



Interne communicatie... een verhaal apart!

door :

Heeltje van Toon
Maud Coolen

Titel	Interne communicatie... een verhaal apart!
Auteurs	Maud Coolen Neeltje van Loon
Opleiding Begeleider	Fontys Hogeschool Communicatie Berly Walraven
Opdrachtgever Begeleider	Signips B.V. te Nuenen Noud Wilders
Plaats	Eindhoven
Datum	7 juni 2010

Voorwoord

Nuenen, de plaats waar het verhaal van Vincent van Gogh zich voordoet blijkt de ideale plek voor ons afstuderen. In dit pittoreske dorpje werken wij bij Signips aan een uitdagende afstudeeropdracht. Een kans om kennis te maken met verschillende communicatieprofessionals én om ons te verdiepen in interne communicatie bij grote organisaties. Deze opdracht biedt ons de mogelijkheid zélf een verhaal op papier te zetten.

De betekenis van het woord 'verhaal' geeft het al aan; een verslaglegging van gebeurtenissen, al dan niet gefantaseerd of realistisch. Van een verzinsel is in dit verhaal geen sprake; het idee is ontstaan op basis van fantasie, maar de uitkomst is pure realiteit.

In dit voorwoord willen wij van de gelegenheid gebruik maken om een aantal hoofdrolspelers te bedanken. Wij bedanken de mannen van Signips (Noud, Ruben, Irwen en Laurens) voor de tijd en energie die zij in de afstudeeropdracht hebben gestoken. Hierbij gaat een extra dank uit naar de frietjes op donderdag, de pittige discussies, alle Nespresso's en de zéér velen lachmomenten! Eveneens gaat ons dankwoord uit naar Berly Walraven voor haar feedback, tips, begeleiding en coaching. Daarnaast willen wij een woord van dank uitbrengen aan Noelle Aarts en Huib Koeleman, en aan de verschillende communicatieprofessionals die ons te woord hebben gestaan. Ook bedanken wij Rogier Guns, onze begeleider vanuit Philips IT, voor zijn inzet en begeleiding betreffende de casestudy.

Deze scriptie is het sluitstuk van onze opleiding Communicatie. Het boek gaat dicht... maar wellicht kent ons verhaal een open einde!

Veel leesplezier!



Maud Coolen & Neeltje van Loon

Eindhoven, 7 juni 2010

Samenvatting

Sinds 2008 houdt Signips zich bezig met de ontwikkeling, creatie en realisatie van digitale signage. Een van de ontwikkelingen van Signips is het Intern Communicatie Media Systeem (ICMS). Wat in het bijzonder ontwikkeld is voor corporate organisaties.

Het management van Signips heeft het idee dat steeds meer organisaties inzien dat interne communicatie van groot belang is voor diverse aspecten van de bedrijfsvoering. Vooral bij corporate organisaties is zichtbaar dat het een belangrijkere rol speelt dan een aantal jaar geleden. Naast dit feit wordt opgemerkt dat diverse ontwikkelingen en trends invloed hebben op interne communicatie. Genoeg aanleiding om de invulling van het ICMS onder de loep te nemen.

Het ICMS mist een zogeheten strategische communicatiebrug naar de behoeften op het gebied van interne communicatie bij corporate organisaties. Om de 'gap' tussen corporate organisaties en het ICMS te overbruggen wordt er onderzoek verricht naar deze behoeften.

De volgende centrale vraag is geformuleerd:

Welke behoeften zijn er op het gebied van interne communicatie bij corporate organisaties in Nederland en op welke manier kan Signips met haar ICMS hier op inspelen?

Ter ondersteuning van de centrale vraag zijn een zestal deelvragen opgesteld.

1. Welke ontwikkelingen en trends spelen een rol op corporate niveau?
2. Wat is de visie op interne communicatie bij corporate organisaties?
3. Hoe is de huidige situatie met betrekking tot interne communicatie bij corporate organisaties?
4. Welke informatiebehoeften spelen een rol volgens corporate organisaties en welke aandachtspunten zijn relevant?
5. Op welke manier kan het ICMS van Signips inspelen op de behoeften op het gebied van interne communicatie bij corporate organisaties?

Deze deelvragen worden beantwoord met behulp van literatuurstudie en kwalitatief onderzoek. Hiervoor wordt hulp ingeroepen van Huib Koeleman en Noelle Aarts. Ook communicatieprofessionals werkzaam bij diverse corporate organisaties worden aan de tand gevoeld. Parallel aan het onderzoek wordt bij Philips IT een case uitgevoerd om beter inzicht te krijgen in interne communicatiebehoeften, om het huidige ICMS te optimaliseren. Uitkomsten uit het onderzoek en de casestudy vormen de fundering voor het advies aan Signips.

De meest relevante conclusies zijn:

- Visies op interne communicatie zijn van groot belang voor de invulling van interne communicatie;
- Bij elke organisatie wordt er met een verschillende bril naar interne communicatie gekeken;
- De rol van interne communicatie verandert;
- Door ontwikkelingen als transparantie zien communicatieprofessionals in dat medewerkers een belangrijke rol spelen tussen de organisatie en de buitenwereld;
- Het toepassen van interactie in de interne communicatie neemt toe;
- De aard van een organisatie en de soort medewerkers zijn van invloed op de interne communicatiebehoeften;
- Persoonlijke communicatie wordt door medewerkers als belangrijk gezien.

Iedere organisatie is anders. Dit brengt met zich mee dat het niet mogelijk is om een en dezelfde strategische communicatiebrug te bouwen om de 'gap' tussen het ICMS en interne communicatiebehoeften bij corporate organisaties in kaart te brengen. Daarom is het van belang dat Signips per organisatie kijkt waar de interne communicatiebehoeften liggen.

In gesprek met een organisatie

Het advies aan Signips luidt om in gesprek te gaan met opdrachtgevers. Dit helpt om een geschikte strategische brug te bouwen. Als ondersteuning is een hulpmiddel ontwikkeld dat helpt bij het positioneren van het ICMS naar de behoeften van de opdrachtgever. Deze zogenaamde *Verhalenverteller* is ontwikkeld om inzicht te verschaffen in een aantal punten die gelden als fundering voor de strategische brug.

- De visie op interne communicatie
Allereerst is het belangrijk om te kijken met welke bril er binnen de organisatie gekeken wordt naar interne communicatie. Gaat het hier om een organisatie met een actievisie op interne communicatie? Of staat een inter-actievisie centraal?
- Doelen en ambities
De doelen en ambities hangen sterk samen met de visie op interne communicatie. Liggen deze op het gebied van informeren of toch meer communiceren? Hierbij kan tevens een link gelegd worden naar de visie op interne communicatie.
- Wat is de aard van een organisatie en de medewerkers?
Medewerkers zijn de ontvangers en/of gebruikers van het ICMS. Het is daarom van belang om in kaart te brengen wat voor medewerkers actief zijn bij de opdrachtgever. Ook de aard van de organisatie speelt hierbij een rol. Het heeft invloed op de behoeften of een organisatie erg traditioneel ingesteld of juist heel modern.

Optimalisatie van het ICMS

Om het systeem zo veel mogelijk draagkracht te geven kan er rekening gehouden worden met een aantal factoren. Zo kunnen beeldschermen het beste worden geplaatst bij sociale ontmoetingsplekken. De content en inhoud van het ICMS moeten passen bij de identiteit van de organisatie. Hierbij is het belangrijk om rekening te houden met de behoeften van de medewerkers. Ook leent het ICMS zich prima om in te zetten als crossmediaal middel, en kan er een koppeling worden gemaakt naar intranet.

De positionering van het ICMS

Om meer draagvlak op de markt te creëren en tegemoet te komen aan de toegevoegde waarden van het ICMS voor op organisaties, wordt geadviseerd om kritisch te kijken naar de positionering en de naam van het systeem. Door niet alleen op corporate organisaties te richten en/of te focussen op interne communicatie kan het systeem in een bredere markt gepositioneerd worden.

De toekomst en het ICMS

Een communicatieprofessional kan helpen om in de toekomst in te spelen op externe ontwikkelingen en trends die invloed hebben op interne communicatie. Sowieso is zichtbaar dat de rol van interne communicatie verandert. Vandaar het advies om meer communicatiekennis in huis te halen, om in de toekomst beter in te spelen op de interne communicatiebehoeften bij corporate organisaties.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding van de opdracht	8
1.2 Leeswijzer	8
2 Onderzoeksopzet	10
2.1 Onderzoeksdoel	10
2.2 Probleembeschrijving	10
2.3 Deelvragen	10
2.4 Onderzoeksmethode	11
2.5 Definitie interne communicatie	12
3 Ontwikkelingen en Trends	13
3.1 De wereld van communicatie verandert	13
3.2 Trends en ontwikkelingen bij Corporate Organisaties	14
3.3 De rol van social media in corporate organisaties	16
3.4 Philips IT in de praktijk	17
4 Visie op interne communicatie	18
4.1 Belangen van interne communicatie in een organisatie	18
4.2 Visie op de visie	19
4.3 Van actie tot interactie	20
4.4 De medewerker staat centraal	21
4.5 Philips IT in de praktijk	22
5 Huidige situatie van interne communicatie	23
5.1 De zendergerichte organisatie	23
5.2 Van actiegericht naar interactiegericht	25
5.3 Communicatiekanalen	29
5.4 Philips IT in de praktijk...	30
6 Informatiebehoeften en aandachtspunten	31
6.1 Informatiebehoeften van organisaties	31
6.2 Obstakels en aandachtspunten op de weg naar informatie	32
6.3 Meten is weten	33
6.4 Philips IT in de praktijk	34

7	Conclusies	35
7.1	Visies op de essenties van interne communicatie	35
7.2	De rol van interne communicatie verandert	35
7.3	Interne communicatie... een continu ontwikkeling	36
7.4	De organisatie en medewerkers	37
7.5	Waar een wil is, is een wet	38
8	Aanbevelingen	40
8.1	In gesprek met een organisatie	40
8.2	Optimalisatie van het ICMS	41
8.3	De positionering van het ICMS	44
8.4	Toekomst van het ICMS	44
9	Bronvermelding	46
	Verhalenverteller	47
	Bijlagen	55

1 Inleiding



Signips, gevestigd te Nuenen, is opgericht in september 2008 en houdt zich bezig met de ontwikkeling, creatie en realisatie van digitale signage. Via een in eigen beheer ontwikkeld content management en distributiesysteem worden op afstand beelddragende voorzien van op maat gesneden content. Een van de ontwikkelingen van Signips is het Intern Communicatie Media Systeem (ICMS)¹. Dit digitale signage systeem is ontwikkeld als communicatiesysteem voor de interne communicatie bij in het bijzonder corporate organisaties.

Het ICMS is ontwikkeld zodat organisaties snel, eenvoudig en efficiënt kunnen communiceren met hun medewerkers, zodat zij op elk moment op verschillende plekken geïnformeerd worden via dit systeem. Denk hierbij aan nieuws, vacatures, belangrijke mededelingen of jubilarissen. Dit systeem is centraal aan te sturen en tegelijkertijd te splitsen op vestiging, afdeling of zelfs positie in een gebouw.

1.1| Aanleiding van de opdracht

Steeds meer organisaties zien in dat goede interne communicatie van groot belang is voor het vinden en boeien van medewerkers en de diverse aspecten van de bedrijfsvoering, aldus Koeleman (2008)². Vooral bij corporate organisaties is zichtbaar dat het een meer belangrijke rol speelt dan een aantal jaar geleden. Naast dit feit wordt opgemerkt dat diverse trendontwikkelingen invloed hebben.

Koeleman (2009)³ spreekt niet alleen over de waarde van effectieve interne communicatie voor een organisatie. Hij geeft aan dat er met de nieuw ontstane media-ecologie een nieuwe realiteit is ontstaan voor organisaties en bedrijven. Communicatietechnieken die in het verleden bevredigend waren voldoen niet meer.

Bovengenoemde zaken lieten een aantal bellen rinkelen bij het management van Signips. Hun 'onderbuik gevoel' komt overeen met bevindingen van onder andere Huib Koeleman. Het lijkt er sterk op dat het ICMS een belangrijke rol kan spelen in de interne communicatie bij corporate organisaties. Genoeg aanleiding voor het management van Signips om de invulling van het ICMS onder de loep te nemen; zij willen met het ICMS in spelen op de interne communicatiebehoeften bij corporate organisaties.



In deze scriptie wordt gesproken over corporate organisaties. Hiermee worden multinationals of organisaties bedoeld die tot de top 500⁴ in Nederland horen. Tevens worden overheidsinstellingen zoals hogescholen en defensie tot corporate organisaties gerekend.

1.2| Leeswijzer

De opbouw van de scriptie en de inhoud van de hoofdstukken worden in deze leeswijzer kort uiteengezet. De opbouw van deze scriptie is tot stand gekomen aan de hand van de centrale vraag en deelvragen. Met behulp van diverse literatuur, onderzoeksresultaten en eigen vakkennis wordt in de hoofdstukken antwoord gegeven op de deelvragen.

In hoofdstuk 2 wordt de onderzoekopzet met daarin de centrale vraag en deelvragen geformuleerd. De volgende hoofdstukken staan in het teken van het beantwoorden van de deelvragen. Hierin wordt tevens het

¹ Zie bijlage I voor nadere uitleg ICMS

² Bron: Koeleman, H. (2008). Interne Communicatie als Management Instrument. Vijfde druk. Deventer: Kluwer

³ Bron: Koeleman, H. (2009). Twitteren op je werk. Eerste druk. Deventer: Kluwer

⁴ Bron: Bedrijven Top 500 – Home. Opgehaald op 25 maart 2010, van <http://www.bedrijventop500.nl/top500.html>

theoretisch kader verwerkt. Het onderwerp van hoofdstuk 3 is ontwikkelingen en trends. Hoofdstuk 4 gaat over de visie op interne communicatie. In hoofdstuk 5 wordt uitleg gegeven over de huidige situatie met betrekking tot interne communicatie bij corporate organisaties. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op informatiebehoeften en aandachtspunten. Hoofdstuk 7 staat in het teken van conclusies, en een gedegen advies aan het management van Signips wordt uitgelegd in hoofdstuk 8.



In deze scriptie wordt meerdere malen gebruik gemaakt van zogenaamde quotes. Dit zijn quotes afkomstig uit gespreksverslagen⁵ en zijn dus niet direct geciteerde quotes van de communicatieprofessionals. De quotes welke verwijzen naar teksten uit gespreksverslagen staan in een gekleurd kader. De grijs omlijnde quotes verwijzen naar teksten uit literatuur.



Wanneer er in de scriptie gebruik wordt gemaakt van gepubliceerde literatuur en of communicatiemodellen van communicatieprofessionals, wordt het jaartal van de publicatie vermeld op het moment dat er naar inhoud van de literatuur wordt gerefereerd.

⁵ Zie bijlage III voor gespreksverslagen diepte interviews

2 Onderzoekopzet

Spiegeltje, spiegeltje aan de wand... wat kan Signips betekenen voor corporate organisaties in Nederland?

2.1| Onderzoeksdoel

Het doel van het onderzoek is om een gedegen advies uit te brengen aan het management van Signips over hoe zij met het ICMS in kunnen spelen op interne communicatiebehoeften bij corporate organisaties.



Het onderzoek wordt zo ingezet dat de huidige situatie met betrekking tot interne communicatiebehoeften bij organisaties in kaart worden gebracht. De term behoeften staat in deze scriptie centraal voor zaken die organisaties in de nabije toekomst nastreven in hun interne communicatie, evenals de latente behoeften op dit terrein.

2.2| Probleembeschrijving

Het ICMS mist een zogeheten strategische communicatiebrug naar de behoeften op het gebied van interne communicatie bij corporate organisaties en de invulling van het systeem. Om deze 'gap' te overbruggen is het van belang om onderzoek te verrichten naar deze behoeften.

