager, een afdelingsmanager of een direct leidinggevende. Met wat wordt bijvoorbeeld bedoeld, een vestiging, een afdeling of een team. Dit zorgt er voor dat de medewerker een boodschap makkelijk kan plaatsen.

Ook moet er op dit intranet een functie worden ontworpen waarbij de medewerker per boodschap (eventueel anoniem) aan kan geven of hij dit onderwerp in het aankomende werkoverleg wil bespreken. De leidinggevende ontvangt hier bericht van en wordt op deze manier als het ware gedwongen om het werkoverleg structureel te organiseren. De medewerker bepaalt de inhoud van het werkoverleg, en de leidinggevende zorgt er voor dat er voldoende informatie beschikbaar is. Bijkomende voordelen: de leidinggevende wordt werk uit handen genomen doordat de inhoud van het werkoverleg al is bepaald en de medewerker voelt zich gehoord.

Medium

Een gevolg van dit systeem is dat een aantal offline interne communicatiemiddelen uit de middelenmix kunnen worden geschrapt, omdat de informatie die deze media overbrengen, reeds online beschikbaar is. Dit geldt bijvoorbeeld voor offline nieuwsbrieven en bordmededelingen. Een bijkomend voordeel is dat dit aanzienlijk scheelt in de verspilling van printbenodigdheden (papier en inkt). Omdat de plaatsen waar nieuwsbrieven en bordmededelingen doorgaans worden opgehangen (denk aan publicatieborden en dergelijke), aanzienlijk minder worden 'bevuild', bieden deze plaatsen bovendien ruimte om bijvoorbeeld posters op te hangen. Het hoofddoel van een poster is immers niet informeren. De poster heeft een attendeerfunctie en wordt dan ook vaak ingezet ter ondersteuning van een campagne. Met enkel en alleen een poster op plaatsen als publicatieborden, springt deze in het oog en bereikt deze zijn doel.

Terug naar het intranet. De medewerker bepaalt of hij via offline media informatie wil ontvangen. Zo kan hij bijvoorbeeld aangeven of hij het personeelsblad liever als papieren versie ontvangt, of dat hij tevreden is met een digitale versie. Als medewerkers voor deze laatste optie gaan, moet het wel mogelijk zijn om het personeelsblad alsnog uit te printen. Ook kan hij aangeven of hij brieven op het thuisadres wil ontvangen, of dat hij tevreden is met een e-mail. Ook hier geldt het bijkomende voordeel dat dit aanzienlijk scheelt in de verspilling van printbenodigdheden.

Onderwerp en de betrokkenheid daarbij

De communicatieafdeling stelt vast of een boodschap onder taakinformatie, beleidsinformatie, beheerinformatie of sociale informatie valt. De vier soorten informatie worden onderverdeeld in onderwerpen. Ook hier is de communicatieafdeling verantwoordelijk voor. Sociale informatie kan bijvoorbeeld als volgt worden opgesplitst:

- Ondernemingsraad
- Personeelsvereniging
- Huisregels
- ARBO
- Ziekteverzuim en ziekmeldingsprocedure
- Opleiding-/cursusmogelijkheden
- Vacatures
- Benoemingen
- Pensioen en levensloopregeling;
- Nieuws
- Mededeling
- Wijziging
- Verzoek
- Oproep
- Uitnodiging

De onderwerpen functioneren als 'labels', die de communicatieafdeling als het ware aan elke boodschap 'hangt'. De communicatieafdeling gebruikt zoveel labels als nodig zijn om de lading van een boodschap te dekken. Ga hier verstandig mee om; gebruik geen labels die niet van toepassing zijn, om maar zoveel mogelijk medewerkers te bereiken. Dit fenomeen wordt ook wel 'tagging' genoemd; het Engelse woord voor labelen. Tags zijn belangrijke hulpmiddelen om informatie te organiseren en te navigeren op plaatsen die regelmatig worden bezocht, zoals een intranet.

De medewerker selecteert op zijn persoonlijke intranetpagina de onderwerpen waar hij informatie over wil ontvangen. In het vervolg ontvangt de medewerker uitsluitend boodschappen over de onderwerpen waar hij zich betrokken bij voelt. Een voorbeeld:

Stel dat er een medewerker is opgestapt uit de ondernemingsraad, en dat de ondernemingsraad dringend op zoek is naar een medewerker die deze vrijgekomen plaats op wil en kan vullen. De communicatieafdeling stelt vast dat het om sociale informatie gaat, en stelt voor deze boodschap de volgende tags in: 'ondernemingsraad', 'nieuws', 'oproep'. Medewerkers die de onderwerpen 'ondernemingsraad', 'nieuws' en 'oproep' hebben geselecteerd, ontvangen per e-mail een notificatie dat deze boodschap op de homepage van zijn persoonlijke intranetpagina is geplaatst. Maar ook de medewerkers die 'nieuws' en 'oproep', of één van beide onderwerpen hebben geselecteerd, ontvangt deze notificatie.

Dit advies is gebaseerd op Theorie Y. Vanuit dit standpunt is de mens vanaf zijn geboorte gericht op fysieke en geestelijke inspanning. Hij motiveert zichzelf (intrinsieke, interne motivatie) en streeft naar bevrediging van verschillende behoeften. De mens kan zichzelf richten en beheersen en zoekt zelf naar verantwoordelijkheid en ontplooiing. De organisatie moet daar echter wel de voorwaarden voor scheppen. Wanneer een organisatie almaar kant en klare informatie op het bordje van de medewerker legt, is het voor een medewerker heel makkelijk en misschien zelfs logisch om achterover te leunen en geen actie te ondernemen. Daarom is de medewerker te allen tijde zelf verantwoordelijk voor de instellingen van zijn persoonlijke intranetpagina. De instellingen kunnen op elk moment door de medewerker gewijzigd worden.

Het is onwaarschijnlijk, maar om te voorkomen dat informatie 'verdwijnt' doordat geen enkele medewerker een bepaald onderwerp heeft geselecteerd, plaats de communicatieafdeling alle berichten (ongeacht het soort informatie en het onderwerp) ook op een algemene intranetpagina, waar iedere medewerker toegang tot heeft, maar die niet direct in het oog springt. Deze pagina dient een makkelijke zoekfunctie te hebben, zodat boodschappen middels zoektermen (op basis van tags) makkelijk gevonden worden.

Paragraaf 8.5 Breng informatiebehoeften van medewerkers tweejaarlijks in kaart

Ongeacht het organisatietype en de organisatiecultuur is het van belang om te weten wat de informatiebehoeften van medewerkers zijn. 'Ken je 'klant' en bovenal; luister naar hen. Breng de informatiebehoeften van medewerkers tweejaarlijks in kaart. Informatiebehoeften kunnen immers veranderen, bijvoorbeeld wanneer er veel medewerkers met pensioen gaan en er veel jonge(re) medewerkers in dienst treden. De communicatieafdeling verliest de informatiebehoeften van medewerkers nooit uit het oog en richt alle communicatieactiviteiten op de vervulling van deze behoeften.

Paragraaf 8.6 Evalueer tweejaarlijks het interne communicatiebeleid

Voer tweejaarlijks een onderzoek uit om te bepalen of de informatiebehoeften van medewerkers (nog) worden vervuld. Neem het interne communicatiebeleid onder de loep als dit niet het geval is, en bepaal op basis van de onderzoeksresultaten hoe de informatiebehoeften als nog kunnen worden vervuld. Besef wel dat medewerkers niet altijd in staat zijn om een oordeel te geven over de communicatieve werkelijkheid (Reijnders, 2010, p. 196). Houd hier rekening mee bij het interpreteren van de onderzoeksresultaten; de interne communicatie wordt nooit door alle medewerkers als goed beoordeeld.

Paragraaf 8.7 Organiseer eens per week een communicatiespreekuur met medewerkers

De interne communicatiemedewerker gaat actief in gesprek met medewerkers over de interne communicatie. Hij blokt hiervoor een uur per week in zijn agenda. Begin simpel; nodig medewerkers uit met wie al intensief contact plaats vindt. Benadruk het informele karakter van de afspraak en maak vooral geen aantekeningen of opnamen. Vraag hen wat zij anders zouden doen als zij in de schoenen van de interne communicatiespecialist zouden staan. Luister actief en spreek niet over de aan- of afwezigheid van mogelijkheden. Treedt ook niet op als advocaat van de communicatieafdeling, maar probeer zoveel mogelijk van de medewerker te leren.

Door dit te doen, kan tijdig worden ingespeeld op de behoeften van medewerkers en wordt ontevredenheid daar waar mogelijk beperkt. Bovendien kunnen medewerkers een waardevolle bron van informatie zijn; de visie van een leek op interne communicatie is verfrissend en kan een inspirerende werking hebben op de communicatieafdeling.

Paragraaf 8.8 Promoot en profileer de communicatieafdeling binnen de organisatie

Wanneer er sprake is van ontevredenheid, moeten medewerkers weten waar zij terecht kunnen met hun klachten. Daarom is het van belang dat de communicatieafdeling zich promoot en profileert binnen de organisatie. Dit begint bij het laten zien van de gezichten achter de communicatieafdeling. Zorg dat er bij elke bijeenkomst van grote groepen medewerkers, iemand aanwezig is van de communicatieafdeling. Zorg ook voor online aanwezigheid als de huidige interne communicatiemiddelen dit toelaten; neem actief deel aan discussieplatforms op het intranet, Hyves, Twitter, Facebook, Google+ en/of Yammer.

Paragraaf 8.9 Stem het communicatiebeleid en het personeelsbeleid op elkaar af

Om tot acceptatie en adoptie van het communicatiebeleid door de afdeling P&O (of HR, of HRM) te komen, dient de communicatieafdeling het (gewenste) communicatiebeleid in een document vast te leggen. Om de samenwerking tussen beide afdelingen te verbeteren en te intensiveren, is het raadzaam voor de afdeling P&O om hetzelfde te doen. Het maken van een dergelijk communicatiebeleid is mogelijk door de volgende stappen te doorlopen (Koeleman, 2008, p. 104):

- Stap 1 Vaststellen visie op interne communicatie;
- Stap 2 Vaststellen doelen interne communicatie;
- Stap 3 Vaststellen interne doelgroepen;
- Stap 4 Opstellen overzicht huidige kanalen en middelen;
- Stap 5 Vaststellen wensen en informatiebehoeften doelgroepen;
- Stap 6 Vaststellen knelpunten en mogelijkheden;
- Stap 7 Uitwerken van de nieuwe communicatiestructuur;
- Stap 8 Opstellen implementatieplan;
- Stap 9 Invoeren nieuwe communicatiestructuur;
- Stap 10 Verwijderen ongewenste communicatiestructuur;
- Stap 11 Opstellen jaarplannen;
- Stap 12 Opstellen beheerssysteem.

De afdeling P&O doorloopt dezelfde stappen, maar dan voor het personeelsbeleid. Stappen worden tegelijk gezet. Wanneer een stap is gezet, komen beide afdelingen bij elkaar om de betreffende stap te bespreken en elkaar van feedback te voorzien. Op deze manier kunnen beide afdelingen de beleidsdocumenten naast elkaar leggen, vergelijken, op elkaar afstemmen en verbeteren.

Paragraaf 8.10 Formuleer gezamenlijke doelen van de communicatieafdeling en de afdeling P&O

Door het naast elkaar leggen van de beleidsdocumenten, kunnen ook de gezamenlijke doelen binnen het grijze gebied tussen de communicatieafdeling en de afdeling P&O ontdekt worden. Formuleer deze doelen volgens het SMART principe (maak het doel Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) en maak een actieplan om deze doelen te verwezenlijken. Organiseer maandelijks een werkoverleg voor alle leden van deze afdeling om de voortgang van het actieplan te bespreken. Beschouw de afdelingen niet als afzonderlijk, maar als één: de afdeling HR-communicatie. Ook al heeft deze afdeling geen formeel bestaansrecht in het organogram, probeer toch het gevoel van één afdeling te creëren.

Hoofdstuk 9 Literatuurlijst

Boeken

- Baarda, B., Goede, M. de (2001) *Basisboek Methoden en Technieken Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff
- Biemans, P. J. (2010) *Jaarboek Personeelsmanagement 2010*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Fousert, D. (2007) *P&O, passé en overbodig? Een spiegel voor HR-professionals*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Hulst, D. (2007) *Efficiënt e-mailen Van last naar lust, onder het motto: wie is hier nu eigenlijk de baas?* Houten: Spectrum.
- Jeurissen, R. J. M. (2006) *Bedrijfsethiek een goede zaak*. Assen: Van Gorcum.
- Kleijn, H. & Rorink, F. (2005) *Verandermanagement Een aanpak van integrale organisatieverandering en innovatie* Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Kluytmans, F. (2001) *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Koeleman, H. (2008) *Interne communicatie als managementinstrument*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Reijnders, E. (2010) *Basisboek Interne Communicatie Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.
- Ruler, B. van & Elving, W. (co-auteur) (2007) *Carrière in communicatie De wereld van de communicatiespecialist*. Amsterdam: Boom.
- Verhoeven, N. (2004, 2005) *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger beroepsonderwijs*. Amsterdam: Boom.
- Woerkum, C. van & Meegeren, P. van (red.) (1999) *Basisboek communicatie en verandering*. Amsterdam: Boom.

Websites

- Deli XL. (n.d.) Over Deli XL: informatie over de organisatie en de vestigingen. Bekeken op 31 maart 2011, op http://www.delixl.nl/overdelixl_1/overdelixl/organisatie_1/vestigingen/vestigingen_1.jsp
- Deli XL. (n.d.) Over Deli XL: informatie over de organisatie en de organisatiestructuur. Bekeken op 31 maart 2011, op http://www.delixl.nl/overdelixl_1/overdelixl/organisatie_1/organisatiestructuur/organisatiestructuur.jsp
- Deli XL. (n.d.) Over Deli XL: informatie over de missie en strategie. Bekeken op 31 maart 2011, op http://www.delixl.nl/overdelixl_1/overdelixl/strategie/missie/missie.jsp
- Deli XL. (n.d.) Deli XL duurzaamheidsverslag 2010. Bekeken op 31 mei 2011, op <http://www.delixl.nl/duurzaamheidsverslag2010/>
- Managersonline.nl (2000-2011) Persoonlijke aandacht van de baas doet wonderen. Bekeken op 26 augustus 2011, op <http://www.managersonline.nl/nieuws/11345/persoonlijke-aandacht-van-de-baas-doet-wonderen.html> (bijlage 1)

Online artikelen

- Bakker-Boone, M. (2008). Meerwaarde samenwerking Human Resources Development en Communicatie Professionals? *Reply to AI, 2011*, Column. Bekeken op 27 juni 2011, op <http://www.replytoall.nl/corporate-communicatie/meerwaarde-samenwerking-human-resources-development-en-communicatie-professionals/> (bijlage 2)
- Hemminga, M. (2009). Samenwerking hrm en communicatie: essentieel maar niet vanzelfsprekend. *Nr29, n.d.*, Weblog. Bekeken op 27 juni 2011, op <http://www.nr29.nl/2009-2/juni/samenwerking-hrm-en-communicatie-essentieel-maar-niet-vanzelfsprekend/> (bijlage 3)
- Hemminga, M. (2009). Verbeter de samenwerking tussen hrm en communicatie. *Amcinfo.nl, 2009*, Artikel. Bekeken op 27 juni 2011, op http://www.amcinfo.nl/index.php?module=announce&ANN_user_op=view&ANN_id=144 (bijlage 4)
- Janssen, F. (2009). Communicatie 2.0 is grenzeloos. *Frankwatching, 2009*, Weblog rubriek Communicatie, p. 69. Bekeken op 13 april 2011 op <http://www.frankwatching.com/archive/2009/04/01/communicatie-20-is-grenzeloos/> (bijlage 5)
- Place, F. (2011). Wat betekent 2.0 voor de kennis en kunde en kwaliteit van een communicatie professional? *HR-Communicatie Netwerk, 2011*, Evenementen rubriek Workshop. Bekeken op 13 april 2011 op <http://www.hr-communicatie.nl/events/wat-betekent-20-voor-de-kennis> (bijlage 6)
- Veldwijk, J. (n.d.). Hoe overtuig ik mijn directie om social media te omarmen? *Social Media B2B, 2010*, Weblog. Bekeken op 13 april 2011, op <http://www.veldmerk.nl/2011/03/15/hoe-overtuig-ik-mijn-directie-om-social-media-te-omarmen/> (bijlage 7)
- Ravestein, R. (2011). HR-communicatie verbindt missie, merk en medewerker. *HR-Communicatie Netwerk, 2011*, Blog. Bekeken op 5 mei 2011 en op 27 juni 2011, op <http://www.hr-communicatie.nl/profiles/blogs/hrcommunicatie-verbindt-missie> (bijlage 8)

PDF-bestanden

- Ridder, S. de (2010) Inschrijving NIMA Internal Branding Jaarprijs. Bekeken op 31 maart 2011, op http://www.nima.nl/fileadmin/user_upload/Downloads/Marketingkennis/Case-beschrijving_Nima_Internal_Branding__prijs_DeliXL.pdf

Hoofdstuk 10 Bijlagen

Bijlage 1 Managersonline.nl

<http://www.managersonline.nl/nieuws/11345/persoonlijke-aandacht-van-de-baas-doet-wonderen.html>

Persoonlijke aandacht van de baas doet wonderen

25 augustus 2011 – Medewerkers van de 100 Beste Werkgevers van Nederland zijn erg tevreden over hun werk/privé balans. Dat blijkt uit het grootschalige Beste Werkgeversonderzoek van Effectory, waaraan ruim 190.000 respondenten uit 300 organisaties hebben meegewerkt. Het geheim van de Beste Werkgevers? Niet minder uren werken, maar een beetje begrip van de baas doet wonderen.