De onderzoeksresultaten gelden als fundering voor de strategische communicatiebrug. Op basis hiervan wordt een advies geformuleerd, dat antwoord geeft op de centrale vraag.

2.2.1 Centrale vraag

In de oriëntatiefase is er een probleemstelling geformuleerd waar een centrale vraag aan is gekoppeld. Deze centrale vraag luidt als volgt:

Welke behoeften zijn er op het gebied van interne communicatie bij corporate organisaties in Nederland en op welke manier kan Signips met haar ICMS hier op inspelen?

2.3| Deelvragen

Ter ondersteuning van de centrale vraag zijn de onderstaande deelvragen opgesteld. Per deelvraag wordt uitgelegd via welke weg naar het antwoord wordt gezocht.

1. Welke ontwikkelingen en trends spelen een rol op corporate niveau?

Om inzicht en kennis te verkrijgen wordt hulp ingeroepen van communicatiegoeroe Huib Koeleman en hoogleraar Noelle Aarts. Tevens worden half gestructureerde diepte-interviews gehouden met interne communicatieprofessionals, werkzaam bij corporate organisaties. Literatuuronderzoek draagt bij ter ondersteuning en als aanvulling op het kwalitatief onderzoek.

2. Wat is de visie op interne communicatie bij corporate organisaties?

Aan de hand van literatuur van Mieke van Putte, Erik Reijnders en Betteke van Ruler wordt de visie op interne communicatie bij corporate organisaties in kaart gebracht. De denkwijze van de organisatie met betrekking tot interne communicatie staat hierbij centraal. Er wordt gebruik gemaakt van de deskundigheid van Noelle Aarts en Huib Koeleman op dit vlak, en resultaten uit kwalitatief onderzoek onder communicatieprofessionals.

3. *Hoe is de huidige situatie met betrekking tot interne communicatie bij corporate organisaties?*

Een combinatie van de theorie van Reijnders en Koeleman helpt om antwoord te geven op deze deelvraag. Door in gesprek te gaan met interne communicatieprofessionals worden de volgende zaken in kaart gebracht:

- Doelen en functies van interne communicatie
- Soorten vormen van informatie en communicatie
- Communicatietechnieken, middelen en hiaten

4. *Welke informatiebehoeften spelen een rol volgens corporate organisaties en welke aandachtspunten zijn relevant?*

Zowel het interview met Huib Koeleman als het interview met Noelle Aarts speelt een belangrijke rol. Naast de uitkomsten uit deze interviews wordt gebruik gemaakt van de resultaten uit de half gestructureerde diepte-interviews met communicatieprofessionals binnen corporate organisaties.

5. *Op welke manier kan het ICMS van Signips inspelen op de behoeften op het gebied van interne communicatie bij corporate organisaties?*

In het antwoord op deze vraag staat een gedegen advies aan het management van Signips centraal. Hiervoor gelden bevindingen uit voorafgaande hoofdstukken als uitgangspunt. Conclusies gelden als handvaten voor het advies.



Bij Philips IT wordt in de praktijk aan de slag gegaan door te kijken en te ervaren hoe het ICMS van Signips ingezet en geoptimaliseerd wordt aan de hand van een casestudy ⁶. Bevindingen uit de casestudy vervullen een belangrijke rol ter ondersteuning én als aanvulling ter beantwoording van de deelvragen.

2.4 | Onderzoeksmethode

Op basis van de deelvragen zijn er een aantal onderzoeksonderwerpen benoemd. Er wordt gebruik gemaakt van zowel desk- als fieldresearch.

2.4.1 Deskresearch

Literatuuronderzoek

Als kader voor het kwalitatieve onderzoek wordt het model van Mieke van Putte (figuur 4.2.1) en de trap van Quirke (figuur 5.1.2) toegepast als uitgangspunt. Ook de modellen van Noelle Aarts en literatuur en theorieën ontwikkeld door Huib Koeleman en Erik Reijnders worden geïmplementeerd.

Internet

Bevindingen welke inzicht geven in ontwikkelingen en trends zoals social media worden gefilterd uit relevante websites.

2.4.2 Fieldresearch

Halfgestructureerde diepte-interviews met Huib Koeleman en Noelle Aarts

Interviews met zowel communicatiegoeroe Huib Koeleman als hoogleraar in het vakgebied Noelle Aarts, helpen om inzicht te verkrijgen in de geformuleerde deelvragen. Voorafgaand aan deze interviews wordt een topiclijst opgesteld ⁷, waarin de structuur van het gesprek weergegeven wordt.

Halfgestructureerde diepte-interviews communicatieprofessionals werkzaam bij corporate organisaties

Door in gesprek te gaan met communicatieprofessionals wordt onderzoek gedaan naar de volgende aspecten:

⁶ Zie bijlage IV voor Casestudy Philips IT

⁷ Zie bijlage II voor Onderzoekskader

ontwikkelingen en trends⁸, visie op interne communicatie, situatieanalyse, interne communicatiebehoeften.

Oriënterende interviews (Philips IT)

Gesprekken met Philips IT medewerkers dragen bij aan het opinieonderzoek voor de casestudy.

Workshop (Philips IT)

In samenwerking met communicatieprofessionals binnen Philips IT wordt een workshop gehouden om concepten te ontwikkelen welke bij dragen om het ICMS te optimaliseren.

2.5| Definitie interne communicatie

2.5.1 Het begrip interne communicatie

In literatuur maken verschillende communicatieprofessionals gebruik van verschillende definities van interne communicatie:

*Reijnders (2005)*⁹

Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.

*Koeleman (2006)*¹⁰

Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarom ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen. Iedereen in de organisatie kan producten of ontvanger zijn.

Koeleman (2009)

Interne communicatie is het uitwisselen van informatie tussen leden van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken.

2.5.2 De visie van Coolen & van Loon op interne communicatie

Bovengenoemde definities van interne communicatie bevatten essentiële aspecten van interne communicatie in relatie tot deze afstudeeropdracht, deze zijn gefilterd en gebundeld naar de visie van het afstudeerduo.

Volgende aspecten worden als belangrijk gezien:

- *Iedereen kan producent of ontvanger zijn*
Kenmerkend voor interne communicatie is dat alle medewerkers op alle niveaus in een organisatie mee doen in het communicatieproces.
- *Het uitwisselen van informatie gaat gepaard met de betekenisgeving daarvan*
Interpretatie en betekenisgeving staan altijd centraal bij het uitwisselen van informatie.
- *Het oogmerk van interne communicatie is het verwezenlijken van zowel organisatorische doelen als individuele doelen.*
Iedereen verricht bepaalde handelingen met een bepaald doel. Voor interne communicatie geldt dat mensen communiceren of met een organisatorisch doel of met een individueel doel.

Definitie Coolen & van Loon

“Interne communicatie is het uitwisselen van informatie en de betekenisgeving daarvan tussen leden van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Iedereen in de organisatie kan producent of ontvanger van deze informatie zijn.” (2010)

⁸ Zie bijlage II voor onderzoekskader en topiclijst

⁹ Bron: Reijnders, E (2006). Basisboek Interne communicatie. Zesde druk. Assen: Koninklijke van Gorcum

¹⁰ Bron: Koeleman, H (2006). Interne communicatie bij verandering Van middelen naar interventie denken. Derde druk. Deventer: Kluwer

3 Ontwikkelingen en Trends

Rapunzel Rapunzel, gooi je kennis uit het raam. . . en vertel wat communicatie door de jaren heen heeft doorstaan.

3.1| De wereld van communicatie verandert

Koeleman (2009)¹¹: De trefwoorden van de nieuwe wijze van communiceren zijn: transparant, simpel, snel, participatief, direct, altijd bereikbaar zijn, niet hiërarchisch en overal, werk/privé.

Externe ontwikkelingen leiden ertoe dat kansen en bedreigingen zichtbaar worden, waarop organisaties min of meer gedwongen worden te reageren. De volgende ontwikkelingen en daarop voortkomende trends zijn van invloed op de interne communicatie bij corporate organisaties, en worden in chronologische volgorde toegelicht.

3.1.1 Technologisering en Digitalisering

Huib Koeleman: Organisaties kunnen niet langer om de technische ontwikkelingen heen. Als zij dat wél doen, missen zij uiteindelijk de boot.

Zowel Piët (2005)¹² als Koeleman (2009) spreken over razendsnelle ontwikkelingen in communicatietechnologie. Denk aan de ontwikkeling dat je kunt communiceren met meerdere mensen tegelijkertijd, die zich bovendien in een andere plaats en/of tijdszone bevinden. Of aan de ontwikkeling waarin je met iemand direct contact kunt hebben, zonder daadwerkelijk aanwezig te zijn. Piët (2005) spreekt over de ontwikkeling waarin je kunt putten uit - en toevoegen aan een interactief netwerk van kennisbronnen, ongeacht de afstand. In deze ontwikkeling spreken Piët en Koeleman over de komst van radio, TV en later ook Internet en E-mail, waarbij men uiteindelijk ook zelf kan deelnemen aan de content en inhoud ervan.

De komst van digitalisering stelt mens en organisaties in staat om op eenvoudige wijze informatie te halen uit zowel de interne als externe omgeving, of informatie te delen met diens omgeving. Zowel technologisering als digitalisering staan aan de voet van vele andere trends die momenteel een impact hebben op gebied van interne communicatie bij corporate organisaties.

3.1.2 Een doorzichtige organisatie

Noelle Aarts: Mensen zijn niet meer passief ingesteld en laten zich niet meer van alles vertellen, mede door de trend 'transparantie' en door invloeden van de media.

De grens tussen binnen en buiten de organisatie vervaagt. Mede door technische ontwikkelingen lijkt bij organisaties het besef ontstaan dat het verkrijgen en delen van informatie meer toegankelijk is geworden. Consequenties hiervan zijn dat zowel gevraagd als ongevraagd informatie en gegevens van organisaties open en bloot worden gesteld via diverse vormen van media. Steeds meer informatie komt 'op straat te liggen'. De muren tussen de buitenwereld en de organisatie lijken steeds dunner te worden. Door diverse technische ontwikkelingen kunnen mensen inspelen op het grote aanbod van informatie.

¹¹ Bron: Koeleman, H. (2009). Twitteren op je werk. Eerste druk. Deventer: Kluwer

¹² Bron: Piët, S. (2005). Het grote communicatie denkbok. Eerste druk. Amsterdam: Pearson Education Benelux

Het is voor organisaties belangrijk om consistent en open te zijn met betrekking tot hun bevindingen en berichtgevingen naar zowel medewerkers als naar de buitenwereld. Hiermee wordt bedoeld dat organisaties zichzelf niet langer voor de gek kunnen houden door relevante zaken intern te verzwijgen. Het risico dat het toch naar buiten komt wordt steeds groter. Waar organisaties hier niet aan voldoen, zorgt deze transparantie er als het ware voor dat een organisatie (reputatie)schade ondervindt.

Huib Koeleman: Wanneer je als organisatie vast blijft houden aan regels en grenzen, ga je het in de toekomst verliezen. Alles wordt immers steeds meer transparant.

Transparantie is volgens Koeleman een ontwikkeling die door organisaties in de toekomst wordt uitgedragen door zaken als samen beleidszaken te vormen, kennis te delen via social media, geschreven blogs door medewerkers, Twitterende directeuren en camera's in vergaderzalen van Management Teams.

3.1.3 Toenemende kennis en kunde

Informatie wordt meer toegankelijk. Mensen kunnen in 'no time' hun kennis uitbreiden en stellen ze zich veel minder passief op. Medewerkers trekken zich steeds minder aan van wat de baas zegt; zij gaan zelf op zoek naar informatie. Het is zaak voor organisaties dat zij zich daarvan bewust zijn. Veranderingen in beleidsvorming en communicatievoering kunnen hier op inspelen.

De sociale media: communities

Huib Koeleman: Tien jaar geleden vertrouwde je blind op de mening van de reisadviseur bij het boeken van je vakantie. Nu zoek je zelf eerst naar de informatie die je nodig hebt, velt zelf je oordeel en schakelt hulp van je 'vrienden' op Facebook, Hyves en Twitter.

Dé trend op het gebied van communicatie is social media. Mensen geven zich en organisaties bloot, en delen kennis met elkaar via de digitale media zoals Hyves, Facebook, Twitter en LinkedIn.

Rabobank: Het interessante van communities is dat er met een groepsdynamiek totaal geen rekening wordt gehouden; mensen vinden elkaar op basis van een bepaalde interesse of gemeenschap.

Een 'community' biedt een niet-geregisseerde samenbundeling van mensen om kennis te vergaren. Mensen met gemeenschappelijke belangen of interesses ontmoeten elkaar en vormen communities om bepaalde doelen te bereiken om kennis en kunde te zoeken, te delen of aan te vullen. De doelen kunnen heel verschillend van aard zijn. Denk hierbij aan Huib Koeleman die Twitter als hulpmiddel heeft gebruikt tijdens het schrijven van zijn boek of aan een student die voor zijn ontspanning Twittert.

Actie of interactie

Sommigen gebruiken social media actiegericht; zij willen informatie zenden naar anderen. Anderen gebruiken social media interactiegericht; zij willen informatie delen met anderen. Hier is tevens een koppeling te maken naar de visie op interne communicatie volgens Erik Reijnders (2006). Het figuur van Noelle Aarts (zie figuur 4.1.1) laat zien hoe de communicatiestromen in een community of in een netwerk eruit zien.

Doelgroep versus community

Naast de koppeling naar visie op interne communicatie kan social media gekoppeld worden aan doelgroep segmentatie. Waar voorheen doelgroepen gesegmenteerd werden op leeftijd, geslacht en opleidingsniveau, is bij een community vorming zichtbaar dat interesses, behoeften en kennis voorop staan.

3.2| Trends en ontwikkelingen bij Corporate Organisaties

Koeleman (2009) geeft aan dat het voor organisaties belangrijk is om bewustwording te creëren ten aanzien van

ontwikkelingen zowel binnen als buiten de organisatie. Een goede reputatie van de organisatie kan enkel gevormd worden wanneer organisaties hun mensen alert maken op zaken die kunnen gebeuren, en door in te spelen op ontwikkelingen die gaande zijn in communicatieland. Het is van essentieel belang om op de hoogte te blijven van wat er over de organisatie gecommuniceerd wordt in de nieuwe media. Want stel dat dit negatief is, hoe kan men dan uitgaan van een goede reputatie van de organisatie?

3.2.1 De actieve ontvanger en betekenisgeving

Noelle Aarts: Communicatie is een uitwisseling van mening en een onderhandeling van betekenissen.

De illusie dat alles wat men zegt automatisch door de ontvanger wordt overgenomen is naar Noelle Aarts' mening een trend. Mensen beginnen in te zien dat betekenis van boodschappen wordt gevormd en ingevuld naar referenties en eigen interpretaties. Dit inzicht bestaat al enige tijd in communicatiewereld. Het lijkt er op dat het inzicht ook groeit binnen corporate organisaties. Een van de gevolgen hiervan is het participeren van medewerkers in een organisatieproces, en meer interactie in interne communicatie, denk hierbij aan de rol van bottom-up communicatie. Het gesprek wordt gaande houden om te toetsen of een boodschap is aangekomen, hoe de ontvanger deze interpreteert en wat daarop zijn/haar mening is, aldus Noelle Aarts.

3.2.2 Verbinden van interne communicatie met diverse sectoren

De afdeling Interne communicatie gaat zich volgens Noelle Aarts verbinden met diverse afdelingen en sectoren binnen een organisatie. In het verleden was interne communicatie vooral een zendingsmechanisme, nu wordt gekeken naar waar communicatie verbindingen kan maken tussen de diverse afdelingen.

Ernst & Young: Interne communicatie en Human Resource Management krijgen steeds meer raakvlakken, en een samensmelting van deze sectoren kan gezien worden als een trend.

Interne communicatie wordt in de toekomst nauw verbonden met HRM (Human Resource Management). Beide afdelingen gaan samen werken om optimaal het Externe- Interne proces in een organisatie op elkaar af te kunnen stemmen. Dit komt volgens professionals ten goede van het organisatieproces, de medewerkers en de omgeving.