De respondenten in het Beste Werkgeversonderzoek zijn ondervraagd over hun werkzaamheden, arbeidsomstandigheden, collega's, leidinggevend, beloning en ontwikkelingsmogelijkheden. De balans tussen werk en privé wordt beoordeeld met een 6,9, een ruime voldoende. Medewerkers van de 100 beste werkgevers van Nederland krijgen meer persoonlijke aandacht van hun leidinggevend dan medewerkers van andere organisaties. Dit heeft een positief effect op de beoordeling van hun werk/privé balans.

Goed contact met de leidinggevende

Hoe is dat te verklaren? Guido Heezen, directeur en HR trendwatcher, legt uit: "De reden is eenvoudig. Leidinggevend die regelmatig in gesprek gaan met hun medewerkers en aandacht aan hen besteden, bouwen een goed contact met hun mensen op. Er ontstaat wederzijds begrip. Hierdoor zijn persoonlijke omstandigheden beter bespreekbaar. Heeft een medewerker bijvoorbeeld een ziek kind thuis, of moeten eens per week de kinderen wat eerder opgehaald worden, dan kan vaak samen een oplossing gevonden worden. De leidinggevende zal eerder geneigd zijn zich flexibel op te stellen, wat heel prettig is voor medewerkers. Zij ervaren hierdoor een betere werk/privé balans."

Niet minder uren werken

Uiteindelijk plukt de werkgever zelf ook de vruchten van deze flexibiliteit: door het tonen van goodwill ontstaat namelijk veel loyaliteit. Heezen: "Vaak worden verzuimde uren uit zichzelf gecompenseerd door medewerkers die zich gehoord voelen. De wil om iets terug te doen is groot. Er wordt dus meestal niet minder gewerkt, in tegendeel zelfs. Medewerkers van de 100 Beste Werkgevers geven aan graag een stapje extra te zetten om bij te dragen aan het succes van hun werkgever."

Bijlage 2 Bakker-Boone, M. (2008)

<http://www.replytoall.nl/corporate-communicatie/meerwaarde-samenwerking-human-resources-development-en-communicatie-professionals/>

Meerwaarde samenwerking Human Resources Development en Communicatie Professionals?

De zoektocht van de werkgroep Interne Communicatie². Hier begint voor deze werkgroep een zoektocht naar de meerwaarde van de samenwerking tussen HRD- en Communicatieprofessionals op het gebied van interne communicatie. Oftewel: Interne Communicatie in het Kwadraat. Een tocht met vallen, opstaan, beelden, aannames, kennis vergroten en onverwachte uitkomsten.

Over de aanleiding vertelt aanjager van de werkgroep Marjan Engelen: “Het blad Leren in Organisaties had in april 2006 een themanummer over bedrijfsidentiteit en in meerdere artikelen werd geconcludeerd dat het een zwaar onderbelicht onderwerp in organisaties is. Het zou moeten worden opgepakt door HRD-ers, er werden zelfs speciale opleidingen voorgesteld”.

Als communicatieadviseur én als trainer weet zij dat veel communicatieadviseurs deskundig zijn op dit vakgebied. Blijkbaar wordt er een lacune ervaren door HRD-ers. Voor Marjan gaf dit, samen met ervaringen uit haar trainingspraktijk de doorslag om bij het professionaliseringsplatform van NVO2 aan te kloppen. De centrale vraag werd:

Wat is Interne Communicatie in het Kwadraat? Wat kunnen HRD-ers en communicatieprofessionals elkaar op het gebied van interne communicatie bieden en wat is ervoor nodig om de meerwaarde te bereiken?

Wat zoeken de 50 werkgroep bezoekers?

De workshop in februari kan gezien worden als de aftrap van een gecombineerde NVO2 (vereniging en netwerk voor HRD- professionals) – Logeion activiteit rondom één thema: Interne Communicatie.

Het aantal aanmeldingen voor die avond overtreft alle verwachtingen: blijkbaar zijn veel communicatie- én HRD-mensen van mening dat Interne Communicatie in het Kwadraat mogelijk is. Zij zoeken naar een combinatie van beide werkvelden, wat misschien zou kunnen leiden tot een integratie van expertise op het gebied van HRD, organisatiekunde en communicatie. De deelnemers willen gehoord worden door directies en vinden dat beide disciplines, zowel HRD als Communicatie deel zouden moeten nemen aan strategische denkprocessen in bedrijven. Ook omdat zij via hun eigen – dus andere – invalshoeken kunnen bijdragen aan het toenemende belang van interne communicatie en internal branding (bij veranderingen) in organisaties.

Wat zoekt de werkgroep?

Een overkoepelende werkgroep (zowel leden van Logeion als van NVO2) start vanaf dat moment met het uitwerken van ideeën die zijn ontstaan tijdens de workshop. Dit is een zoektocht naar de meerwaarde van de samenwerking, synergie door bundeling van kennis en kunde, gemeenschappelijke factoren en een gezamenlijke visie. Ook wordt bekeken wat de samenwerking verhindert en hoe de blokkades tot samenwerken zijn op te heffen. Want het merendeel van de workshopdeelnemers verwacht toch iets van een wederzijdse kruisbestuiving.

De eerste stap is een literatuuranalyse, die sterk wijst in de richting van de interactie benadering. Bij deze methode, volgens Erik Reijnders de succesfactor voor interne communicatie, maken communicatieprofessionals organisaties communicatiever door interactie te organiseren en te faciliteren. Als je deze werkwijze wilt toepassen, dan blijkt een aantal mensen, dat actief is op het gebied van interne communicatie, nog niet over de benodigde competenties en vaardigheden te beschikken, zoals het kunnen faciliteren van de dialoog medewerkers en management tijdens veranderingsprocessen. De vraag is of Communicatie daarvoor gereedschappen moet ontwikkelen of dat Communicatie en HRD beter gebruik moeten maken van elkaars kundigheden – ervan uitgaande dat HRD dit wel kunnen.

Beelden en aannames

In die laatste zin van de vorige alinea ligt een belangrijke sleutel voor de meerwaarde. Voordat HRD en Communicatie gaan samenwerken, moeten ze natuurlijk wel weten van welke kennis en vaardigheden ze gebruik kunnen maken. Daar blijken bij beide groepen wel beelden over te bestaan, maar zijn die ook waar?

HRD-ers denken dat de communicatiemensen alleen van de folders en boodschappen zijn. Communicatiemensen vinden dat medewerkers in de HRD-hoek veel met processen en procedures, zoals arbeidsvoorwaarden en Cao's bezig zijn, terwijl ze eveneens verwachten, gezien de opleiding van HRD-ers, dat zij goed kunnen faciliteren. Dat is misschien ook zo, maar ze doen het niet, omdat alle tijd naar de beleidskant gaat – het faciliteren besteden ze uit. Bij Communicatie bestaat het beeld dat HRD verstand heeft van groepsdynamica. Gevraagd wordt waarom je hier in bedrijven meestal niets van terug ziet. Daar blijkt een wereld achter te zitten van muren en structuren die in de weg staan.

Bij Marjan Engelen roept dit de conclusie op dat faciliteren en coachen meer gewoon onderdeel van het communicatiepakket moet worden. Als je zo collega's in de organisatie meer gevoel voor persoonlijke communicatie kunt bijbrengen, draagt dit meer bij tot het communicatiever worden van de organisatie, dan wanneer de afdeling communicatie alles zelf uitvoert. Vergelijk het maar met gemeenten die schrijftrainingen geven aan ambtenaren. Ook dat heeft meer impact dan zelf alle teksten maken, zo kun je tot op zekere hoogte het faciliteren van interactie ook leren.

Aanscherpen

Om de vraagstelling helder te krijgen interviewen de werkgroepleden een aantal mensen uit de beide disciplines. Zo wordt er onder andere gevraagd welke gemeenschappelijke doelen HR, Communicatie (en Organisatieadvies) hebben. Een van de geïnterviewden, Gertjan Sybrandi van ENECO Energie, zegt daarover: "Het gaat met name om kennis, houding, gedrag. Dáár zit de verwevenheid van Communicatie, HRD en ook Organisatieadvies. Vanuit communicatie kun je hierin je bijdrage leveren. De communicatielijnt loopt hierin naar beneden. Bij HRM zie je juist een stijgende lijn. Zij kunnen zaken vastleggen in bijvoorbeeld beoordelingsgesprekken. Communicatie is dus niet in staat om alleen op alle communicatieaspecten binnen een bedrijf 100% te scoren. Terwijl HRM het ook niet alleen kan, want zij hebben Communicatie nodig om inzicht te geven in de boodschap en deze over de Bühne te brengen. Op kennis kunnen wij als communicatieadviseurs een 100 % bijdrage leveren, terwijl het op gedrag bij wijze van spreken om slechts 50% gaat. Daarvoor moet je andere manieren gebruiken, namelijk borging, en daar heb je HRM voor nodig."

Volgens Sybrandi is het doel: goed geïnformeerde medewerkers, die weten wat ze al dan niet moeten doen en het is zaak dat ze zich er goed bij voelen. Op de vraag waar de grootste knelpunten voor samenwerking zitten antwoordt hij:

1. De op de vraag van het management gerichte aanpak en afhandeling;
2. Teveel focus op de eigen onderwerpen/ eigen discipline. Bij HRM zijn dat de processen en bij Communicatie is de middelenbeschrijving te mager.
3. Profileren vanuit disciplines zelf. Iedereen wil scoren. Met gezamenlijke processen profileer je je altijd op gedeelde wijze.”

Ronde tafel blijkt vierkant

De genoemde knelpunten worden bevestigd tijdens een rondetafelgesprek met HRD- en communicatieadviseurs, dat de werkgroep organiseert om dichterbij oplossingen te komen. Tijdens het bespreken van de case heerst het gevoel dat er niet vanuit één bepaalde discipline met elkaar wordt gesproken. HRD komt met typische communicatieoplossingen en Communicatie vraagt om standaard HRD-methoden. Bovendien denkt HRD dat ze meer de diepte ingaan – “Is dit wel nodig?” – en vindt dat Communicatie deze fase overslaat en meer naar oplossingen en methoden.

De groep was aanvankelijk voornamelijk probleemverkenkend bezig. HRD onderzocht nog ‘het waarom’ en Communicatie komt al met de praktische zaken. HRD zoekt naar “Wat doet het met mij” en Communicatie naar doelen voor groepen in de organisatie en daarbuiten. De analyse roept zoveel vragen op dat interventies vanuit de vakdisciplines achterwege blijven. De deelnemers komen niet toe aan fasering- en interactie methoden, noch aan werken aan het proces.

Helaas komt niet uit deze exercitie het antwoord op de vraag: Hoe kunnen wij vanuit onze disciplines parallel én samen optrekken? Ook wordt niet specifiek gevraagd: ‘Wat is jouw inbreng vanuit jouw discipline?’ HRD verklaart dat dit afhankelijk is van het soort werk en het type communicatieadviseur.

Gelukkig wordt wel geconstateerd dat er urgentie is tot samenwerken bij verandering en grote lijntrajecten die daaruit voortkomen.

Eén van de belangrijkste conclusies van het rondetafelgesprek is dat het van groot belang is beelden van elkaar met elkaar uit te wisselen, én de zaken waar je als je discipline mee bezig bent. Op die manier ontdek je sneller waar je samen kunt optrekken en wat je aan elkaar kunt hebben. Zodat uiteindelijk het proces beter verloopt.

Hoe verder?

Het oorspronkelijke doel van de werkgroep Interne Communicatie in het Kwadraat is het ontwikkelen van kennis en deze doorgeven aan zowel HRD- als Communicatieadviseurs. Zoals gezegd moeten communicatiemensen nog beter dan nu weten wat er echt in de HRD wereld leeft en HRD-ers meer kennis hebben van de ontwikkelingen binnen communicatiediscipline. Opvallend is wel dat de belangstelling voor HRD van communicatiezijde groter is dan andersom. Wellicht ligt dit aan het eerder genoemde feit dat het interne communicatievak zich nog verder ontwikkelt naar een meer faciliterende discipline.

In elk geval kan een betere samenwerking leiden tot minder gemiste kansen, zoals het elkaar te laten betrekken bij cultuurtrajecten of reorganisaties. Als beide vakgebieden zouden verbreden in plaats van verkokeren is het mogelijk dat de professionals elkaar vinden op het snijvlak en tot een vruchtbare samenwerking komen.

Om de wederzijdse kennismaking te stimuleren denkt de werkgroep aan het organiseren van een IC² intervisiedag, eventueel ondersteund door de actuele hotshots op het gebied van Interne Communicatie, en speedmatchen op themagroepen. Aan het eind van zo'n dag is het wellicht mogelijk meer inzichten te bundelen. Best practices kunnen worden gezocht, beschreven en geanalyseerd. En last but not least behoort het organiseren van trainingen voor communicatieadviseurs in de facilitator-rol tot de mogelijkheden.

De werkgroep IC² bestaat behalve de initiatiefneemster Marjan Engelen uit: Laura Kloet de Martinez (contactpersoon met de themagroep Interne Communicatie van Logeion), Marianne Roelofs, Christian Scheres, Natascha Walenberg, Merel de Boer en Myrjam Bakker-Boone.

Bijlage 3 Hemminga, M. (2009)

<http://www.nr29.nl/2009-2/juni/samenwerking-hrm-en-communicatie-essentieel-maar-niet-vanzelfsprekend/>

Samenwerking hrm en communicatie: essentieel maar niet vanzelfsprekend

Arbeidsmarktcommunicatie heeft het eigenlijk al in zich: 2 vakgebieden die samen komen. Arbeidsmarkt vanuit hrm en communicatie vanuit communicatie. Arbeidsmarktcommunicatie is dan ook het eindresultaat van deze 2 vakgebieden. Binnen organisaties worden deze vakgebieden veelal vertegenwoordigd door de gelijknamige afdelingen hrm (of p&o) en communicatie. Maar in de praktijk blijken de afdelingen hrm en communicatie niet altijd goed samen te werken. Met alle gevolgen van dien voor het eindresultaat.

Samenwerking kan beter

Uit kwalitatief onderzoek van de AMC Academie onder haar deelnemers blijkt dat bij 75% van de organisaties de samenwerking tussen hrm en communicatie beter kan. Zo wordt er vaak ad hoc samengewerkt, is er te weinig tijd of gaan afdelingen op eigen houtje aan de slag. Over het algemeen weten beide afdelingen dat de samenwerking niet optimaal is. Dat manifesteert zich namelijk ook op andere gebieden, zoals interne communicatie.

Belang van de samenwerking

Het belang van samenwerking tussen hrm en communicatie is de laatste 15 jaar pas echt essentieel geworden. Voor die tijd bestond arbeidsmarktcommunicatie veelal uit niet meer dan personeelsadvertenties en kon hrm het over het algemeen alleen af. Met de komst van onder meer employer branding, employee relationship management en internet werd arbeidsmarktcommunicatie veel complexer. Hrm moet hierdoor dan ook wel samenwerken met communicatie wil je een goed 'eindproduct' hebben; arbeidsmarktcommunicatie.

De verschillen en overeenkomsten tussen hrm en communicatie

De verschillen tussen hrm en communicatie zijn in hoofdlijnen

1. Korte vs. lange termijn

Hrm is als het om werving gaat veelal ad hoc bezig met het vervullen van vacatures middels directe werving. Veelal is er geen lange termijn personeelsplanning en staat de korte termijn voorop. Het opbouwen van een werkgeversmerk kost jaren en is iets van de lange termijn. Communicatie richt zich met haar activiteiten meer op de lange termijn.

2. Intern vs. extern gericht

Generaliserend kan gezegd worden dat communicatiemedewerkers extern gericht zijn en hrm'ers intern gericht. Hrm'ers richten zich op het goed begeleiden van de medewerkers. Hrm ondersteunt lijnmanagers in de organisatie waarbij regels en procedures een grote rol spelen. Communicatie houdt zich vaak het meeste bezig met de positionering van de organisatie naar buiten. Communicatie is vaak opdrachtgever van externe partijen zoals communicatiebureaus en reclamebureaus waarbij creativiteit essentieel is.

3. Mooier beeld scheppen dan de werkelijkheid vs. de werkelijkheid

Daar communicatie zich naar buiten richt (zie .2) is zij eerder geneigd meer te beloven dan waar kan worden gemaakt. De organisatie wordt dan positief neergezet als werkgever dan de werkelijkheid. Hrm, die weet wat zij waar kan maken en hoe medewerkers de organisatie beoordelen (o.a. medewerkertevredenheid onderzoek), stelt zich veel meer bescheiden op.

Naast de verschillen zijn er ook nog eens overeenkomsten die het samenwerken echter wel in de weg staan:

1. Onvolledig en niet correct beeld van elkaar

Hrm en communicatie weten veelal niet van elkaar wat ze doen en hoe ze werken. Beide afdelingen zien elkaar veelal als producenten van middelen in plaats van strategische adviseurs. De afdeling communicatie maakt alleen communicatiemiddelen. En de afdeling hrm houdt zich bezig met operationele zaken als ziekteverzuim, ARBO en opleidingsplannen.

2. Stafafdelingen

Binnen een aantal organisaties worden stafafdelingen nog al eens gezien als afdelingen die alleen maar geld kosten. In dit soort organisaties moeten stafafdelingen zich continu bewijzen en dat wil nog wel eens uitmonden in een onderlinge strijd welke stafafdeling het belangrijkste is en het meeste bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen.