3.2.3 De nieuwe medewerker: Generatie Y

Koeleman (2009): Jongeren verwachten dezelfde openheid en onbeperkte toegankelijkheid die ze op internet gewend zijn: rechtstreeks met de allerhoogste directeur kunnen mailen of MSN'en. Moet kunnen!

Koeleman spreekt over de nieuwe generatie werknemers; generatie Y. Deze generatie kenmerkt zich doordat ze opgegroeid zijn in welvaart, met alle denkbare technische snufjes. Young professionals behoren tot deze generatie Y.

De young professional

Huib Koeleman: Wanneer een organisatie young professionals in huis wil halen, moet ook de media in huis gehaald worden zodat er ingespeeld kan worden op hun informatiebehoefte.

De young professional stelt andere eisen aan een organisatie dan een medewerker die al twintig jaar op zijn bureaustoel zit, zo stelt Huib Koeleman. Het is belangrijk voor organisaties dat zij in kaart brengen wat de eisen zijn die een toekomstige medewerker stelt aan een organisatie. In deze laatste zin is de ontwikkeling al zichtbaar. Er is sprake van eisen welke een medewerker aan een organisatie stelt en niet andersom. Het is de Y generatie die anders tegen zaken aan kijkt dan bijvoorbeeld de young professionals in de jaren '70. Young professionals werken in eerste instantie voor het geld, maar hechten sterk aan uitdaging, persoonlijke groei, sfeer en waardering.

3.3| De rol van social media in corporate organisaties

Koeleman (2009): Onder social media versta ik websites waarvan de gebruikers, met geen of weinig tussenkomst van een professionele redactie, de inhoud verzorgen.

Politie: Op de afdeling communicatie bij politie Brabant Zuid Oost wordt sinds kort gebruikt gemaakt van social media; Yammer.

Steeds meer organisaties passen social media toe als (intern) communicatiekanaal. Zelfs bij relatief traditionele organisaties als de politie is social media geïntegreerd in interne communicatie.

3.3.1 Het belang van social media

Toby Ward (2010)¹³: Het integreren van de mogelijkheden van sociale media in corporate intranetten is een van de belangrijkste trends van 2010.

Ward (2010) stelt dat social media een grote doorbraak gaat maken op gebied van interne communicatie bij organisaties. Hij legt uit dat medewerkers dankzij social media in staat zijn hun kennis rechtstreeks te delen in hun netwerk. Huib Koeleman (2009) legt uit dat het niet om het beschikbaar stellen van kennis gaat, maar om het faciliteren van het kennisdelingsproces met het beschikbaar stellen van systemen en social media. Hiermee doelt Koeleman op het feit dat het bieden van alleen kennis niet meer voldoet aan de behoeften van zowel mens als organisatie; men is op zoek naar een mogelijkheid om eigen kennis te vergaren en te delen met elkaar. Door middel van social media gaan mensen zelf naar informatie zoeken en kan iedereen zelf bepalen of hij/zij de informatie wil ontvangen. Tevens is het mogelijk om met social media professionele onderwerpen en zakelijke aspecten in een 'fun' en sociale vorm te gieten.

3.3.2 Een stap overslaan

Philippe Borremans (2010)¹⁴: Social media komen in interne communicatie maar niet echt van de grond. Simpelweg omdat men er intern niet klaar voor is.

Vodafone: Je gaat als organisatie iets missen als je geen gebruik maakt van social media; je weet namelijk niet écht wat er speelt in je hele omgeving.

Borremans geeft aan dat bij social media de traditionele 'top-down' verhoudingen op zijn kop staan. Waarbij de consequenties daarvan nog niet zijn doorgedrongen in de denkwijze van veel organisaties, in de communicatiemodellen, en bij de mensen zelf. Met dit authentieke 'zender-ontvanger' model (wat tot op heden stiekem nog bij veel corporate organisaties wordt toegepast) ontbreekt het vragen en omgaan met feedback. De kern van social media is echter dat medewerkers zelf kennis aanbrengen of op elkaar reageren. Waar organisaties aangeven social media toe te passen, blijkt dit ietwat ambitieus te zijn. Dit omdat de mogelijkheden voor interactie en feedback zich bij deze organisaties feitelijk beperken tot een 'feedback'- knop of een generiek e-mailadres.

3.3.3 Social media of enkel interactie?

Rabobank: Diverse organisaties 'horen' dat social media een trend is en willen dit dan vrijwel direct implementeren in hun organisaties, zonder dat er gekeken is of de organisatie daar wel aan toe is.

¹³ Bron : Frankwatching – Home. Opgehaald op 22 april 2010, van <http://www.frankwatching.com/archive/2010/02/01/intranet-anno-2010-trends-en-best-practices/>

¹⁴ Bron: Frankwatching – Home. Opgehaald op 22 april 2010, van <http://www.frankwatching.com/archive/2009/06/03/commonline-zijn-we-intern-klaar-voor-web-20/>

Vrijwel alle communicatieprofessionals zijn bekend met social media, zo blijkt uit onderzoek. Het lijkt er sterk op dat zij zoekende zijn in de manier van toepassen van social media in interne communicatie. Zij geven namelijk aan niet achter te willen blijven op deze trend. Volgens Noelle Aarts is social media slechts een middel wat ingezet kan worden wanneer een organisatie eraan toe is om écht te weten willen komen wat zich op de werkvloer afspeelt. Hoe denken medewerkers over bepaalde zaken en wat willen zij? Er kan gesteld worden dat organisaties die een actievisie hebben op interne communicatie (nog) niet toe zijn om social media te implementeren om erachter te komen wat écht speelt in hun organisatie. In § 4.2.2 wordt de actievisie op interne communicatie uitgelegd.

Rabobank: Je ziet dat wanneer een of meerdere organisaties social media verkeerd inzet, zij niet veel input krijgen of een vertekend beeld van de omgeving creëren.

Waar de communicatieprofessionals aangeven social media toe te passen in hun organisatieproces, blijkt dat zij social media stuk voor stuk anders interpreteren. De ene organisatie implementeert een interne 'Twitter' om tegemoet te komen aan social media, waar de ander een stukje interactie door middel van een feedback mogelijkheid op intranet al omschrijft als social media.

3.4 | Philips IT in de praktijk

Bij Philips IT staat top-down communicatie centraal, echter wil de organisatie niet achterblijven op andere organisaties qua trends en ontwikkelingen. Uit ervaring blijkt dat zij bewust bezig zijn om social media te implementeren als communicatiemiddel. Bij de invulling ervan zijn zij echter angstig om medewerkers de vrije hand te geven, waardoor de communicatie té gecontroleerd verloopt. De kloof zit hier in het feit dat social media niet bedoeld is als top-down communicatiemiddel. En top-down communicatie als erg belangrijk wordt gezien door Philips IT. De voordelen die social media met zich meebrengen voor interne communicatie is hierdoor gewoonweg niet realistisch en effectief. Zo wordt er nooit een 'objectief' beeld van de externe en interne omgeving gecreëerd. Hierdoor kan social media op deze manier niet tegemoetkomen aan de wensen van de medewerkers zoals uit onderzoek blijkt ¹⁵.

Er kan gesteld worden dat Philips IT social media wil implementeren en behoefte heeft aan transparant communiceren, maar dat de angst om de interne communicatie als het ware uit handen te geven (nog) groter is dan de behoefte. Dit heeft indirect als gevolg dat de kans dat het de reputatie van de organisatie kan schaden, groter is.

¹⁵ Zie bijlage IV voor casestudy Philips IT

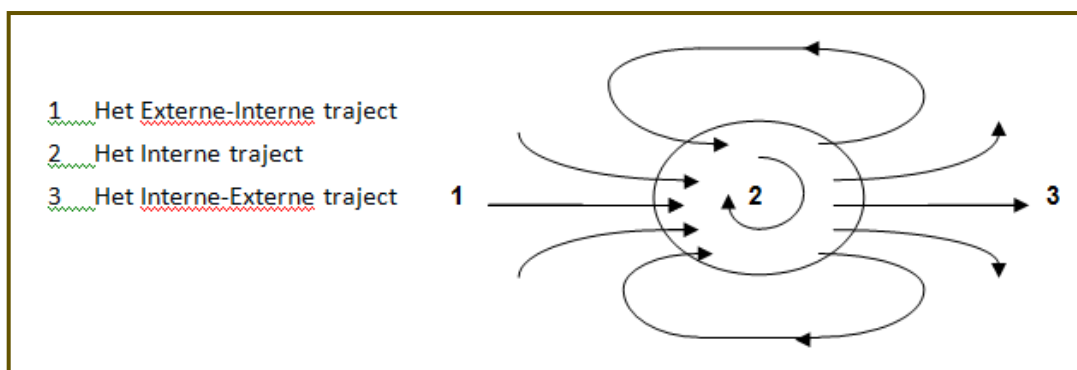
4 Visie op interne communicatie

Gafeltje dek je, ezeltje strek je, knuppel uit de zak... wat zijn de visies bij corporate organisaties op intern communicatieslak?

4.1| Belangen van interne communicatie in een organisatie

4.1.1 Inzicht in de omgeving – het 'Externe - Interne' traject

Noelle Aarts: Een organisatie bestaat in een omgeving en opereert in deze omgeving. Organisaties dienen daarom goed in de omgeving te kijken wat er speelt. Wanneer een organisatie zaken uit de externe omgeving bemerkt die van belang zijn voor de organisatie en diens stakeholders, dient zij hier met de complete organisatie intern op te reageren en daarop in te spelen, om een bestaan te genereren; het 'Externe-Interne' traject.



Figuur 4.1.1 Noelle Aarts (2010), het Externe-Interne traject

Hoogleraar Noelle Aarts legt uit dat in veel organisaties de communicatieafdeling een kleine afdeling is, waar men zich normaliter bezig houdt met de PR en externe communicatie. Dit is naar Noelle's mening niet effectief. Zij benadrukt het belang van de interne- én externe omgeving waar een organisatie zich in bevindt. Aarts stelt dat interne communicatie nooit op zichzelf staat. Met de informatie die binnenkomt in een organisatie wordt intern altijd verband te gehouden met wat er extern gebeurt, om vervolgens de afdelingen binnen een organisatie en de productieprocessen daarop af te stemmen. Het is zichtbaar dat communicatieprofessionals dit steeds meer beseffen.

Ernst & Young: Je rol als (interne) communicatieprofessional is om op te halen wat er speelt in de organisatie; hoe de mensen in de organisatie (beleids)boodschappen oppikken en om te kijken in je omgeving met je voelsprietten.

Rabobank: Het is voor een organisatie belangrijk om goed de omgeving te monitoren, om vervolgens daar een gepaste reactie op te geven. Wanneer dit niet of verkeerd wordt ingezet, zal een organisatie een vertekend beeld en geen input van de omgeving krijgen.

4.1.2 Interne communicatie implementeren in algehele organisatie

Ernst & Young: Een interne communicatieafdeling op zich is niet voldoende; in alle lagen van de organisatie moet een medewerker verantwoordelijk zijn voor interne communicatie.

Interne communicatie hoort niet langer een afdeling binnen een organisatie te zijn die een faciliterende functie

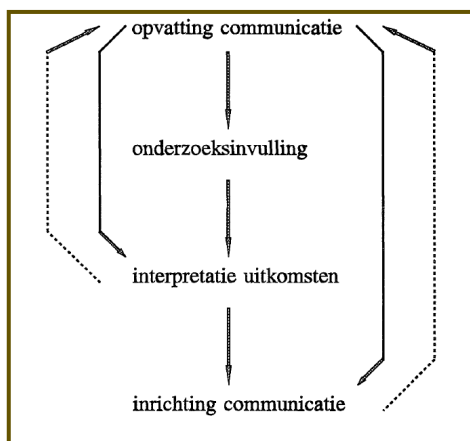
heeft in het adviseren en uitvoeren van communicatie-uitingen. Het horen eerder losse schakels te zijn die in iedere afdeling verantwoordelijk zijn voor het interne communicatie proces. Ernst & Young loopt daarin een stapje voor op anderen. Bij Ernst & Young opereert de afdeling interne communicatie voor het hogere management op beleidsniveau als advieskanaal voor de hele organisatie, en voor de losse schakels in de organisatie als teamleiders.

Noelle Aarts: Momenteel is communicatie een kleine afdeling in een organisatie die normaliter de PR en Communicatie naar buiten op zich neemt. Dit is echter niet genoeg.

Volgens Aarts doet een communicatieafdeling te kort aan het interne aspect. Tevens dient een visie die vanuit de top wordt vastgesteld door alle afdelingen consistent en consequent te worden gedragen én uitgedragen. Zowel Aarts als Ernst & Young zien in dat interne communicatie een essentiële rol speelt om dit proces te implementeren in de hele organisatie.

4.2 | Visie op de visie

4.2.1 Samenhang tussen opvatting onderzoek en management van interne communicatie



Volgens Mieke van Putte (1998)¹⁶ is er een onverbreekelijke samenhang tussen de visie op- en onderzoek naar interne communicatie en de consequenties voor intern communicatiemanagement. Zij stelt dat een bepaalde visie op interne communicatie een gerelateerde opvatting over communicatie in het algemeen impliceert. In de volgende paragrafen wordt duidelijk gemaakt hoe de opvatting op communicatie invloed kan hebben op de inrichting van communicatie binnen corporate organisaties.

Figuur 4.2.1 Veronderstelde samenhang tussen opvatting, onderzoek en management van interne communicatie

4.2.2 Actievisie of interactievisie?

Reijnders (2006) spreekt over actievisie versus interactievisie.

- **Actievisie**
Bij een actievisie staat communicatie als 'information transfer' centraal. De aandacht gaat uit naar het formuleren en zenden van een boodschap en de keuze van de middelen.
- **Interactievisie**
Bij een interactievisie gaat men echter uit van het feit dat interne communicatie overal en altijd is waar mensen samenwerken. Communicatie is niet gericht op mensen maar vindt plaats tussen mensen. Binnen de organisatie is er sprake van zowel formele als informele communicatie. Aanname is dat de (on)gestructureerde interactie met elkaar een gedeeld handelingsperspectief, grotere betrokkenheid bij elkaar en het werk en rijkere uitkomsten oplevert.

¹⁶ Bron: Com2Know – Home. Opgehaald op 17 maart, 2010, van <http://cagayan.fontys.nl/co/com2know/kennisbank-onderwijs/artikelen/knipsels%20weekhorst/Onverbreekelijke%20samenhang.pdf>

4.3| Van actie tot interactie

4.3.1 Zenden op nummer één

Vion: De communicatie is vooral zendergericht. Er is veel sprake van top-down communicatie en dat heeft te maken met de aard van de organisatie.

Carglass: Top-down communiceren waarbij informatie wordt gezonden is typerend voor de visie op interne communicatie bij Carglass.

Bij diverse corporate organisaties is sprake van een actievisie op interne communicatie. Deze organisaties communiceren vooral zendergericht. Uit onderzoek blijken de organisaties een gemeenschappelijk aspect te hebben; er is een verschil aan opleidingsniveaus van medewerkers en een diversiteit aan functies binnen de organisatie merkbaar. In het hoofdstuk *Huidige situatie van interne communicatie* wordt hier verdere uitleg over gegeven.

Politie: Doordat informatieprocessen vertrouwelijk zijn en hiërarchisch worden gecommuniceerd, is de interne communicatie in veel gevallen top-down.

4.3.2 Interactie staat centraal

Fontys: Vroeger werd alleen informatie verzonden, maar zonder interactie weet men niet wat er speelt binnen een organisatie.

Ernst & Young: Wanneer je als interne communicatie afdeling alleen maar zendt, dan is dat eenrichtingsverkeer en dan evalueer je niet.

Bij organisaties waarbij een interactie-visie centraal staat, wordt het belang van interactie met medewerkers sterk benadrukt. Bij de invulling van interne communicatie bij deze organisaties, blijkt dat deze visie niet altijd wordt nagestreefd. Veel organisaties hebben moeite om de touwtjes uit handen te geven. Er wordt opgemerkt dat organisaties zeker het belang van interactie inzien, maar soms huiverig zijn. Huiverig om de controle te verliezen wanneer ze medewerkers vrij laten in hun meningsuiting. Dit is benadrukt in § 3.4.

Fontys: Interactie is spannend; je weet niet wat er terugkomt. Men moet de controle loslaten en niet gaan filteren, want dan heeft het geen effect. Laat maar veel bloemen bloeien, om achteraf te kunnen zien wat wel werkt en wat niet.

4.3.3 Actie naar Interactie

Zowel de professional van de Politie, Carglass als van Vion geeft aan dat er een verschuiving plaats vindt als het gaat om de visie op interne communicatie. Het ziet er naar uit dat het betrekken en motiveren van medewerkers in de toekomst centraal staat.

Politie: Aan de ene kant is interne communicatie heel sterk aanwezig op operationeel niveau, aan de andere kant komt de betrokkenheid van de medewerker steeds meer centraal te staan.

4.4 | De medewerker staat centraal

4.4.1 Medewerkers betrekken in diverse organisatieprocessen

Fontys: Interne communicatie is een middel om zowel medewerkers als studenten te betrekken bij een organisatie.

De tijd waarin interne communicatie fungeert als het vertalen van organisatieprocessen en -beslissingen lijkt voorbij. Het inzicht dat de input en het betrekken van medewerkers in organisatieprocessen bijdraagt groeit echter. Denk hierbij aan factoren als een prettige werksfeer, verhoogde arbeidsproductiviteit, gemotiveerde en tevreden medewerkers, en een positief imago van zowel de werknemers als hun omgeving.

Rabobank: Men moet zijn/haar ideeën kwijt kunnen over diverse processen en daarin dient men ook een rol in te nemen.

Om deze visie op interne communicatie kleur te geven worden de persoonlijke ideeën, meningen en visie van werknemers gehoord door de organisatie. Dit stukje bottom-up communicatie vervangt in snel tempo de tijd waarin de top van de organisatie in eigen stijl en zonder inspraak van medewerkers organisatieprocessen doorvoert. In hoofdstuk *Huidige situatie op interne communicatie* wordt hier verder op ingegaan.

Politie: Interne communicatie staat ervoor om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van mensen aan de ene kant, en aan de andere kant het motiveren en betrekken van mensen bij de organisatie.

4.4.2 Medewerkers als ambassadeur van de organisatie

Noelle Aarts: Mensen kunnen dan wel positief ofwel negatief spreken over de organisatie waar zij werken. Dit heeft direct effect op de mate waarop de ontvanger zijn/haar mening betreft de organisatie hierop aanpast.

Organisaties worden steeds meer bewust van de macht van hun mensen ten aanzien van de reputatie. Medewerkers zijn het gezicht, of te wel het reclamebord van een organisatie en zij treden op als ambassadeurs. Wat medewerkers uitstralen en consumenten ervaren moet authentiek en positief zijn, anders heeft dit een negatief effect op het imago van een organisatie. Een actievisie lijkt niet te voldoen wanneer er ingespeeld wordt op internal branding, of te wel het ambassadeurschap van de medewerkers. Dat gaat verder dan het informeren van medewerkers.



Internal Branding¹⁷ is het gebruiken van het merk om de interne organisatie te sturen op het vervullen van de belofte die aan klanten wordt gedaan. Verschillende disciplines binnen de organisatie kunnen hier baat bij hebben. Wie het merk als kompas gebruikt, werkt niet alleen aan een sterk merk, maar ook aan een sterke organisatie.

Politie: Wij merken dat we als communicatieafdeling veel kunnen doen aan campagnes en externe middelen, maar wij worden steeds afhankelijker van bijvoorbeeld de mensen op straat. Zij zijn het gezicht van de politie, waarbij zij op moeten treden als ambassadeurs van de organisatie om naar de buitenwereld een realistisch beeld uit te dragen over de Politie.

Noelle Aarts: Je kunt als organisatie mooie folders maken, maar als mensen op de werkvloer geen hoge pet van de organisatie op hebben en dit naar hun omgeving communiceren, is dit erg schadelijk voor een organisatie.

¹⁷ Bron: M. van Eck, N. Willems, E. Leenhouts (2008). Internal Branding in de praktijk. Eerste druk. Amsterdam: Pearson Education Benelux

4.5| Philips IT in de praktijk

4.5.1 One Philips

Philips IT blijkt een gecompliceerde organisatie is in een fluctuerende omgeving. Tijdens het uitvoeren van de casestudy zijn het politieke belangen en politieke regels binnen deze 'omslachtige' organisatie die de uitvoering van de casestudy weten te stagneren.

In de huidige visie van Philips wordt er gestreefd om alle sectoren, divisies en landen waar Philips werkzaam is op elkaar af te stemmen. Zo worden Lighting en Healthcare 'One Philips'; heel Philips moet één worden dus zaken moeten op elkaar worden afgestemd. Dit heeft uiteraard invloed op de interne communicatie binnen Philips IT. Ook hebben zij veel te maken met controle vanuit het hogere management, en zijn zij meer beperkt om in interne communicatie te faciliteren op Philips IT niveau.

4.5.2 Angst voor gevolgen...

Philips IT geeft aan de mening, behoeften en belangen van medewerkers belangrijk te vinden voor de invulling van diverse organisatieprocessen. Tijdens de uitvoering van de casestudy wordt er diverse keren gesproken van moderne technologieën op communicatie gebied, zoals het toepassen van social media. Om het gesprek aan te kunnen gaan met medewerkers. De angst voor het loslaten speelt ook bij Philips IT een rol. Social media mogen ingezet worden, maar moet wel in banen geleid worden. Zo zijn bepaalde onderwerpen taboe, negatieve uitspraken worden niet gewenst en berichtgeving wordt gefilterd. Tijdens opinieonderzoek komt veelal naar voren dat men vreest voor de impact en gevolgen op hoger niveau als men de controle kwijt raakt.

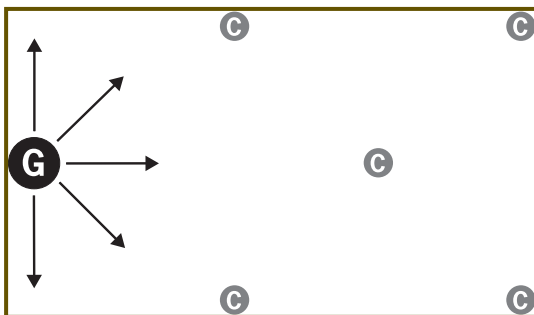
5 Huidige situatie van interne communicatie

Knibbel, knabbel, knuisje... hoe wordt interne communicatie ingezet in ieders huisje?

5.1 | De zendergerichte organisatie

5.1.1 Sturen van informatie

Noelle Aarts: De meeste organisaties houden zich vooral bezig met de volgende aspecten op gebied van communicatie: het zenden van informatie, bewuste en geplande processen, formele communicatie, en het zichtbare, kenbare en het meetbare.



Figuur 5.1.1: Noelle Aarts (2010), Sturingsmodel

Het sturingsmodel van Noelle Aarts (2010)¹⁸ gaat uit van een zender als ‘de top’ en een passieve ontvanger als ‘de medewerkers’. Dit model werkt alleen wanneer een ontvanger gericht aan het wachten is op de boodschap van de zender. Dit is vooral succesvol in een taakgerichte organisatie, waar de zender oplossingsgerichte informatie stuurt en de ontvanger daar oren naar heeft. Dit is ook niet echt een ‘communicatie’ model te benoemen, aldus Aarts.

Carglass: De werkstroom informatie is momenteel het grootst. En dat is eigenlijk ook de enige interne stroom.

Het sturingsmodel van Noelle Aarts geeft de manier van zenden van informatie als communicatiestroom weer. In het hoofdstuk *Visie op interne communicatie* wordt uitgelegd dat bij organisaties waar een actievisie centraal staat, het zenden van informatie veelal op nummer één staat. Tijdens onderzoek is naar voren gekomen dat de actievisie op interne communicatie vooral bij mechanistische organisaties¹⁹ geldt. Deze actievisie wordt doorvertaald naar de doelen en functies van interne communicatie.

5.1.2 Smeerfunctie van interne communicatie

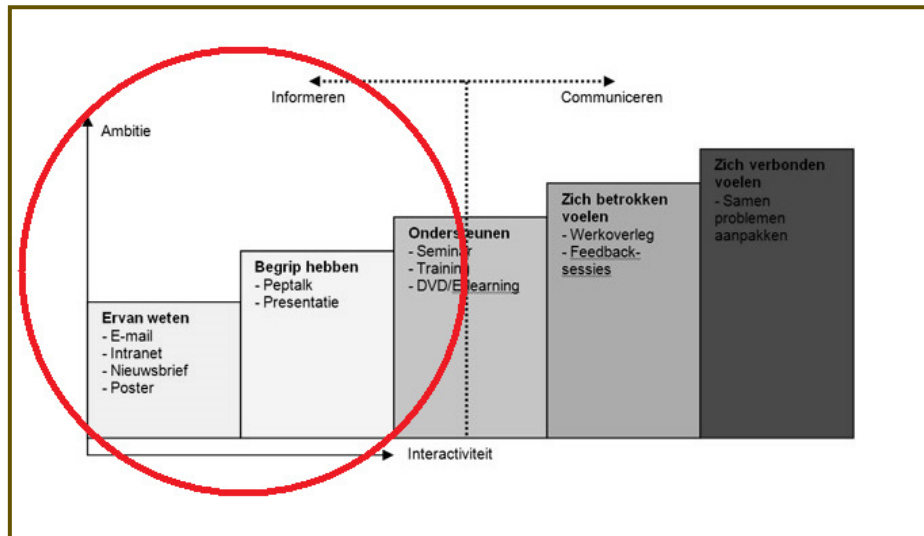
Reijnders (2006) en Koeleman (2008) maken gebruik van andere termen om functies voor interne communicatie te omschrijven. In deze scriptie worden de termen van deze heren gegeneraliseerd:

- Smeerfunctie & Faciliteren van werkprocessen
- Bindfunctie & Motivatiefunctie

¹⁸ Bron: Noelle Aarts (2010). PowerPoint Presentatie. De beroepspraktijk van de communicatieprofessional: overwegingen en uitdagingen. Utrecht

¹⁹ Bron: Markus en van Dam (2005). Een praktijkgerichte benadering van organisatie & management. Vijfde druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

- Interpretatiefunctie & Kennismanagement
- Beleidsinformatie



Figuur 5.1.2: Reijnders (2006), de trap van Quirke

Politie: Het faciliteren van werkprocessen is een belangrijke functie van interne communicatie. Het is heel belangrijk dat de juiste informatie bij de juiste personen terecht komt.

Als één van de vier doelen en functies van interne communicatie noemt Huib Koeleman (2009) *het faciliteren van werkprocessen*. Erik Reijnders (2006) omschrijft een soortgelijke functie als *smeerfunctie*; interne communicatie is als het ware de olie die de motor laat draaien. Het doel van interne communicatie is om ervoor te zorgen dat werkzaamheden in de organisatie efficiënt worden uitgevoerd. Ook wanneer Koeleman spreekt over functies voor het individu wordt communicatie in het werkproces genoemd. Hierbij wordt het individu verteld wát hij/zij wanneer en op welke wijze moet doen. Communicatie en informatie zijn voor het individu van essentieel belang om succesvol te zijn en te presteren, aldus Huib Koeleman.

Vion: Interne communicatie is erg belangrijk binnen heel Vion. Op allerlei manieren worden collega's geïnformeerd over allerhande zaken.

Carglass: Interne communicatie is voornamelijk het faciliteren van werkprocessen. Het doel is voornamelijk de mensen op de hoogte brengen van wat ze moeten doen en zorgen dat de middelen om het doel te bereiken, goed overkomen.

Informeren als faciliteren van werkprocessen is een belangrijke functie voor interne communicatie, zo blijkt uit kwalitatief onderzoek. Vooral bij organisaties die een actievisie op interne communicatie wordt dit als belangrijke functie gezien.

Verouderde situatie

Vion: Veel van de functies van communicatie zijn verouderd, of passen niet langer in de organisatie.

Communicatiemiddelen binnen de organisaties die een actievisie hanteren, maken vooral gebruik van top-down communicatiemiddelen. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat communicatieprofessionals van mening zijn dat de huidige communicatiemiddelen verouderd zijn en dat de huidige functies van interne communicatie niet langer voldoen. Dit is een logisch gevolg te noemen van de ontwikkelingen welke gaande zijn bij corporate organisaties. In § 5.3 wordt hier verder op ingegaan.

5.1.3 Taakinformatie

Reijnders (2006) spreekt over informatie als gegevens die de ontvanger bereiken én die voor de ontvanger van belang zijn. Ook legt hij uit dat óf een gegeven werkelijk informatie is, verschilt per individu. Om te kunnen functioneren hebben de medewerkers binnen een organisatie verschillende soorten informatie nodig. Zowel Reijnders (2006) als Koelman (2009) noemen taakinformatie als informatievorm.

Taakinformatie is een veel voorkomende vorm van informatie waar het faciliteren van werkprocessen een belangrijke functie van interne communicatie vervult. Taakinformatie zenden gaat gepaard met het sturingsmodel van Noelle Aarts, de actievisie van Erik Reijnders en de functie van het faciliteren van werkprocessen.

5.1.4 Traditionele zendergerichte communicatie als hiaat

Politie: De politie is een zeer traditionele organisatie als het gaat om communicatie.

Fontys: Voorheen waren de interne communicatiestromen vooral formeel en taakgericht.

De smeefunctie wordt impliciet getypeerd als traditioneel, of te wel ouderwets. De voornaamste vorm van communicatie wordt ook uitgelegd als formele en taakgerichte communicatie. Organisaties welke geplaatst worden onder de noemer actievisie op interne communicatie mogen hierdoor getypeerd worden als traditioneel.

Carglass: Communicatiemiddelen welke Carglass inzet als intern communicatiemiddel kunnen getypeerd worden als 'traditioneel'.

Inzetten van zendergerichte communicatiemiddelen valt in dit geval onder de noemer traditioneel. Bij zowel Vion als de Politie als bij Carglass is sprake van (voornamelijk) inzetten van zendergerichte communicatiemiddelen. Intranet wordt over het algemeen als belangrijk communicatiemiddel gezien. Ook dit middel wordt als zendergericht middel ingezet binnen de organisaties, dat fungeert als een soort van kennisbank. Daarbij is bij deze organisaties sprake van verschil in toegang tot communicatiemiddelen. Zo heeft niet iedere medewerker toegang tot intranet.

5.1.5 Verschil in niveau

Vion: Het verschil in niveau en werkzaamheden is gigantisch te noemen. Dit neemt met zich mee dat het verschil in informatievoorziening erg groot is in kader tot 'need to know' informatie. Ook het verschil in toegang tot verschillende communicatiemiddelen is zeer divers.

Zowel binnen Carglass als Vion wordt het als niet eenvoudig ervaren om met interne communicatie diverse lagen binnen de organisatie te bereiken, gezien medewerkers met een uitvoerende functie (zoals reparatiemedewerkers, callcenter medewerkers of slachters) andere informatie nodig hebben dan iemand die werkzaam is in een managementfunctie. Dit brengt de prioriteit met zich mee (naar de mening van de interne communicatieprofessionals) die meer vraagt om taak- en werkgerichte informatie, dan om mensen te betrekken in organisatieprocessen. Opmerkelijk is dat de interne communicatiebehoeften van de medewerkers van bovenstaande organisatie niet zijn getoetst, waardoor gesteld kan worden dat de interne communicatieprofessionals handelen naar niet onderbouwde bevindingen, maar enkel vanuit de top.