3. Onduidelijkheid over eigenaarschap van middelen

Binnen organisaties wil nog wel eens onduidelijkheid heersen over de eigenaarschap van communicatiemiddelen. Een voorbeeld is het interne personeelsblad. Hrm gebruikt deze middelen ten behoeve van het hrm-beleid, maar communicatie ziet het als een van haar middelen. Hetzelfde gebeurt met personeelsadvertenties, campagnes of de recruitmentsite. Het ondersteunt primair het instroomproces van hrm, maar communicatie kan het zien als haar externe communicatiemiddelen.

De ideale situatie bestaat niet

Het klinkt flauw, maar het is zo: er is geen beste situatie. Het lijkt wellicht alsof een aparte afdeling arbeidsmarktcommunicatie altijd de beste oplossing is. Helaas is het niet zo eenvoudig. Het hangt namelijk niet alleen af van de afdeling zelf, maar ook de plaats binnen de organisatie, de cultuur binnen de organisatie, de leiderschapsstijl, de branche, nationaal of internationaal etc. etc.

Bronnen: AMC Academie / Nr29 arbeidsmarktcommunicatiemanagement / De wereld achter de arbeidsmarktcampagne, Vera de Witte

Bijlage 4 Hemminga, M. (2009)

http://www.amcinfo.nl/index.php?module=announce&ANN_user_op=view&ANN_id=144

Verbeter de samenwerking tussen hrm en communicatie

Donderdag 3 september 2009 - De samenwerking tussen hrm (p&o) en communicatie is essentieel voor arbeidsmarktcommunicatie. Toch blijkt in de praktijk dat de 2 afdelingen niet altijd goed door één deur kunnen. Met alle gevolgen van dien voor het eindproduct arbeidsmarktcommunicatie. In dit artikel lees je 5 manieren om de samenwerking tussen hrm en communicatie te verbeteren op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie.

Aanpak samenwerking

Hieronder tref je 5 manieren aan om de samenwerking te verbeteren. Afhankelijk van de situatie dien je te kijken welke manier wel of niet zal werken in jouw situatie. De aanpak om de samenwerking te verbeteren is namelijk voor iedere organisatie anders.

1. Multidisciplinaire werkgroep

Onafhankelijk of hrm of communicatie eindverantwoordelijk is voor arbeidsmarktcommunicatie, vorm een multidisciplinaire werkgroep. Naast vertegenwoordigers van stafafdelingen, is het aan te bevelen een of meerdere vertegenwoordigers van de lijn toe te voegen. Dat helpt bij het verkrijgen en behouden van draagvlak binnen de organisatie.

2. Maak gezamenlijk een arbeidsmarktcommunicatieplan

Maak samen met de multidisciplinaire werkgroep een arbeidsmarktcommunicatieplan. Beschrijf in dit plan ook de organisatie van arbeidsmarktcommunicatie: wie is waar verantwoordelijk voor, wie betaalt etc. Ook het arbeidsmarktcommunicatieplan draagt bij aan het draagvlak voor arbeidsmarktcommunicatie, maar dan vooral binnen de werkgroep.

3. Stem afdelingsplannen op elkaar af

De samenwerking tussen hrm en communicatie houdt niet op bij arbeidsmarktcommunicatie. Ook met zaken als interne communicatie en in minder tijden met reorganisaties heb je met elkaar te maken. Stem daarom de afdelingsplannen met elkaar af. Op deze wijze ontstaat er niet alleen een geïntegreerde aanpak, maar worden eventuele problemen vroegtijdig getackeld.

4. Loop stage bij elkaar

Weet je niet wat de hrm- of communicatieafdeling doet en wil je hier meer inzicht in? Loop dan eens bij elkaar stage om zo meer kennis en wederzijds begrip te krijgen. Een dag meelopen op de andere afdeling toont niet alleen aan dat je open staat voor de ander, maar je steekt er ook nog wat van op.

5. Evalueer de samenwerking continu

Evalueer niet alleen aan het einde van een jaar de samenwerking tussen hrm en communicatie, maar bij ieder project. Daarnaast is het goed dat de leidinggevenden van beide afdelingen in een maandelijks overleg de samenwerking evalueren. Op deze wijze komen knelpunten snel boven water en kunnen eventuele onderlinge irritaties in de kiem worden gesmoord.

Bron: Nr29 arbeidsmarktcommunicatiemanagement

Bijlage 5 Janssen, F. (2009)

<http://www.frankwatching.com/archive/2009/04/01/communicatie-20-is-grenzeloos/>

Communicatie 2.0 is grenzeloos

Sinds de opkomst en doorontwikkeling van Internet is communicatie grenzeloos. Communicatie 2.0 is communicatie met effect. Er zijn mogelijkheden te ontdekken en kansen te benutten. Wat betekent dat voor de toekomst van het vak? Verdwijnt het? Of gaan de communicatieprofessionals een andere rol spelen? Ontwikkelen ze mee met de ontwikkeling die technologie en samenleving doormaken?

Ooit was communicatie aan allerlei grenzen gebonden. De directie verzorgde de communicatie naar de pers en de medewerk(st)er stond de klant te woord. De manager Externe Communicatie ging over het externe stuk, de manager Interne Communicatie nam het interne deel voor zijn rekening. In de loop der jaren ontstonden er allerlei specialisaties en werden er nog meer taakverdelingen gemaakt. Daaruit volgden afdelingen en functies als Pers- & Mediavoorlichting, Marketingcommunicatie, Invester Relations, Customer Relations en Arbeidsmarktcommunicatie. De gemiddelde medewerker van een bedrijf kwam in dat spel niet voor, tenzij hij of zij bij Klantenservice of Sales werkte.

Communicatie 1.0

Maar tegenwoordig hebben we internet. En – what's new – ook daar werd alles in eerste instantie sterk gereguleerd. E-mail voor een beperkte groep medewerkers, toegang voor internet slechts voor specifieke afdelingen en whitelists om medewerkers toegang te geven tot (alleen) bepaalde internetsites. En de corporate website, die was natuurlijk ook voor de corporate afdelingen... Voor sommige organisatie lijkt dit al weer lang geleden, voor veel anderen is het nog de praktijk van alledag.

Dat is echter wel een praktijk van elkaar niet vertrouwen of – in het gunstigste geval – een gemiste kans om medewerkers, klanten en andere stakeholders met talent, meningen en ideeën te betrekken. Sterker nog, het niet erkennen van het feit dat internet anderen bij de communicatie betreft, is een praktijk van je kop in het zand steken en de werkelijkheid niet herkennen of onder ogen durven te zien. Internet is een gegeven en is voor ons allemaal het vrijwel altijd en overal aanwezige communicatienetwerk. Meer nog dan dat; internet is tegelijk ook een omgeving om te socializen en te entertainen. En ook een wervingskanaal en een middel voor leadgeneratie. De sterke opkomst van het mobiele internet voegt daar nog aan toe dat voor steeds meer mensen geldt dat ze altijd en overal verbonden (kunnen) zijn.

Kortom, communicatie 2.0 is communicatie met effect. Dat betekent dat er mogelijkheden zijn te ontdekken en kansen zijn te benutten!

Communicatie & de mediamix 2.0

Communiceren binnen en over bedrijven gebeurt via steeds meer verschillende kanalen. De mediamix is de laatste jaren gigantisch uitgebreid. Hieronder op een rij welke vormen van communicatie inmiddels (al dan niet met beleid uitgezocht) deel uitmaken van de mediamix:

- **Sociale netwerken** als Hyves, Netlog, Facebook en LinkedIn
- **Media sharing sites** als YouTube, Flickr, MijnAlbum.nl en SlideShare
- **Sociale nieuwssites** als NUjj.nl, WUZ.nl en MSN Reporter
- **Forums** als Tweakers, Fok!, Kassa en Radar
- **Consumer review sites** als Kieskeurig.nl, Vergelijk.nl en Independer.nl
- **Chat services** als MSN, GoogleTalk en eBuddy
- **Blogs** als GeenStijl, Bright, Autoblog en Frankwatching

- **Sociale bookmarksites** als Del.icio.us, StumbleUpon, Digg en Furl
- **Microblogs** als Twitter en Jaiku
- **Wiki's** als Wikipedia en Wiktionary
- **Virtuele werelden** als Habbo Hotel, GTA en Second Life

Al deze vormen van communicatie kunnen worden ingezet om met doelgroepen in gesprek te komen en hen echt te leren kennen. Dat kan efficiënter en effectiever dan vroeger. De (vrijwel grenzeloze) dialoog tussen (medewerkers van het) bedrijf en klanten – en niet te vergeten: tussen consumenten onderling! – beïnvloedt de reputatie van het bedrijf of het merk. Wanneer je daar als bedrijf een actieve rol in aanneemt, kan dat de voordelen opleveren.

Communicatie & de medewerker 2.0

De medewerkers – dat zijn de ogen, oren en mond van de organisatie. Dat was 'buiten' op straat al zo, maar dat is nu ook binnen op kantoor en als ze thuis zijn meer dan ooit het geval. Ze zijn altijd aanspreekbaar, ergens, via een virtuele omgeving. Op Hyves, op fora, op blogs en in Twitter zien ze van alles voorbij komen. Daar kunnen ze lezen, volgen, antwoorden en beïnvloeden. Ze delen overal en altijd en vrijwel alles.

We kennen ze allemaal. Collega's die soms, alsof het niets is, gevoelige informatie op Hyves zetten. Of bedrijven die daar geen beleid voor hebben of denken er te zijn met een set richtlijnen voor internetgebruik. Sommige bedrijven proberen online activiteiten van eigen medewerkers in de gaten houden en het is al verschillende keren voorgekomen dat niet te tolereren uitingen over het bedrijf of collega's hebben geleid tot het ontslag van een medewerker.

Maar naast deze donkere kant, hebben de nieuwe communicatievormen ook potentieel. Je kunt het als bedreigend blijven zien, maar wij zien het vooral als een kans. Mits doordacht ingezet, uiteraard. Honderden, duizenden, soms tienduizenden mensen die je organisatie een gezicht kunnen geven. Die een soms grote, anonieme organisatie weer kunnen laten aanvoelen als dichtbij en toegankelijk.

Ooit – midden jaren 80 – mocht een van ons een beiden (wie zou dat zijn geweest....) een cursus 'zakelijk schrijven' volgen, dat was samen met alle collega's, van de typekamer tot en met de directie. Dat onderstreepte het belang dat destijds aan goed communiceren werd gehecht. Maar het gaf bovendien een gevoel van gelijkwaardigheid, er samen voor gáán. Communicatie was toen nog uitgestelde communicatie. Communicatie anno nu is steeds meer real time en interactief. Misschien is het geen gek idee om medewerkers in deze tijd te coachen bij en te trainen in het 'zakelijk communiceren'.

De informationele context is eveneens sterk veranderd. Waar je vroeger zeker wist dat je iets als eerste binnen de organisatie bekend ging maken, hebben de collega's nu via internet, Twitter of Hyves meestal al iets of zelfs alles gehoord. Omdat het nieuws al een tijdje rondzingt binnen de organisatie zijn er vaak al discussies geweest onder collega's over het onderwerp en hebben mensen al stelling genomen. Lastig voor een manager om dan nog in gesprek te komen met zijn medewerkers.

Bedrijven moeten zich daarvan bewust zijn; ze kunnen het zich niet langer permitteren om lang te wachten met het communiceren naar en vooral met de medewerkers. Zeker niet als het gaat om bijvoorbeeld overnames en ontslagrondes. Een mooi voorbeeld is de overname van Tiscali door KPN. Terwijl de managers vergaderden over hoe ze het de medewerkers gingen vertellen, was het persbericht bij de medewerkers allang bekend.

Vragen waar medewerkers van een bedrijf vandaag de dag tegenaan lopen zijn: wat moet je met een reactie op je Hyvespagina over het bedrijf waar je werkt, hoe ga je om met een klacht op de Radar-site, wat doe je met de microfoon van een camjo (camerajournalist) onder je neus? Met enkele spelregels en tips kunnen medewerkers geholpen worden.

Soms wordt er voor gekozen om bovendien een speciale groep medewerkers in te zetten (webcare team, webrelations). Er worden scenario's doorgesproken hoe te acteren. "Bepaal op welke manier je waarop reageert", "geef zo veel mogelijk een inhoudelijke reactie online", "reageer nooit anoniem, maar maak jezelf bekend en herkenbaar" en "wees goed op de hoogte: reageer niet alleen op de grote, bekende sites, fora en blogs, maar ook op kleinere websites". Het is heel zinnig om dit soort dingen door te spreken. Hoe pak je het aan, wat zijn de ervaringen en vooral wat leren we van elkaar?

Communicatie & de klant 2.0

De tijd dat communicatie met klanten vooral zenden was, ligt achter ons. Het uitsturen van een persbericht, het interview in de krant, het artikel in het vaktijdschrift en het blad voor relaties – natuurlijk, ze bestaan allemaal nog. Maar ze zijn minder van invloed dan voorheen. Onder invloed van Google en door de sterke toename van het aantal en de autoriteit van de sociale media, is communicatie met en tussen klanten beter mogelijk dan ooit. Maar tegelijk hebben steeds meer communicatieprofessionals het gevoel de regie kwijt te zijn. Hoe meer je probeert te controleren, hoe minder je nog in control bent, zo lijkt het wel.

Daar komt bij dat de klant steeds mondiger wordt. Hij wil graag reacties geven en dat doet hij allang niet meer per brief of telefoon – en zelfs niet meer alleen per mail. Het één-op-één contact in de beslotenheid van een brief of (telefoon-)gesprek tussen klant en organisatie wordt steeds minder de standaard. De klant wil de dialoog op andere plekken aangaan, zijn verhaal kwijt kunnen en ook meningen van anderen lezen en horen. Hij wil stemmen, vergelijken en er over praten. En dat doet de klant meestal niet op de website van een bedrijf. Veel vaker zoekt hij een onafhankelijk platform om te lezen wat anderen vinden van een product of een dienst. En wanneer diezelfde consument er ook ervaring mee heeft opgedaan, zal hij zijn mening willen delen met anderen.

Doordat communicatie met klanten steeds meer op andere dan de eigen platforms gaat plaatsvinden, moeten bedrijven actief op zoek naar de hot spots buiten de organisatie. Communities als social networks, videosites, forums, blogs en Twitter zijn 'the places to be'. Soms volgend, soms pro-actief, stimulerend, faciliterend, initiërend. Dicht op je doelgroep. Eigenlijk moet je terug naar het persoonlijke contact van de winkelvloer.

Bedrijven zouden klanten moeten helpen bij het vertellen over hun ervaringen. Niet bang zijn dus voor feedback en commentaar, maar er dankbaar gebruik van maken! Faciliteer bijvoorbeeld direct contact met de afdeling productontwikkeling en betrek de klant er zo ook bij. De co-creatie die dan ontstaat, zorgt ervoor dat het product veel meer kans van slagen heeft, en beter aanslaat bij de doelgroep dan een vanuit een 'ivoren toren' bedacht(e) product of dienst.

Beïnvloeden online makkelijker

Mensen praten over bedrijven en beïnvloeden elkaar daarmee. Dit was natuurlijk altijd al zo. Neem de feestjes, waarbij tante X trots vertelt dat ze een bepaalde telefoon op het oog heeft, waarna tante Y en vooruit, ook nog oom Z uitgebreid ratelen over hun slechte ervaringen met de telefoon, het merk en de klantenservice. Maar andersom werkt het ook. Bij de aankoop van een nieuwe auto win je graag advies in bij de experts in je kenniskring. Op internet heeft deze 'word of mouth' vleugels gekregen. Het is een van de sterkste manieren om een merk te maken of te breken.

Internet maakt communicatie over een bedrijf, merk of product eenvoudiger en ervaringen en attitudes verspreiden zich sneller dan ooit. Veel bedrijven lijken deze communicatievorm te vrezen; het ligt – zo denken ze – buiten hun span of control. Maar niets is minder waar! Waar je als bedrijf niet op alle feestjes aanwezig kunt zijn, kun je online wel op veel plekken te gast zijn. Je kunt er gebruik maken van de verhalen die je hoort of leest, extra informatie geven en je mening laten horen in de discussie. Als je je voordoet als een ander, of onjuistheden verspreidt, dan zul je harder dan ooit afgestraft worden. Maar als je op een open en transparante manier actief bent, dan zal dat gewaardeerd worden en bouw je sociaal krediet op. In feite niks nieuws onder de zon: eerlijk duurt het langst. Online geldt dat misschien meer dan ooit.

Organisaties hebben wel een goed instrumentarium nodig om aangesloten te blijven. Het volstaat niet meer om maandelijks een overzicht te krijgen van alle berichten die op radio & tv en in de pers over je bedrijf verschenen zijn. Online moet je 24/7 aangesloten zijn, via alerts monitoren en pro-actief acteren. Er zijn dus andere tools nodig om het geheel overzichtelijk, effectief en vooral up-to-date te houden. Communicatieprofessionals zouden, zo vinden wij, medewerkers en klanten (!) daarbij veel beter kunnen (en moeten) ondersteunen.

De toekomst van communicatie

Kortom: communicatie wordt grenzeloos. Grenzeloos in tijd, plaats en vorm, grenzeloos in mogelijkheden. Wat betekent dat voor de toekomst? Verdwijnt het vak of gaan de communicatieprofessionals een heel andere rol spelen? Ontwikkelen ze mee met de ontwikkeling die technologie en samenleving doormaken?