5.2 | Van actiegericht naar interactiegericht

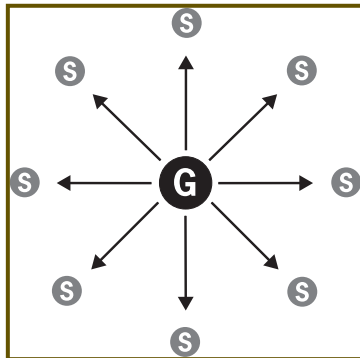
5.2.1 Communicatiestromen veranderen

Noelle Aarts: Inmiddels begrijpen de meeste organisaties dat ze moeten veranderen op gebied van beleidsvorming en communicatievoering.

Opvolgers van het sturingsmodel zijn het participatiemodel en het netwerkmodel, mede ontwikkeld door Noelle Aarts. Deze modellen geven een verandering weer van actiegericht naar interactiegericht.

Participatiemodel

Fontys: Wij zijn momenteel bezig met de nieuwe positionering van Fontys. Dat wordt gedaan door middel van focusgroepen, ouders, studenten, etc. Studenten hebben hierin de meeste invulling, gezien het uiteindelijk over hén gaat.



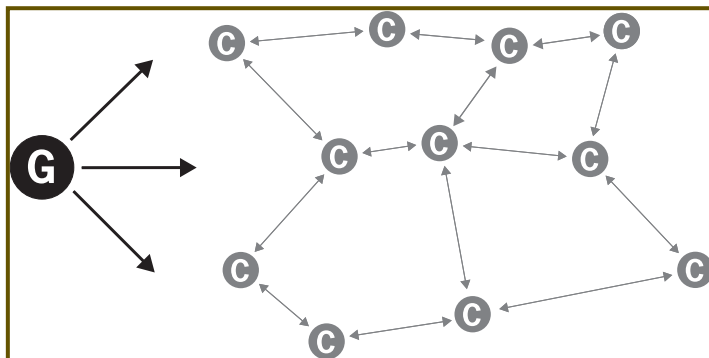
Figuur 5.2.1.1: Noelle Aarts (2010), Participatiemodel

Het participatiemodel organiseert haar eigen proces, dat ervan uit gaat dat mensen geen lege vaten zijn maar veel kennis bevatten en daarmee actief bezig zijn. Binnen organisaties zijn er mensen die mee denkt over het beleid, en hierover advies geeft aan de top. Denk hierbij aan een studentenraad of medezeggenschapsraad bij een hogeschool.

Netwerkmodel

Noelle Aarts: Mensen opereren in een netwerk en laten van zich horen. Via mond tot mond ontstaan 'hypes' (een eenvoudig voorbeeld is mode) en die hypes worden door social media versterkt.

Het netwerkmodel is gevolg op het participatiemodel. Mensen met gemeenschappelijke belangen of interesses organiseren (al dan niet in communities) om bepaalde doelen te bereiken. Mensen met bijvoorbeeld eenzelfde hobby zoeken elkaar op en vullen kennis aan of delen informatie uit. Social media noemt Aarts een voorbeeld hiervan.



Figuur 5.2.1.2: Noelle Aarts (2010), Netwerkmodel

Een duidelijke verschuiving

Rabobank: Er vindt een verschuiving plaats betreft de inzichten die men heeft over communicatie; vanuit het oude 'zender- ontvangermodel' wordt momenteel meer gewerkt naar een 'initiator-participatiemodel'.

Carglass: Tot op heden is de zogeheten bindfunctie te weinig aan de orde binnen de interne communicatie bij Carglass. Internal branding staat wel op de agenda bij Carglass Nederland.

Er vindt een duidelijke verschuiving plaats in communicatieprocessen. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat organisaties waar huidige communicatieprocessen veelal volgens het sturingsmodel lopen, streven naar participatie. En organisaties die volgens de theorie van Noelle Aarts het participatiemodel hanteren in communicatieprocessen, streven naar netwerken. Dit is een logisch gevolg te noemen gezien een soortgelijke verschuiving gaande is bij de visie op interne communicatie bij corporate organisaties, zie § 4.3.3.

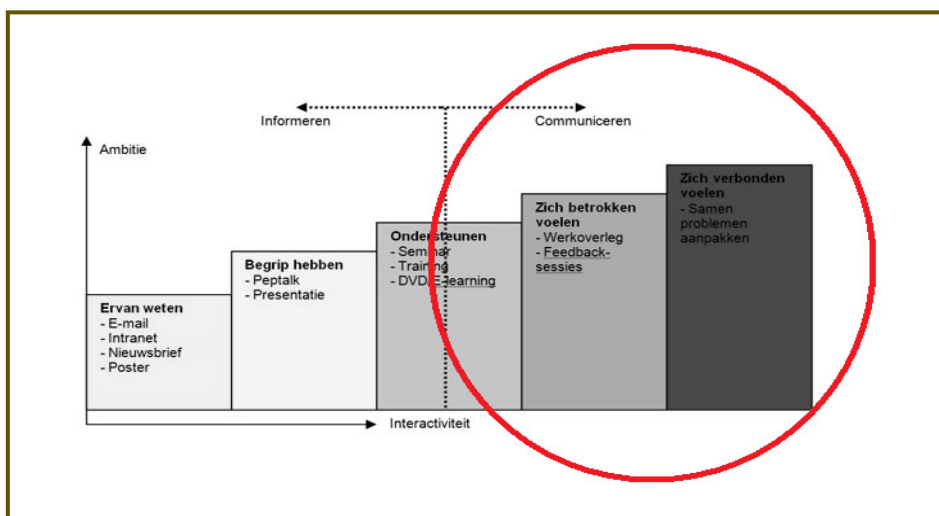
5.2.2 Motiveren als functie van interne communicatie

Rabobank: Wij willen de werknemers inspireren en motiveren om hem/haar bewust te maken van waar ze mee bezig zijn en welke rol ze in het proces spelen.

Net als bij organisaties met een actievisie op interne communicatie kan bij organisaties met een interactievisie een lijn doorgetrokken worden naar doelen en functies van interne communicatie. Zowel Koeleman (2008) als Reijnders (2006) spreken van het motiveren van medewerkers als functie van interne communicatie. Het gaat erbij het motiveren van medewerkers om dat het management van een organisatie medewerkers wil binden aan de organisatie. Zij willen werken aan een 'wij-gevoel'. Koeleman omschrijft de functie als het gevoel te geven bij een groter geheel te horen (motivatie) en relaties te onderhouden met collega's.

Trap van Quirke

Bij de motivatiefunctie van interne communicatie kan een link gelegd worden naar ambities van interne communicatie als betrokkenheid en verbondenheid, zoals omschreven in de trap van Quirke.



Figuur 5.2.2: Reijnders (2006), de trap van Quirke

Motivatiefunctie

Fontys: Er wordt momenteel te weinig aandacht aan besteed aan 'motiverende informatie', dit wordt graag anders gezien.

Een van de vormen van informatie is volgens Koeleman (2008) en Reijnders (2006) motivatie-informatie, of te wel sociale informatie. In de huidige situatie van interne communicatie streven organisaties er over het algemeen naar om de motivatie-informatie te optimaliseren. Zij willen dit realiseren door interactieve communicatiemiddelen in te zetten.

Politie: Intern gaat de afdeling Communicatie werken aan het vergroten van communicatiebesef en -kracht van de medewerkers (op straat). Dat gebeurt onder meer door het organiseren van workshops en het ondersteunen van de lijn tijdens teamdagen, presentaties of andere communicatiemiddelen.

Betrekken en verbinden van mensen

Fontys: Interne communicatie is een middel om zowel medewerkers als studenten te betrekken bij een organisatie met als doel hen te informeren, betrokkenheid te creëren, te delen welke koers er bevaren dient te worden, en wat iedereen kan verwachten en wat er van hen verwacht wordt.

Rabobank: Het gaat niet alleen om informeren maar ook om medewerkers te betrekken, interactie en participatie spelen daarbij een rol.

‘Intern winnen is extern beginnen’ is een veel besproken begrip de laatste jaren. Organisaties worden zich ervan bewust dat het motiveren van medewerkers een belangrijke functie is voor interne communicatie. Dit blijkt tevens uit het kwalitatief onderzoek.

5.2.3 Kennismanagement als functie van interne communicatie

Huib Koeleman: Mensen zijn te druk bezig met instrumentele zaken binnen communicatie, zodat zij geen tijd hebben om een stapje terug te doen en met de benen op tafel te praten over wat er nou echt gaande is binnen de organisatie.



Koeleman (2008) omschrijft kennismanagement als het delen van expliciete en impliciete kennis. Reijnders (2006) omschrijft de interpretatiefunctie van interne communicatie als volgt: communicatie kan eraan bijdragen dat je door de uitwisseling van kennis op verschillende manieren naar een onderwerp of gebeurtenis kan kijken. Door samen betekenissen te construeren en onderling te delen, ontstaat (wellicht meer) begrip voor elkaar, waardoor mensen dichter tot elkaar komen binnen een organisatie. Processen kunnen dan soepeler verlopen.

Het delen van kennis is relevant voor elke organisatie. Zowel Huib Koeleman als Erik Reijnders omschrijft dit als functie van interne communicatie. Toch blijkt in de praktijk dat dit een ‘onderschoven kind’ is. Organisaties zijn te weinig bezig met het delen van kennis. Het lijkt erop dat zij niet bewust zijn van de kennis die binnenshuis aanwezig is.

Huib Koeleman: Het is niet meer sturen; je moet kijken waar de energie ligt, hoe krijg je energie, waar worden mensen enthousiast van, hoe gaan dingen leven en hoe kan je dingen delen.

Het sturen van informatie wordt als incompleet gezien. Organisaties moeten juist kennis gaan delen.

Carglass: Zaken lopen langs elkaar af binnen Carglass Nederland en er wordt te weinig gebruik gemaakt van kennismanagement.

Fontys: Binnen instituten dient men de kracht van studenten te gebruiken. Dit laat men momenteel liggen, en dat past ook niet in de visie van interactie.

Kennismanagement is relevant

Rabobank: Om tegemoet te komen aan de visie die Rabobank nastreeft – participatie, initiatie en reactie van medewerkers op diverse processen – wordt veel aandacht geschonken aan kennismanagement.

Kennismanagement als functie voor interne communicatie heeft draagvlak met de aan de ambitie verbinden zoals genoemd wordt in de trap van Quirke (figuur 5.2.2). Door kennis te delen worden mensen binnen een organisatie automatisch verbonden met elkaar. Ondanks er expliciet genoemd wordt dat gebrek aan

kennismanagement binnen organisaties een feit is, kan er geconstateerd worden dat organisaties de functie wél als een belangrijke functie voor interne communicatie ziet. Organisaties lijken immers vaker bezig om medewerkers meer te laten participeren. Kennismanagement draagt hier aan bij.

Social media

Het lijkt erop dat organisaties zowel onbewust als bewust bezig zijn met het optimaliseren van kennismanagement binnen hun organisatie. Al gebeurt het niet vanuit de top, zorgen medewerkers er zelf wel voor. Denk aan social media als Twitter, Facebook en Hyves. Deze populaire media dragen bij aan de functie van kennismanagement.

5.2.4 Beleidsinformatie als functie van interne communicatie

Koeleman (2008) noemt beleidsinformatie als functie. Hierbij geeft hij de uitleg; helder zijn over doelen en beleid van de organisatie en mogelijk maken om invloed uit te oefenen op ontwikkelingen in de organisatie door participatie in beleidsontwikkeling. Bij deze functie op interne communicatie staat participatie en dus interactie wederom centraal.

Transparantie

Fontys: Bij Fontys is eigenlijk alle beleidsinformatie voor vrijwel iedereen toegankelijk is. Transparantie is dus duidelijk aanwezig, al wordt deze informatie vooral zendergericht gecommuniceerd.

Het lijkt er sterk op dat de ontwikkeling transparantie invloed heeft op de beleidsinformatie functie van interne communicatie. De inmiddels bekende ontwikkeling is ook in deze functie van interne communicatie zichtbaar.

Intranet als communicatiekanaal voor beleidsinformatie

Rabobank: Medewerkers worden vooral via intranet geïnformeerd. Alles op intranet is voor iedereen toegankelijk. Er is alleen een apart domein voor directeurs en bestuurders dat alleen voor hen open staat.

Fontys: Beleidsinformatie wordt veelal gecommuniceerd via Fontys online.

Beleidsinformatie wordt veelal gecommuniceerd via intranet. Intranet wordt veelal ingezet voor meerdere functies van interne communicatie. Mede een aspect dat intranet momenteel het meest belangrijke kanaal is voor interne communicatie.

5.3| Communicatiekanalen

Ernst & Young: Bij e-mailverkeer is een 'backup-cultuur' ontstaan. Men stuurt een mail met informatie om er vanaf te zijn en gaat er vanuit dat het door de ontvanger (effectief) gelezen wordt.

Communicatiekanalen als e-mail en nieuwsbrieven blijken uit onderzoek niet langer efficiënt. Persoonlijke communicatie en bottom-up communicatie worden als steeds belangrijker.

5.3.1 Persoonlijke communicatie

Rabobank: Persoonlijke communicatie moet je niet uitsluiten.

Ernst & Young: Persoonlijke communicatie als werkoverleggen, trainingen en projectmanagement hebben een positief effect op interne communicatie. Dan kan men er pas écht achter komen wat er speelt in een organisatie.

Volgens Huib Koeleman (2008) is het persoonlijke gesprek de meest effectieve vorm van communiceren. De mogelijkheid die de ontvanger heeft om direct te reageren zorgt ervoor dat onduidelijkheden direct opgehelderd kunnen worden. Ook wordt er veel waarde gehecht aan mondeling verschaft informatie. Vandaar

dat er gesteld kan worden dat persoonlijke communicatie als communicatiekanaal bij kan dragen aan de bindfunctie van interne communicatie. Het kan indirect helpen om medewerkers te motiveren.

5.3.2 Bottom-up communicatie

Ernst en Young: Binnen E&Y staat de Raad van Bestuur erg open voor bottom-up communicatie. Zij zien in dat het belangrijk is om gesprek gaande te houden binnen de organisatie.

Naast persoonlijke communicatie lijkt bottom-up meer en meer gezien als effectief communicatiekanaal. Organisaties lijken zich ervan bewust dat het motiveren en binden van medewerkers enkel gaat wanneer de interne communicatie bottom-up verloopt. Interactie is hierbij het sleutelwoord. Huib Koeleman (2008) stelt dat er pas sprake kan zijn van een effectieve communicatie binnen een organisatie wanneer de leiding niet alleen spreekt maar ook luistert.

In bottom-up communicatie onderscheidt Koeleman drie groepen:

- Informatie over het functioneren van de organisatie (beheerinformatie);
- Ideeën van de medewerkers over het werk en het beleid;
- Feedback op top-down informatie.

5.3.3 Kloof tussen top en bottom

Huib Koeleman: Met name de categorie managers (veertigers) moeten nog geattendeerd worden op het feit dat het gaat veranderen, of dat er een verandering gaande is. Zij moeten leren om ideeën van onder af (bottom-up) te koesteren.

Bewustwording van het effect van bottom-up communicatie, is wat gaande is in de huidige situatie van interne communicatie bij corporate organisaties. De verschuiving brengt met zich mee dat organisaties interne communicatie in de nabije toekomst anders in willen zetten. Het lijkt er echter op dat de top van veel organisaties hier momenteel nog anders over denkt. Daar ligt momenteel de kloof bij veel organisaties.

5.4| Philips IT in de praktijk...

5.4.1 Intranet

Volgens medewerkers van Philips IT is de informatie en nieuws waarde op intranet niet up to date genoeg, waardoor de motivatie om intranet als informatievoorziening te gebruiken afneemt. Men krijgt het idee dat het intranet van Philips IT meer op de klant is gericht, dan op de werknemer zelf. Bovendien is intranet gewoonweg niet op logische wijze voor de gebruiker opgebouwd.