Als je de Wikipedia-pagina over Communicatie bekijkt, zie je dat de beschrijving van het onderwerp ergens bij de uitvinding van de boekdrukkunst is blijven hangen. Dit lijkt bijna een ontkenning van de invloed die de 'nieuwe' media hebben op het communicatieproces. Is dit (tragische) symboliek of niet?

Een belangrijk verschil met voorheen, is dat communicatie nu echt een interactief proces is en bovendien continu aanwezig is. Dat betekent dat medewerkers, klanten en andere doelgroepen elkaar virtueel op vele plekken, maar vooral buiten het intranet en buiten de eigen internetsite, tegenkomen, met elkaar communiceren en samenwerken. Communicatie 2.0 is communicatie die van ons allemaal is, communicatie waar rang en stand anders voelt, waar andere factoren een rol spelen als het gaat om contacten en vrienden maken, of als het gaat om autoriteit en invloed hebben. Het gaat meer om effect dan om bereik, klein maar fijn, kwaliteit boven kwantiteit.

Communicatieprofessionals moeten veel beter op de hoogte zijn van de ontwikkelingen rond de sociale media. De toekomstige rol zal er eerder een zijn van 'conversation facilitator' dan van 'communicatie manager'. Communicatieprofessionals moeten de vaardigheden en het lef hebben om ontwikkelingen snel en adequaat te vertalen naar toepassingen binnen of voor hun bedrijf. Willen ze hun naam waar blijven maken, dan moeten ze transformeren: van volgend naar leidend.

Werk aan de winkel in een wereld zonder grenzen. Communicatie is eindelijk tweerichtingsverkeer.

Bijlage 6 Place, F. (2011)

<http://www.hr-communicatie.nl/events/wat-betekent-20-voor-de-kennis>

Wat betekent 2.0 voor de kennis en kunde én kwaliteit van een communicatie professional?

Gegevens gebeurtenis

Tijd: April 7 2011 vanaf 11.00 to 17.00
Locatie: Utrecht, Seats2Meet
Straat: Moreelsepark 65
Plaats: Utrecht
Website of map: <http://www.seats2meet.com/def...>
Telefoon: 06 204 38 702
Soort gebeurtenis: world, café, workshop, expert, meeting
Georganiseerd door: Frances Place & Jenny Le Large

Omschrijving gebeurtenis

Op donderdag 7 april organiseren wij een World Café over de professionalisering van het communicatie vak. Wat moet een communicatie professional kennen en kunnen in een wereld waar communicatie overal en van iedereen is? Waar halen we 2.0 vakkennis vandaan? Hoe overtuig ik een 1.0 managementteam? Debatteer en co-creëer op dit thema.

Betteke van Ruler, emeritus hoogleraar Universiteit van Amsterdam, verzorgt de inleiding en evalueert de uitkomsten van deze inspirerende dag.

Deze dag is interessant voor management en professionals werkzaam in het vakgebied Communicatie en HR, leden van de branchevereniging en kenniskringen Communicatie, alsmede docenten en studenten van WO en Hbo communicatieopleidingen.

Deze dag genereert ideeën en aanbevelingen waardoor communicatieopleidingen en de communicatieberoepspraktijk (het werkveld, de arbeidsmarkt) dichter bij elkaar komen en samenwerken aan professionalisering en imagoverbetering van het vakgebied. Deze dag brengt HR professionals nieuw inzicht in toekomstige (communicatie)functies en het formuleren van de leerbehoefte die daar bij hoort.

World Café

We debatteren en co-creëren volgens het World Café format. Je schuift aan bij een tafel met een van de vier perspectieven op het thema; vervolgens wissel je van tafel. Aan het einde van het World Café heeft iedereen vanuit verschillende perspectieven op het vraagstuk gereflecteerd, nieuwe ideeën opgedaan én oplossingen ontwikkeld.

1. de student: hoe kan ik mij het best op een communicatiefunctie in een bedrijf voorbereiden?
2. de professional: hoe match ik mijn 2.0 aanbod met de 1.0 vraag van mijn (interne) opdrachtgever?
3. de docent: zijn de competenties waarvoor wij opleiden, de competenties die de beroepspraktijk nodig heeft?
4. de beslisser: volgens welke criteria selecteer ik een communicatie professional?

Programma

11:00 – 11:30 Ontvangst, koffie/thee
11:30 – 11:35 Welkom en opening door Inge Beckers van het HR-Communicatie Netwerk
11:35 – 12:35 Inleiding Betteke van Ruler, vragen stellen
12:35 – 13:30 Lunch
13:30 – 15:00 World Café
15:00 – 15:15 Pauze
15:15 – 16:00 Terugkoppeling & presentatie van de uitkomsten van de tafels
16:15 – 16:45 Plenaire discussie, conclusies en evaluatie Betteke van Ruler
16:45 – 17:00 Afsluiting door dagvoorzitter
17:00 – 18:00 Borrel met napraten & netwerken

Wat? World Café: Wat betekent 2.0 voor de kennis en kunde én kwaliteit van een communicatie professional?

Wanneer? Donderdag 7 april 2011

Waar? Utrecht seats2meet, Moreelsepark 65
3511EP Utrecht

Bijdrage? LET OP! Met dank aan Seats2meet Utrecht hebben we het tarief kunnen reduceren tot 55,= per persoon en € 30,= voor studenten (incl. btw)

De bijdrage is inclusief lunch, koffie/thee en borrel na deze bijeenkomst.

Schrijf je in door een mailtje te sturen naar Jenny Le Large (jenny@talentsxl.nl) en klik op deze pagina op 'Je woont bij'. Per mail ontvang je een bevestiging. Graag vermelden of je student, docent, communicatie- of HR professional bent. Heeft u vragen over de inhoud van deze workshop? Neem dan contact op met Frances Place (06 204 38 702 of frances@talentsxl.nl).

Bijlage 7 Veldwijk, J. (n.d.)

<http://www.veldmerk.nl/2011/03/15/hoe-overtuig-ik-mijn-directie-om-social-media-te-omarmen/>

Hoe overtuig ik mijn directie om Social Media te omarmen?

Via Social Media delen mensen kennis, informatie en ervaringen over bedrijven, personen, producten en diensten. Bedrijven die dit monitoren, hebben doorgaans beter inzicht in de actuele behoefte van de markt en kunnen dus invloed uitoefenen het **beslissingsproces** van klanten en prospects. De meeste leidinggevenden en professionals op het gebied van B2B marketing en communicatie zijn zich wel bewust van de noodzaak om in te spelen op de mogelijkheden die dit biedt. Desondanks hebben velen van hen moeite om de directie of het hoger management hier van te overtuigen. In dit artikel staan tips om u hierbij te helpen.

Waarom sommige directies Social Media liever negeren

Het is in de eerste plaats belangrijk om de weerstand voor Social Media te begrijpen. In de meeste gevallen geldt: onbekend maakt onbemind. Veel organisaties zijn niet gewend om transparant te zijn en directieleden hebben graag grip op de zaak. Met de traditionele manier van marketing was dat eenvoudig en was er sprake van eenrichtingsverkeer: ontwikkel Unique Selling Points van de aangeboden producten of diensten, verpak deze in een mooie boodschap en stuur deze zo gericht mogelijk naar de beoogde doelgroep.

Met de komst van Social Media krijgt **marketing een nieuwe dimensie**. Hier wordt de regie over de boodschap losgelaten en krijgt de stem van de klant een prominente plaats in de communicatie en bedrijfsvoering: klantgericht ondernemen pur sang. En daar moeten veel directies aan wennen, omdat ze niet op Social Media actief zijn en eigenlijk niet weten 'hoe het werkt'. Zo hoor ik regelmatig de opmerking: 'Twitter... wat een onzinnig geleuter'. Als deze onbekendheid ook nog gecombineerd wordt met negatieve verhalen over bedrijven die Social Media totaal verkeerd gebruiken, ontbreekt het vertrouwen in de zakelijke effectiviteit van Social Media.

Hieronder staan een aantal suggesties om uw directie of management team te overtuigen:

#1 Laat zien wat er online gezegd wordt

De snelste manier om mensen te overtuigen, is simpelweg te laten zien wat er gezegd wordt over uw organisatie, personen, producten of diensten. Maak daarvoor gebruik van gratis tools zoals Google Alerts en Social Mention. Voeg screenshots toe van recente tweets en geef aan in hoeverre het sentiment positief of negatief is. Vergeet niet om in uw presentatie aan te geven wat uw organisatie moet doen om negatief sentiment om te zetten in loyaliteit.

#2 Verstrek informatie over concurrenten

Vooral directeuren zijn erg gevoelig voor informatie over concurrenten. Als uw concurrenten actief zijn op Social Media, probeer dan die activiteiten te duiden en geef aan welke impact dat heeft. Daarnaast kunt u aangeven op welke manier uw organisatie leiderschap in uw sector of branche kan claimen, waardoor concurrenten op achterstand worden gezet.