Er wordt door Philips IT medewerkers weinig op eigen initiatief op intranet gezocht naar informatie. Zij zien z gezegd door de bomen het bos niet meer. Veel bezoekers komen via externe links (verkregen via e-mail) op intranet terecht. Een reden voor hen om naar intranet te gaan, anders blijven zij liever weg uit het 'dicht beboste bos'.

5.4.2 Meet, share & grow

In gesprek met een HRM professional binnen Philips IT werd duidelijk gemaakt dat er een gebrek is aan kennismanagement binnen de organisatie. Een opmerkelijk feit, dat aansluit bij de bevindingen uit het kwalitatief onderzoek. Momenteel krijgt bij Philips IT het delen van kennis steeds meer aandacht. Binnen Philips IT is er een programma opgezet; 'I Touch the World'. Dit programma is in samenwerking tussen corporate communicatie en HRM ontstaan om de persoonlijke ontwikkeling van Philips IT mensen te optimaliseren. Een onderdeel van dit programma is 'share' wat letterlijk staat voor het delen van kennis. Hierbij speelt interactie hierbij een belangrijke rol, waarbij social media wordt ingezet om het hetgeen te optimaliseren.

6 Informatiebehoeften en aandachtspunten

Beg grootmoeder, wat heeft u grote oren.. “dat komt omdat ik de informatiebehoeften en aandachtspunten op interne communicatie bij organisaties wil horen!”

6.1| Informatiebehoeften van organisaties

6.1.1 Overeenkomende (informatie)behoeften

Carglass: Momenteel ligt de behoefte sterk in het creëren van een Carglass gevoel.

Fontys: Het warme gevoel wat wij willen bieden is momenteel niet aanwezig bij de studenten, daar ligt wel de specifieke behoeften vanuit Fontys.

Waar corporate organisaties ieder een eigen visie op communiceren nastreven, blijkt dat de verschillende onderzochte organisaties uiteindelijk overeenkomende (informatie)behoeften en doelen hebben vastgesteld. Het onderscheid zit hem in de mate waarop een organisatie inspeelt op deze behoeften. Internal branding is hier een duidelijk voorbeeld van: de ene organisatie is hier al lang mee bezig, terwijl de andere organisaties internal branding slechts hebben opgenomen in de lange termijn visie. Er kan gesteld worden dat de behoeften en doelen op de lange termijn overeenkomstig zijn, echter het moment van inspelen op de behoeften is bij de organisaties verschillend te noemen.

6.1.2 Wat vindt de werkvloer ervan?

Ernst & Young: Interne communicatie moet ophalen wat er speelt in de organisatie; hoe de mensen in de organisatie (beleids)boodschappen oppikken en om te kijken in je omgeving met je voelsprietten.

De centrale behoefte is het verkrijgen van inzichten in de meningen van de medewerkers: wat vindt de medewerker van de organisatie, waar zijn zij wel of juist niet tevreden over, en wat zijn volgens hen verbeterpunten voor het management. Waar meningen vaker ietwat confronterend zijn, staan organisaties er steeds meer voor open.

Huib Koeleman: Het is niet meer sturen; je moet kijken waar de energie ligt, waar worden mensen enthousiast van, hoe gaan dingen leven, en hoe kun je dingen delen.

Reijnders (2006) omschrijft een probleem als het gaat om de informatieoverdracht van de medewerkers naar het management als volgt: medewerkers hebben een irrationele blokkade die het moeilijk maakt om richting de ‘machtige’ baas te communiceren. Om deze blokkades op te heffen dient het vertrouwen van de medewerkers terug gewonnen te worden. Openstaan voor inbreng van de werkvloer is dan belangrijk.

Een gesprek maakt het betrouwbaarder

Reijnders (2006): De informatie van het management aan de medewerkers is veelal eenzijdig en zendergericht.

Het feit dat steeds meer organisaties een interactievisie hanteren, geeft weer dat er behoeften is ontstaan naar informatie afkomstig van de werkvloer. Interactie is noodzakelijk om werkzaamheden op elkaar af te stemmen, relevante informatie uit te wisselen, problemen en conflicten op te lossen en elkaar te helpen. De ervaring is

echter dat formele communicatie tussen medewerkers weinig prioriteit krijgt in de waan van alledag. Vaak ontbreken formele communicatiekanalen en wordt onvoldoende prioriteit gegeven aan een noodzakelijke en vruchtbare uitwisseling van informatie.

Rabobank: Wij betrekken onze mensen in processen en laten ze participeren door informatie zodanig te brengen dat er interactiemogelijkheden ontstaan.

6.2| Obstakels en aandachtspunten op de weg naar informatie

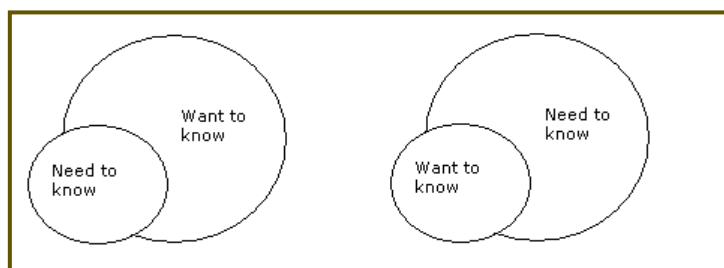
Vodafone: Een organisatie moet ervoor waken niet té veel informatie te willen zenden; dit leidt tot informatie overload. De uitdaging ligt er dan ook om doelgroepen daadwerkelijk te bereiken. Dit is een kwestie van geven en nemen en daarop de middelen op aanpassen.

6.2.1 Verschil in informatiebehoeften

Volgens Reijnders (2006) kunnen er communicatieproblemen ontstaan door verschillen in informatiebehoefte, verschillende betekenissen die mensen aan informatie geven en de overload aan informatie die mensen op zich af krijgen. Het gaat er steeds meer op lijken dat het primaat van de interne communicatie gaat verschuiven van de zender naar de actieve, zelfzoekende ontvanger.

'Need to know' & 'Want to know'

Het verschil in informatiebehoefte is één van de lastige verstoringen in de communicatie, aldus Reijnders (2006). Er is allereerst een verschil tussen de informatiebehoefte van de medewerkers ('Want to know') en de mate waarin de manager aan deze informatiebehoefte voldoet ('Need to know'). Er kan in de verschillen van informatiebehoefte gesproken worden van informatie overload of informatie underload:



Figuur 6.2.1: Reijnders (2006), Information underload Versus Information overload

Wanneer de 'Need to know' kleiner is dan de 'Want to know' is er sprake van underload; de medewerker voelt zich onvoldoende geïnformeerd en blijft met vragen zitten, waardoor hij of zij mogelijk zijn werk niet goed kan uitvoeren. Wanneer de 'Want to know' kleiner is dan de 'Need to know' is er sprake van overload; de medewerker krijgt meer informatie dan nodig. Hij of zij zal gaan selecteren en dat kan ertoe leiden dat belangrijke informatie van de zender niet optimaal gepercipieerd wordt.

6.2.2 Informatie overload

Tijdens het onderzoek noemen communicatieprofessionals een waslijst aan interne communicatiemiddelen als: informatie over diverse vernieuwingen, managementdoelen, werkprocessen, behaalde successen, en wanneer iemand al 25 jaar in de organisatie werkt. Via diverse communicatiemiddelen wordt deze informatie herhaaldelijk via verschillende media aan de medewerker gezonden.

Medewerkers raken overspoeld aan talloze informatie, en zien gewoonweg door de bomen het bos niet meer. Als gevolg geeft Reijnders weer dat het ten kosten gaat van de effectiviteit van de informatie die door de organisatie is verkregen; medewerkers sluiten zich af voor de informatie, en kiezen zelf waar en welke informatie ze tot zich nemen.

Huib Koeleman: Mensen binnen organisaties krijgen te veel informatie binnen die niet voor hen persoonlijk aantrekkelijk is om te verwerken.

6.2.3 Ieders wil is wet

Een ander aspect is dat de boodschap van de informatie niet genoeg aansluit bij de behoeften van de doelgroep. Informatiebehoeften zijn individueel en binnen een organisatie werken eenmaal mensen met verschillende behoeften. Medewerkers zijn hierdoor niet altijd geïnteresseerd in de verkregen informatie. De behoefte naar persoonlijke communicatie neemt ook toe.

Politie: Volgens onderzoek ligt de informatiebehoefte van onze medewerker vooral in informatie die zij op zichzelf kunnen betrekken.

Fontys: Uiteindelijk is de effectiviteit van communicatie het grootst als de informatie enigszins leuk is en aangepast is op de doelgroep.

Door het royale aanbod aan informatiebronnen is het voor een medewerker eenvoudig om op eigen initiatief op zoek te gaan naar informatie die er wél toe doet en inspeelt op de individuele behoefte. Een organisatie kan hierin tegemoet komen door informatie aan te bieden in een passende vorm naar de wensen van de medewerkers. Toetsing naar informatiebehoefte staat hierbij centraal. Zie §6.3 voor meer informatie.

6.2.4 Authenticiteit in berichtgeving

Noelle Aarts: Mensen worden slimmer, kunnen makkelijk en snel hun kennis verbreden en laten zich niet zomaar alles vertellen. Organisaties dienen zich daarvan bewust te zijn en dienen deze positie af te dwingen.

Vooraf in deze tijd waar veelvuldig gebruik wordt gemaakt van social media, komen nieuwsberichten sneller aan bij de ontvanger, voordat een organisatie er überhaupt mee naar buiten treedt. Om imagoschade te voorkomen is het voor een organisatie noodzakelijk om tegemoet te komen. Dit om vroegtijds, eerlijk en betrouwbaar, informatie te geven en actualiteiten aan het licht te stellen.

Reijnders (2006): Superieuren geven medewerkers nogal eens (onbedoeld) gefilterde, tegenstrijdige, onduidelijke en vage informatie. Dat kan verwarring, onzekerheid en onrust veroorzaken bij medewerkers.

Zowel consumenten, medewerkers als overige stakeholders streven naar authenticiteit. De geloofwaardigheid en echtheid van een organisatie, en het product en de berichtgeving worden voor de omgeving steeds belangrijker. Organisaties merken op afgerekend te worden op bepaalde ethische zaken waardoor meer aandacht uit gaat naar onder andere de communicatie-uitingen. Vooral op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen kunnen organisaties volgens Aarts niet achterblijven, dit aspect ligt zeer gevoelig in de huidige cultuur.

6.3 | Meten is weten

Rabobank: Uit onderzoek blijkt dat medewerkers nog steeds veel behoefte hebben aan persoonlijke communicatie.

Politie: Onderzoek heeft er mede voor gezorgd dat de politie Brabant Zuid Oost momenteel bezig is om haar agenten beter te betrekken.

Bij de ene organisatie wordt onderzoek naar informatiebehoeften sporadisch gedaan, terwijl andere organisaties het toetsen van informatiebehoeften zien als een belangrijk aspect van interne communicatie. Het blijft een feit;

om in te kunnen spelen op informatiebehoeften is het nodig om deze regelmatig te toetsen. Op deze manier wordt er een objectiever beeld gecreëerd over hoe boodschappen geïnterpreteerd en ervaren worden, en komt aan het licht wat de informatiebehoeften van de werknemers zijn en hoe zij daarop in kan spelen met haar communicatiemiddelen en boodschappen.

Carglass: Er wordt nog te weinig in gegaan op het toetsen van informatiebehoeften bij de Carglass Crew.

Ernst & Young: Er wordt nog te weinig onderzoek gedaan naar de effectiviteit van interne communicatie en diens middelen.

Aarts voegt daaraan toe dat wanneer organisaties geen onderzoek doen naar de interpretaties en ervaringen van zowel de interne als externe omgeving over de positionering van de organisatie en diens boodschappen als in de berichtgeving, dan kan een organisatie bij het aanhouden van de huidige beleidsvoering en communicatie-uitingen een blijvende schade opleveren bij het aanhouden van hun strategie.

6.4| Philips IT in de praktijk

6.4.1 Informatiebehoeften en knelpunten bij Philips IT

Philips IT gaat prestatiegericht te werk als het gaat om haar eigen producten en werkprocessen. Aan de hand van enquêtering worden vergaderingen, het gedrag van medewerkers en de output getoetst. Deze informatiebehoefte is ontstaan om enerzijds verbeteringen toe te passen en anderzijds knelpunten op korte termijn te achterhalen. Medewerkers kunnen op deze wijze hun stem laten horen. Eveneens is bij Philips IT de behoefte ontstaan om de kennis en informatie van medewerkers met elkaar te delen en uit te breiden, zodat werkprocessen sneller zullen verlopen en minder snel taken uitbesteed zullen worden.

6.4.2 Informatiebehoeften en knelpunten vanuit de Philips IT medewerker

Na het onderzoek dat gehouden is bij de Philips IT, blijkt dat medewerkers overspoeld worden met informatie. Door deze overload, neemt het zoeken naar gerichte informatie veel tijd en moeite in beslag. Daarbij is de informatie vrij algemeen, waardoor men zich niet tot nauwelijks betrokken en/of aangesproken voelt. Medewerkers hebben ook behoeften aan luchtige en persoonlijke informatie; een combinatie van 'Nice to know' en 'Need to know'. Dit laatste komt sterk naar voren in het opinieonderzoek.

7 Conclusies

Doornroosje wordt eens wakker, en sla op... en vertel mij de conclusies in een notendop.

7.1| Visies op de essenties van interne communicatie

7.1.1 Actievisie versus interactievisie

Er is een duidelijke samenhang zichtbaar in de visie op interne communicatie en de invulling ervan. Elke organisatie heeft een eigen visie op interne communicatie. Uit onderzoek blijkt dat organisaties waar een actievisie zichtbaar is, veelal bezig zijn met het zenden van informatie en instrumentele zaken op het gebied van interne communicatie. Dit is duidelijk zichtbaar bij mechanistische organisaties als Vion en Carglass. Bij deze organisaties is het nauwkeurig begeleiden van werkprocessen sterk van belang. Hierbij zijn veel laag opgeleide mensen werkzaam in de organisatie. Het is niet voor niets dat beide communicatieprofessionals aangeven dat de huidige visie niet voldoet. Rabobank en Ernst & Young zijn duidelijke voorbeelden van organisaties waar een interactievisie op interne communicatie centraal staat. Zij zijn vooral bezig op het gebied van 'engagement'. Het binden en motiveren van mensen staat hoog in het vaandel.

Goed of fout?

Er bestaat geen goede of foute visie. Uit onderzoek blijkt dat de visie op interne communicatie veelal te maken heeft met de aard van de organisatie en de medewerkers. Denk hierbij aan het verschil tussen een slachter of een financieel adviseur. Het is wel opmerkelijk te noemen dat de visie van communicatieprofessionals bij de organisaties met een interactievisie veel meer op één lijn ligt met de visie van specialisten Noelle Aarts en Huib Koeleman. Mede hierdoor lijkt het erop dat een actievisie op interne communicatie achterhaald is. Ook het feit dat organisaties die een actievisie op interne communicatie streven naar interactie in relatie tot betrekken van medewerkers, is opmerkelijk te noemen.

7.1.2 Communicatiebril

Iedere communicatieprofessional kijkt door een verschillende bril naar interne communicatie. Hierbij wordt bedoeld op de mate waarop professionals aangeven interne communicatie essentieel te vinden. Zo geven vrijwel alle professionals aan dat interne communicatie een belangrijke factor binnen een organisatie speelt, maar de achterliggende gedachte waarop deze belangen zijn gebaseerd wijken van elkaar af. Professionals welke werkzaam zijn bij de 'actievisie organisatie' noemen het verzenden van taakinformatie als essentieel. Terwijl de professionals van de 'interactievisie organisatie' het belang van inzichten verkrijgen door de interne en externe omgeving essentieel noemen voor interne communicatie. De visie op interne communicatie en het inzicht van de communicatiemanager hangen dus sterk samen.