#3 Presenteer best practices uit vergelijkbare branches

Kijk naar bedrijven in andere sectoren, waarmee uw organisatie zich kan identificeren. Benadruk de overeenkomsten en laat zien op welke manier zij resultaten behalen dankzij Social Media. Kijk daarbij ook over de grenzen en gebruik internationale voorbeelden als die hiervoor geschikt zijn.

#4 Maak gebruik van data uit onderzoeken

Zorg voor een goede onderbouwing en maak gebruik van statistische gegevens die verstrekt worden door betrouwbare bronnen zoals eMarketer, MarketingProfs, comScore, Marketo, Nielsen, Morgan Stanley en Forrester.

#5 Begin met een pilot

Bent u verantwoordelijk voor het marketing- of communicatie budget? Reserveer een gedeelte daarvan voor een Social Media pilot en een kleinschalig Social Media team. Cruciaal voor elke pilot is het formuleren van meetbare doelen, zodat u naderhand een case kunt presenteren die hout snijdt.

#6 Maak een risico analyse

Zorg dat u goed voorbereid bent als u de directie via een presentatie wilt overtuigen. Inventariseer de risico's van het wel en niet gebruik maken van Social Media. Verdiep u ook in herkenbare voorbeelden waarbij bedrijven op een verkeerde manier hebben gereageerd op reacties van de doelgroep. Een herkenbaar Nederlandse voorbeeld is de campagne die Youp van 't Hek in 2010 tegen T-Mobile is gestart. Een internationaal voorbeeld is de campagne die bekend werd als 'Dell Hell'.

#7 Zoek hulp buiten de organisatie

Hoe bijzonder ook, niet zelden hebben externe consultants bij directies meer overtuigingskracht dan eigen medewerkers. Is dat het geval in uw organisatie, maak dan een lijst van professionals of bureaus die u kunnen helpen in de overtuiging van uw directie. En omdat het aantal adviseurs de afgelopen periode flink is toegenomen, kunt u best kritisch zijn in uw keuze. Stel dus vooraf selectiecriteria vast, zodat u uw kans op succes vergroot en de keuze achteraf kunt verantwoorden.

#8 Creëer intern draagvlak en bouw allianties

Mobiliseer collega's om samen te werken aan een onderbouwde presentatie voor de directie of het management team. U kunt hiervoor gebruik maken van een krachtenveld-analyses, waarbij u voor- en tegenstanders visueel in kaart brengt. Allianties bouwt u niet met medewerkers van de eigen Marketing of Communicatie afdeling. In plaats daarvan moet u bredere steun zoeken bij andere afdelingen zoals HR en ICT. Vergeet in ieder geval niet om prominenten uit de afdeling Sales te betrekken, aangezien zij intern relatief meer zeggingskracht hebben.

Ter inspiratie voor dit artikel is vrij gebruik gemaakt van een blog op SocialMediaExaminer. Lees ook 'Waarom Social Media voor B2B?'

Bijlage 8 Ravestein, R. (2011)

<http://www.hr-communicatie.nl/profiles/blogs/hrcommunicatie-verbindt-missie>

HR-communicatie verbindt missie, merk en medewerker

Bij het recente onderzoek naar het HR-communicatie Netwerk was er een terugkerende aanbeveling: geef het begrip HR-Communicatie meer betekenis en bekendheid. Als initiatiefnemer geef ik graag gehoor aan deze oproep.

Wat is HR-communicatie?

Ook van mensen die actief lid zijn van dit netwerk krijgen we de vraag wel eens te horen. Wat is HR-communicatie eigenlijk? Daartoe eerst een kleine stap terug. Voor de start van het netwerk eind 2009 hebben we onze aannames getoetst via online onderzoek. Is HR succesvoller als het verbinding zoekt met communicatie-expertise? Wordt Communicatie daadwerkelijk krachtiger als zij beter verbonden is met HR-expertise? De enquête bevestigde dat beide disciplines maar al te graag beter willen samenwerken. Het vormde de opmaat voor het HR-Communicatie Netwerk, dat professionals uit beide disciplines verbindt. Het netwerk is bedoeld om de dialoog aan te gaan over *wat* HR en Communicatie samen moeten doen en *hoe* ze dat kunnen doen. Het netwerk is tevens een platform voor een professie in opkomst: HR-communicatie. Bij enkele grotere ondernemingen in Nederland zijn al adviseurs HR-communicatie actief.

Wat zijn de gezamenlijke doelen?

Bij de start van het netwerk is deze definitie van het begrip HR-communicatie gekozen: *inspanningen op het snijvlak van HR en Communicatie, gericht op het informeren, motiveren en verbinden van (toekomstige) medewerkers*. Mede dankzij bijdragen uit het netwerk heeft het begrip HR-communicatie het afgelopen jaar scherpere contouren gekregen. Zo zijn de doelen waar HR en Communicatie samen voor staan steeds duidelijker geworden. Beide disciplines kunnen en moeten vanuit hun eigen expertise bijdragen aan *engagement, retention, recruitment* en *development* van bestaande en (potentiële) medewerkers.

HR-communicatie bevordert niet alleen effectieve in-, door- en uitstroom van medewerkers. Het draagt er ook aan bij dat medewerkers *betrokken* en *verbonden* zijn. HR en Communicatie kunnen er samen voor zorgen dat medewerkers zich werkelijk verbinden met de missie van hun arbeidsorganisatie en dat medewerkers de cultuur en de merkwaarden van de organisatie in zich dragen. Bij optimale HR-communicatie worden medewerkers idealiter ‘cultuurdrager’, ‘missionaris’ en ‘medemerker’. HR-communicatie verbindt missie, merk en medewerker.

Waar werken de disciplines concreet samen?

HR-communicatie vindt plaats in een *Umfeld* van corporate communicatie, interne communicatie, verandercommunicatie, arbeidsmarktwerving, ARBO & vitaliteit en arbeidsvoorwaardenbeleid. Optimale HR-communicatie ontstaat als al deze deeldisciplines vanuit hun eigen expertise bijdragen. Naast arbeidsmarktcommunicatie – daar was de noodzaak van samenwerking altijd al evident – kunnen HR en Communicatie elkaar vooral versterken bij programma’s, projecten en campagnes die zich richten op het *gedrag*, het denken en het doen, van bestaande medewerkers. Of het nu gaat om cultuurprogramma’s en verandertrajecten, integriteitbeleid en maatschappelijk betrokken ondernemen, vitaliteitmanagement en veiligheidsprojecten – in alle gevallen spelen HR, Communicatie en hun deeldisciplines een belangrijke rol.

Welk handvat verbindt de professionals?

Wat verbindt al deze professionals bij het vormgeven van optimale HR-communicatie? Is er een gezamenlijk richtsnoer? Net zoals bedrijven via het merk relaties bouwen met klanten, gericht op tevredenheid en loyaliteit, zo moeten bedrijven ook oprechte relaties aangaan met hun medewerkers, gericht op betrokkenheid, behoud, werving en ontwikkeling. Communicatie speelt hierin een sleutelrol. Zo bezien zijn er twee pijlers onder HR-communicatie: *employer branding* en *internal branding*.

De kracht van employer branding

HR en Communicatie bouwen beide mee aan een sterk werkgeversmerk, beide profiteren ook van dit *employer brand*. Door zich onderscheidend te positioneren als werkgever trekken organisaties niet alleen de juiste – ook tijdelijke!- medewerkers aan, maar worden ook waardevolle medewerkers behouden. Medewerkers blijven betrokken of worden zelfs voortrekkers als de organisatie met hen in gesprek gaat: wat heeft ze medewerkers als werkgever te bieden? Tegelijkertijd blijven medewerkers gemotiveerd als ze met hun werkgever in gesprek blijven over het hoe en waarom van arbeidsvoorwaarden, ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsomstandigheden.

De kracht van internal branding

Tweede richtsnoer voor HR-communicatie is *internal branding*. Merken kunnen pas echt succesvol zijn als de eigen medewerkers de onderliggende waarden begrijpen en uitdragen. HR kan Communicatie op diverse manieren helpen om merkwaarden te 'internaliseren'. Bijvoorbeeld door waarden en competenties met elkaar te verbinden. Zo komen waarden stelselmatig op de agenda te staan in de HR-gesprekkencyclus. Hoe kan de medewerker vanuit deze waarden bijdragen aan de missie van de organisatie? Ook bij communicatie over arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, integriteit of MVO kunnen merkwaarden ingezet worden als katalysator voor gedragsverandering.

De Stelling...

In volgende blogs wil ik samen met leden van dit netwerk de vertaalslag maken van theorie naar praktijk. Voor die tijd wil ik graag reactie op deze stelling: *Internal branding en employer branding zijn de pijlers onder voor effectieve HR-communicatie. Het merk richt het gedrag van de medewerkers, het gedrag van de medewerkers versterkt het merk. HR-communicatie verbindt missie, merk en medewerker. Eens of oneens?*