7.2| De rol van interne communicatie verandert

7.2.1 Van actie naar interactie; bang voor de boze wolf

Bij organisaties als Vion en Carglass wordt het moeilijk bevonden om interactie toe te passen in het communicatiebeleid. Het lijkt niet te passen in de aard van de organisatie. Informatie zenden blijft een sterk gegeven van interne communicatie. Communicatieprofessional van zowel Politie als Fontys is van mening dat interactie tussen de organisatie en haar medewerkers noodzakelijk is. Toch loopt het toepassen ervan ietwat achter. Angst om controle te verliezen is een gegeven. Het lijkt er sterk op dat het belang van interactie gaat

winnen van de angst om het los te laten. Dit is zichtbaar bij organisaties als Rabobank, Ernst & Young en Vodafone. Bovendien geeft zowel Noelle Aarts als Huib Koeleman aan dat deze zogenaamde verschuiving gaande is bij corporate organisaties.

7.2.2 Samenhang van de interne en externe omgeving

Voor organisaties is het belangrijk om zowel de interne als externe omgeving in kaart te brengen in relatie tot de behoeften, bevindingen, betrokkenheid en belangen van stakeholders. Hier dient vervolgens de interne communicatie op worden aangepast; om uiteindelijk een gepaste reactie te kunnen geven aan de medewerkers en de externe omgeving. Noelle Aarts geeft aan dat dit inzicht groeit bij corporate organisaties. Hier is tevens een brug te slaan naar de zichtbare verschuiving van actievisie naar interactievisie.

7.2.3 Interne communicatie implementeren in de hele organisatie

De rol en plaats van interne communicatie in een organisatie voldoet niet langer als afdeling op zich. Het is belangrijk dat interne communicatie geïmplementeerd wordt in de hele organisatie; iedere sectie moet afgestemd worden met interne communicatie. Zo kampt Carglass met het aspect dat niet iedere medewerker toegang heeft tot intranet. Deze medewerkers zijn afhankelijk van de informatie die hun teamleider verstrekt. De interne communicatiemanager heeft tot op heden weinig invloed op. Er wordt eveneens gesteld dat interne communicatie als afdeling meer en meer een plaats in gaat nemen direct onder de top van de organisatie om deze op beleidsniveau te adviseren. Bij Ernst & Young is dit al zichtbaar. Tevens wordt interne communicatie verantwoordelijk om de afdelingen binnen een organisatie op communicatiegebied nauw op elkaar af te stemmen. Op deze manier blijft controle bestaan over de mate van consistent en consequent communiceren naar zowel de interne- als de externe omgeving.

Samenwerking tussen Interne Communicatie en HRM

Arbeidscommunicatie krijgt meer aandacht bij corporate organisaties, waardoor de afdelingen Interne Communicatie en HRM meer raakvlakken krijgen. Interne communicatieprofessionals zijn zich hier steeds meer van bewust. Er is een duidelijke ontwikkeling zichtbaar dat er nauw samengewerkt wordt tussen HRM en Interne Communicatie. Zowel Noelle Aarts als de communicatiemanager van Ernst & Young noemen dit als zichtbare ontwikkeling.

7.3| Interne communicatie... een continu ontwikkeling

7.3.1 Transparantie

Er kan gesteld worden dat de ontwikkeling van technologie met als gevolg digitalisering bijdraagt aan transparantie. Doordat grenzen tussen binnen en buiten vervagen wordt het verkrijgen en delen van informatie steeds meer toegankelijker. Het blijkt dat functies van interne communicatie als motiveren van medewerkers, beleidsinformatie en kennismanagement meer aandacht verdienen. Huib Koeleman stelt dat organisaties niet langer om technische ontwikkelingen heen kunnen; wanneer zij dat wel doen missen zij uiteindelijk de boot.

7.3.2 Kennis maakt slimmer

Volgens Huib Koeleman wordt transparantie onder andere uitgedragen door bijvoorbeeld kennis te delen en te verkrijgen via social media. Het is bekend dat mensen steeds meer aandacht besteden aan het delen van kennis op individueel niveau. Denk hierbij aan social media als Hyves, Facebook of Twitter. Dit is tevens zichtbaar op organisatieniveau, waarbij werknemers steeds minder afwachtend zijn en zelf op zoek gaan naar informatie. Transparantie biedt mensen de mogelijkheid om meer kennis te vergaren en zo op eigen bennen slimmer te worden. Hier ligt een kans voor corporate organisaties; het kan bijdragen aan de successen van de organisatie om kennis te delen en te verkrijgen. Huib Koeleman benadrukt sterk het belang van kennisdeling. Deze kans wordt door de communicatieprofessional van de Rabobank erkend. Hierbij lijkt social media een geschikt communicatiekanaal

op organisatieniveau. Toch wordt het nog lang niet toegepast in elke organisatie. Hier is een brug te slaan naar de aard van de organisatie en de angst voor interactie, zoals geconcludeerd in §7.2.

7.3.3 Beleidsinformatie

Er zijn organisaties die het delen van beleidsinformatie (zoals uitgelegd in § 5.2.4) zien als belangrijke functie van interne communicatie. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar bij Fontys Hogescholen. Ook bij de Rabobank is het delen van beleidsinformatie een belangrijke functie van interne communicatie. Hier is een brug te slaan naar de visie op interne communicatie. Beide communicatieprofessionals zijn voorstander van interactie. Toch is zichtbaar bij deze organisaties dat het delen van beleidsinformatie veelal op een zendergerichte manier gecommuniceerd wordt. Bij organisaties als Vion en de Politie is de functie van beleidsinformatie wel zichtbaar, maar op een minder transparante manier. Hier wordt beleidsinformatie enkel gecommuniceerd naar medewerkers die bijvoorbeeld een managementfunctie vervullen.

7.3.4 “Don’t mess with us!”

Een organisatie verliest haar geloofwaardigheid en vertrouwen wanneer medewerkers niet tevreden zijn en dit uitstralen naar de buitenwereld. Door transparantie vervaagt de grens tussen binnen en buiten, waardoor zaken eerder op straat komen te liggen. Om reputatie- en imagoschade te voorkomen wordt het door organisaties noodzakelijk gezien om vroegtijds, eerlijk en betrouwbaar, informatie te geven en actualiteiten aan het licht te stellen. Hierbij wordt het belang van de medewerker benadrukt, gezien zij mede initiator zijn van het verzenden van informatie naar de buitenwereld. Vrijwel alle communicatieprofessionals beseffen dat het belangrijk is om medewerkers hierin ambassadeur te maken van de organisatie.

Medewerkers als ambassadeurs

Wat medewerkers uitstralen en consumenten ervaren moet authentiek en positief zijn, anders heeft dit negatief effect op het imago van een organisatie. Dit besef is duidelijk aanwezig bij corporate organisaties. Bovendien geven communicatieprofessionals aan dat dit enkel gerealiseerd kan worden met behulp van interactie. Het lijkt erop dat organisaties hierdoor beseffen dat alleen een actiegerichte visie op interne communicatie niet langer voldoet; mensen zijn eenmaal geen passieve ontvangers. Zo stelt de communicatieprofessional van Fontys Hogescholen dat men het laat liggen om de kracht van de studenten als ambassadeur te gebruiken, en dat dit niet past in de interactievisie op interne communicatie. Bij de Politie wordt momenteel al extra aandacht besteed om medewerkers als agenten op straat ambassadeur maken van de organisatie. Intern winnen is extern beginnen.

7.4 | De organisatie en medewerkers

7.4.1 De cultuur van een organisatie

Elke organisatie kent een eigen cultuur. De ene organisatie is eerder traditioneel ingesteld, waarbij andere organisaties ietwat moderner zijn ingesteld. De cultuur van de organisatie heeft invloed op de behoefte op het gebied van interne communicatie. Zo geeft de communicatieprofessional van de Rabobank aan dat banken hele conventionele instituten zijn; daar waar het in de buitenwereld veel sneller gaat hebben zulke organisaties moeite om bij te blijven. De cultuur van banken is dat medewerkers wel ‘iets’ mogen zeggen, maar zij hebben nog moeite om dat met naam en toenaam te doen. Een moderne organisatie als Vodafone geeft aan behoefte te hebben aan social media. Daar staan medewerkers te springen om te Twitteren, waarbij medewerkers van de Rabobank daar nog lang niet aan toe zijn.

7.4.2 Social media... je moet er aan toe zijn!

Social media kan gezien worden als dé trend op communicatiegebied. Het is bekend dat er een bepaalde angst bestaat in relatie tot social media als interne communicatiekanaal. Zo blijkt dat organisaties té gecontroleerd de

communicatie in handen willen houden, waardoor uiteindelijk geen objectief, realistisch en effectief beeld van zowel de interne als externe omgeving wordt verkregen. Dit blijkt uit de ervaringen bij Philips IT. Op deze manier kan social media niet bijdragen aan het delen van kennis op de manier het communicatiekanaal eigenlijk bedoeld is. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat niet iedere organisatie toe is aan social media.

7.4.3 De rot in het vak versus de young professional

Niet alleen angst in relatie tot de gevolgen van social media zorgt ervoor dat het communicatiekanaal niet voor iedere organisatie geschikt is, het verschil in 'type' medewerkers speelt een belangrijke rol. Zo geeft Huib Koeleman aan dat veelal veertigers zich in het proces van bewustwording bevinden als het gaat om trends en ontwikkelingen. Hierdoor is het voor hen nog te vroeg om de voordelen van social media te zien. De huidige young professional staat veel positiever tegen het gebruik van social media als communicatiekanaal; zij doen niet anders in hun vrije tijd. Vodafone is een organisatie waar veel young professionals werkzaam zijn en waar social media geïmplementeerd is als intern communicatiekanaal. De young professional van nu stelt andere eisen aan de organisatie waar hij of zij werkzaam is, wat al een ontwikkeling op zich is. Communicatieprofessionals moeten zich ervan bewust worden dat de huidige young professional meer behoefte heeft aan een transparante en open werksfeer dan bijvoorbeeld iemand die langer meedraait in beroepsleven.

7.4.4 De top neemt altijd het besluit

Beslissingen worden veelal vanuit de top gemaakt. Al hebben medewerkers sterk behoefte aan bijvoorbeeld social media als communicatiekanaal, de top beslist of deze wel of niet wordt geïmplementeerd. Dit blijkt uit zowel het opinieonderzoek bij Philips IT, als het kwalitatief onderzoek onder communicatieprofessionals. De mate waarop de top beslist hangt samen met de aard van de organisatie. Waar deze mechanistisch is zoals bij Philips en Vion lijkt de top van de organisatie veel meer invloed te hebben op de invullingen van interne communicatie op operationeel niveau dan bij een organisatorische organisatie; daar wordt de mening van de werkvloer meegenomen in de uiteindelijke besluitvorming.

7.5| Waar een wil is, is een wet

7.5.1 Dezelfde wensen, op verschillende momenten

Al met al zijn er veel verschillen zichtbaar in interne communicatie bij corporate organisaties. Toch is er een overeenkomst zichtbaar in de behoefte op het gebied van interne communicatie. Alle communicatieprofessionals geven aan dat het betrekken van medewerkers een doel is voor interne communicatie. Er zijn organisaties al jaren aandacht besteed wordt om dit te realiseren, waar andere organisaties zich nu pas bewust worden van dat medewerkers betrekken belangrijk is voor interne communicatie. Ook de manier waarop zij dit doel omschrijven is verschillend te noemen. Zo stelt de communicatieprofessional van Fontys dat interne communicatie een middel is om medewerkers te betrekken met als doel hen te informeren, betrokkenheid te creëren, te delen welke koers er bevaren dient te worden, en wat iedereen kan verwachten en wat er van hen verwacht wordt. Bij politie wordt het betrekken van medewerkers als hulpmiddel gezien om medewerkers klaar te stomen voor het ambassadeurschap. Er kan dus gesteld worden dat het betrekken van medewerkers een generaal doel is bij corporate organisaties, maar de mate waarop organisaties hun medewerkers willen betrekken zeer divers is.

7.5.2 Een overload aan informatie

Er wordt bij organisaties veelal gebruik gemaakt van verschillende communicatiemiddelen en kanalen om dezelfde informatie over te brengen en te delen. Dit heeft tot gevolg dat medewerkers zich afsluiten voor de informatie en zelf kiezen waar en welke informatie ze tot zich nemen. Tijdens het opinieonderzoek bij Philips IT

is duidelijk naar voren gekomen dat medewerkers kampen met een overload aan informatie. Medewerkers zien door de bomen het bos niet meer.

Behoefte aan persoonlijke informatie door persoonlijke communicatie

De behoefte aan informatie verschilt per individu. In een organisatie werken eenmaal verschillende mensen met verschillende wensen. Het komt duidelijk naar voren bij corporate organisaties waar met regelmaat onderzoek wordt gedaan naar informatiebehoeften; zo geeft de communicatieprofessional van Ernst & Young expliciet aan dat medewerkers sterk behoefte hebben aan persoonlijke communicatie.

7.5.3 Meten is weten

Corporate organisaties houden zich bezig met de behoeften op het gebied van informatievoorziening vanuit de werkvloer. Een aantal communicatieprofessionals geven aan dat het toetsen van informatiebehoeften bijdraagt om de werkprocessen uiteindelijk soepeler te laten verlopen. Bij de ene organisatie wordt onderzoek naar informatiebehoeften echter sporadisch gedaan, terwijl andere organisaties het toetsen van informatiebehoeften zien als een belangrijk aspect van interne communicatie. Het blijft een feit; om in te kunnen spelen op informatiebehoeften is het nodig om deze regelmatig te toetsen. Het is van belang dat organisaties onderzoek doen naar interpretaties en ervaringen van de medewerkers. Wanneer zij hier namelijk geen weet van hebben en dus doorgaan met de huidige beleidsvoering en communicatie-uitingen, zal een organisatie uiteindelijk last ondervinden van de ontevredenheid van medewerkers.

8 Aanbevelingen

... *En ze leefden nog lang en gelukkig!*

8.1| In gesprek met een organisatie

Net als mensen zijn corporate organisaties erg verschillend. Het is ook niet mogelijk om een en dezelfde strategische communicatiebrug te bouwen naar de behoeften op het gebied van interne communicatie. Dit wil niet zeggen dat Signips de brug mist met haar ICMS. Signips kan voor elke corporate organisatie een zogenaamde persoonlijke strategische brug bouwen. Om te beginnen met de 'fundering' van de brug kan Signips in kaart brengen welke interne communicatiebehoeften spelen per opdrachtgever. Vandaar het advies aan het management van Signips om in gesprek te gaan met de organisatie.

De *Verhalenverteller* is ontwikkeld om op globale wijze de interne communicatiebehoeften bij opdrachtgevers in kaart te brengen. Onderstaand wordt uitleg gegeven over de aspecten die opgenomen zijn in de *Verhalenverteller*.

8.1.1 De visie op interne communicatie

Huib Koeleman: De toegevoegde waarde van het systeem kan pas bepaald worden wanneer er nadrukkelijk ingespeeld wordt op de visie van de organisatie op interne communicatie.

Hét begin om te kunnen spelen op interne communicatiebehoeften is het in kaart brengen van de visie op interne communicatie.

Huib Koeleman: Als je visie heel strak en rigide is moet je namelijk een hele lang brug slaan naar het systeem; dan kun het systeem beter inzetten als 'hip' mededelingenbord.

De manier waarop het ICMS gepresenteerd wordt bij opdrachtgevers als 'hip mededelingenbord' of 'interactief systeem' hangt sterk af van de visie op interne communicatie. Wil de organisatie informeren of communiceren? Voorbeelden hiervan worden uitgelegd in de *Verhalenverteller*.

8.1.2 Wat zijn de doelen en ambities van de organisatie?

Noelle Aarts: Het probleem ligt niet zozeer bij het medium, maar bij de vraag van de organisatie; waar ligt specifiek de behoefte in de organisatie?

Het is belangrijk om te weten wat de doelen en ambities zijn van een organisatie op gebied van interne communicatie en waarom een organisatie eventueel gebaad is bij het implementeren van het ICMS. Als Signips weet wat de organisatie wil, kan zij daarop inspelen in haar aanbod.

Noelle Aarts: Signips moet inventariseren wat verschillende organisaties precies met het ICMS willen en kunnen.

Een voorbeeld: daar waar Vodafone haar medewerkers laat Twitteren via de schermen om te achterhalen wat medewerkers daadwerkelijk van de organisatie vinden, is het wellicht voor een politie interessant om via het systeem actuele delicten direct kenbaar te maken aan andere politiekantoren in de regio.

8.1.3 De doelgroep

Huib Koeleman: Bij de invulling van het ICMS kan men best één stap vooruit lopen, maar geen drie. Daarbij is het van belang om social media pas toe te passen als de organisatie eraan toe is.

Het lijkt voor de hand liggend dat inspelen op actuele trends met het ICMS een kans is voor Signips. In eerste instantie klopt dit, het systeem leent zich er qua technische aspecten prima voor. Maar zijn de trends en ontwikkelingen relevant voor de interne communicatie binnen de betreffende organisatie? Dát is belangrijk om in kaart te brengen. Denk hierbij aan social media. Het is een geschikt kanaal om toe te passen ter optimalisatie van kennismanagement. Al is er nog een sterke behoefte aan kennismanagement als functie van interne communicatie, uit onderzoek blijkt dat in organisaties waar veelal 40+’ers werkzaam zijn, social media simpelweg niet geschikt is.

Een voorbeeld

Carglass: het ICMS zou bij Carglass goed werken gezien de interne doelgroep niet tot nauwelijks op intranet kijkt.

Het advies aan Signips om te kijken naar de doelgroep en dan op basis van de volgende aspecten:

- Gemiddelde leeftijd
- Diversiteit aan opleidingsniveau
- Toegankelijkheid tot intranet

Young professionals hebben behoefte aan interactie en houden over het algemeen meer van digitale communicatie mensen die al geruime tijd meedraaien in het beroepsleven. Een aspect is dat juist die personen die geen toegang hebben tot intranet (zoals laag opgeleiden die veelal uitvoerend werk verrichten) zich perfect lenen voor een ‘hip mededelingenbord’ van Signips, om taakgerichte informatie te tonen.

8.1.4 positionering als aandachtspunt

Het in contact komen met interne communicatiemanagers en het maken van afspraken blijkt geen probleem te zijn voor Signips. Echter het advies aan Signips geldt om het niet op social media- of internal branding te gooien tijdens een telefoongesprek of eerste afspraak. Gewoonweg omdat blijkt dat niet alle organisaties daarbij gebaad zijn. Het advies aan Signips om alvorens zij prospects benaderen, enigszins in kaart te brengen wat voor een soort organisatie zij voor zich te hebben. De website van de betreffende organisatie kan hierbij helpen.

8.1.5 Hulp van communicatieprofessionals

Gedurende de afstudeerperiode is de kennis op het gebied van communicatie bij het management van Signips sterk toegenomen. Zij kijken op een andere manier naar interne communicatie dan voorheen. Dit draagt bij aan hun kunde om opdrachtgevers te informeren en interesseren over het ICMS.

Een strategische communicatiebrug bouwen is niet eenvoudig. Vandaar het advies om te overwegen extra kennis in huis te halen op het gebied van (interne) communicatie. Wanneer je als organisatie in wil spelen op interne communicatie bij corporate organisaties, kan een communicatieprofessional een belangrijke rol spelen. Daarbij kan Signips haar aanbod uitbreiden door een extra service aan te bieden. Dit om het ICMS blijvend te optimaliseren bij opdrachtgevers. De communicatieprofessional kan onderzoek doen naar behoeften. Of bijvoorbeeld het ICMS optimaliseren door concepten te ontwikkelen. Tevens kan deze content onderhouden bij corporate organisaties, wat voor Signips een extra kans is om zich beter te profileren.

8.2| Optimalisatie van het ICMS

Het advies over de invulling van het ICMS van Signips is mede opgesteld op basis van de conclusies en advies uit de casestudy van Philips IT²⁰ en de adviezen die de professionals hebben meegegeven.

²⁰ Zie bijlage IV voor Casestudy Philips IT

Vodafone: Het ICMS kan informatie bieden, en door een combinatie van de goede boodschap en de bedachte techniek en de mooie contents spoort het aan tot een bepaald gedrag en daaropvolgende actie.

8.2.1 De plaatsing van het systeem

Huib Koeleman: Je moet het ICMS altijd bij een koffieautomaat of 'sociale ontmoetingsplek' inzetten.

Vodafone: Het zit 'm niet in overkill van informatie, maar om de informatie op een strategische en slimme plek te tonen en zichtbaar te maken daar waar men de boodschappen leest.

Men mag er niet zomaar vanuit gaan dat de schermen door de gewenste doelgroep worden gezien én bekeken. Signips zal hierbij organisaties moeten adviseren de schermen op een strategische plek te integreren. Dat kán helpen dat mensen kijken naar de schermen. Alleen blootstellen aan de schermen is niet genoeg; er moet rekening worden gehouden met het feit dat mensen zichzelf de tijd moeten gunnen om de informatie op de schermen te bekijken. Eventuele plekken zijn hierbij: kantines, toiletten, koffiecorners, liften, rookruimten en de receptie (mede voor extern gebruik).

8.2.2 Bepaling van de inhoud

Passend bij de organisatie

Vodafone: Het is voor een organisatie belangrijk om het goed aan te laten sluiten bij de organisatie, diens uitstraling en 'tone of voice'. Kortom: passend bij de cultuur van een organisatie.

Zowel de content als de berichtgeving op de schermen moet passen bij de identiteit van de organisatie. Corporate organisaties werken met bepaalde richtlijnen als het gaat om kleur-, stijl- en woord gebruik. Signips kan hierin tegemoetkomen om op basis van deze informatie advies te geven over de content en woordkeuze van de inhoud.

Samen met de medewerker

Vodafone: De boodschap van de inhoud moet interessant gemaakt worden. Dit moet gevormd worden door een dialoog aan te gaan met de medewerkers.

De ontvanger bepaald wát, wanneer en hoeveel hij/zij aan informatie tot zich neemt. Wanneer de inhoud van de schermen op een of andere manier niet tegemoetkomt aan de behoeften van de ontvanger, wordt de informatie op de schermen niet gelezen. Wanneer de oninteressante berichtgevingen lang aanhouden, kijkt om lange termijn vrijwel niemand meer.

Vodafone: Op de digital signage schermen moet een combinatie worden getoond van 'Nice to know' en 'Need to know' informatie. Het moet begrijpbaar zijn, kort en visueel aantrekkelijk.

Het advies geldt de inhoud van de schermen in participatie met de medewerkers te ontwikkelen. Wat willen ze weten, wat zijn hun behoeften, interesses, wensen en wat vinden ze totaal niet leuk en interessant? Wanneer de ontvanger geïnteresseerd is, bekijken zij eerder de schermen. Daarbij zal het management bepaalde informatie kwijt willen via de schermen, die veelal sneller gelezen wordt wanneer er voor de doelgroep interessante berichten aan vooraf gaan. De invulling moet daarom een mix zijn van zowel 'Nice to know' als 'Need to know' informatie. Eveneens wordt op deze manier gecreëerd dat de medewerkers zich betrokken voelen in dit communicatieproces.

8.2.3 De content en de inhoud ervan

Vodafone: Het moet een mix zijn van diverse soorten content. De veelzijdigheid van de content moet gezien worden. En de mogelijkheden van het systeem moeten benut worden. Daarbij moet het regelmatig ververs worden. Er moet actief iets mee gedaan worden.

Actuele informatie

Enkele aspecten die van belang zijn voor de populariteit van het ICMS als communicatiemiddel voor de medewerker is dat de informatie actueel moet zijn. Zowel de content als de inhoud dient regelmatig ververs worden. Het advies geldt om minimaal twee maal per week de content te verversen.

Herkenbaarheid

Huib Koeleman: Een toegevoegde waarde kan zijn om de vormgeving van het systeem technisch zo aan te pakken dat mensen zien wat voor informatie voorbij komt; zoals management informatie in de kleur geel en personeelsinformatie in de kleur blauw.

Voor de herkenbaarheid van de verschillende soorten boodschappen, is het raadzaam de content in bepaalde thema's te ordenen. Dit kan op basis van kleur, vorm of toepasselijk beeldmateriaal.

Feedback en interactiemogelijkheden

Huib Koeleman: Het ICMS kan een extra funfactor krijgen wanneer je feedback kan geven, bijvoorbeeld door een touch screen.

Om tegemoet te komen aan de trend social media, en de interactie wensen van het management en de medewerkers, wordt geadviseerd een interactiemogelijkheden toe te passen aan het systeem. Dit kan bijvoorbeeld door het toepassen van Twitter of Shoutbox. Medewerkers kunnen direct reageren en/of stemmen op bepaalde onderwerpen. Dit is zinvol voor zowel het management als de medewerkers. Zo weet men wat er écht speelt in de organisatie en kan men zijn stem laten horen in de organisatie.

8.2.4 Het ICMS; een moederrol over andere interne middelen

Noelle Aarts: Interne communicatie staat nooit op zichzelf, maar in lijn met andere afdelingen binnen een organisatie. Signips kan met haar ICMS een rol spelen op de complete organisatie.

Uit zowel de casestudy bij Philips IT als de gesprekken met professionals blijkt dat over het algemeen veel verschillende interne communicatiemiddelen toegepast worden in organisaties. Veelal worden die ter versterking op elkaar ingezet. Dit kan tot irritatie leiden bij medewerkers, zij worden blootgesteld aan een overload aan informatie.

Crossmediaal inzetten

Vodafone: Het ICMS dient als een crossmediaal product toegepast te worden; alle middelen worden gecombineerd en versterken elkaar vervolgens via het systeem. Op deze manier worden de belangrijkste boodschappen meerdere malen weergegeven.

Ernst & Young: Als het middel crossmediaal ingezet kan worden, zou het enigszins effectief kunnen zijn voor onze organisatie.

Het ICMS van Signips leent zich prima om de diverse communicatiemiddelen en informatieboodschappen met elkaar te verbinden. Essentiële informatie, eventueel geselecteerd op doelgroep en afdeling, kan samenvattend op de schermen worden getoond. De schermen kunnen in dit geval ingezet worden voor het tonen van de boodschappen en/of het tonen van een pakkende 'trigger' om medewerkers door te verwijzen naar een ander intern middel.

Huib Koeleman: Het zou prachtig zijn als er een verbinding gemaakt kan worden tussen het ICMS en intranet.

Om meer draagvlak te creëren voor het ICMS is het geschikt om het systeem te koppelen aan intranet. Belangrijke boodschappen die op intranet staan, worden op geautomatiseerde wijze getoond op het ICMS, op basis van prioriteit. Andersom geldt dat boodschappen die op het scherm getoond worden, uitgebreid op intranet leesbaar zijn.

8.3| De positionering van het ICMS

8.3.1 Enkel een intern communicatiemiddel?

Momenteel wordt het product van Signips gepositioneerd als een Intern Communicatie Media Systeem. Hierdoor communiceert Signips indirect naar de buitenwereld dat zij zich toespitsen op intern gebied, terwijl er bij sommige organisaties slechts de behoefte is om het product bij een receptie of winkel te plaatsen voor het oog van de gasten en/of klanten. In dit geval kan niet meer gesproken worden over Intern Communicatie Media Systeem, maar enkel over een Extern Communicatie Media Systeem.

8.3.2 Alléén gericht op corporate organisaties?

Signips bijt zich vast in de doelgroep corporate organisaties. Dit terwijl er kleinere organisaties als stichtingen, of plaatselijke gemeenten zijn waarbij Digital Signage een uitkomst kan bieden aan bepaalde behoeften. Wanneer Signips vooral communiceert zich te richten op corporate organisaties, verkleint zij hierdoor haar markt.

8.3.3 Wát is een Media Systeem?

Door de huidige naam wordt niet duidelijk wát voor een product Signips aanbiedt. Het product wat Signips feitelijk levert is Digital Signage. Niet alleen een tv of een scherm, de gehele software erachter. Wanneer opdrachtgevers en/of prospects op zoek gaan naar een product, soortgelijk aan het systeem van Signips kan het direct via internet vindbaar zijn. Tevens het advies om unieke eigenschappen terug te laten komen in de naam. Denk hierbij aan aspecten als dat het een flexibel systeem is, dat per organisatie op unieke wijze wordt ingevuld. En aan het feit dat de systemen vanaf één punt aangestuurd kunnen worden en de kans bieden om verschillende informatie op verschillende plaatsen en momenten te communiceren.

8.3.4 Dus wat nu?

Op basis van bovenstaande inzichten en argumenten geldt het advies om de positionering en de naam van het systeem te veranderen. Dit om meer draagvlak op de markt te creëren en tegemoet te komen aan de toegevoegde waarden van het ICMS.

8.4| Toekomst van het ICMS

Externe ontwikkelingen blijven een belangrijke rol spelen, ook voor Signips. Het kan zo zijn dat de schermen van het ICMS in de toekomst niet voldoen aan de behoeften van corporate organisaties. Mensen zijn steeds minder vaak op kantoor en tijd om naar een beeldscherm te kijken, nemen ze vaak niet. Zij zijn immers gewend dat informatie naar hun toe komt. Denk hierbij aan de mogelijkheden van een mobiele telefoon. Een advies aan Signips om kritisch te blijven naar het product. Het kan zo maar zijn dat een beeldscherm volgende week 'oud' is.

8.4.1 Persoonlijke communicatie

Een anders aspect is het belang van persoonlijke communicatie als intern communicatiekanaal. Huib Koeleman (2008) noemt dit zelfs het meest belangrijke kanaal van communicatie. Er zijn organisaties die veel aandacht besteden aan persoonlijke communicatie. Dit is opgenomen in hun visie op interne communicatie. Denk hierbij aan Ernst & Young.

Het ICMS sluit niet direct aan op persoonlijke communicatie, gezien het communicatiekanaal niet persoonlijk is. Een beeldscherm biedt niet de mogelijkheid om persoonlijk te communiceren. Het beeldscherm kan wel zo ingevuld worden dat mensen over onderwerpen persoonlijk gáán communiceren.

Een ander advies is om het beeldscherm als beelddrager te vervangen door een laptop of mobiele telefoon. Dan til je het systeem toch meer naar een persoonlijk 'level'. Bovendien benader je zo de medewerkers die niet op locatie zijn.

9 Bronvermelding

esam open u, sesam sluit. . . waar komt alle kennis en informatie eigenlijk uit?

Boeken

-  Dr. B.D. Baarda, Dr. M.P.M. de Goede en Drs. A.G.E. van den Meer – Middelburg (Eerste druk 1997): *Basisboek Open Interviewen*. Stenfert Kroese, Houten
-  Dr. B.D. Baarda, Dr. M.P.M. de Goede en Dr. J. Teunissen (Tweede druk 2005): *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Stenfert Kroese, Houten
-  Markus en van Dam (Vijfde druk 2005). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie & management*. Noordhoff Uitgevers B.V, Groningen
-  M. van Eck, N. Willems, E. Leenhouts (Eerste druk 2008), *Internal Branding in de praktijk*. Pearson Education Benelux, Amsterdam
-  H. Koeleman (Vijfde herziene druk 2008): *Interne communicatie als managementinstrument*. Kluwer, Deventer
-  H. Koeleman (Eerste druk 2009): *Twitteren op je werk*. Kluwer, Deventer
-  H. Koeleman (Derde herziene druk 2006): *Interne communicatie bij Verandering Van middelen-naar interventiedenken*. Kluwer, Deventer
-  S. Piët (Eerste druk 2005): *Het grote communicatie denkboek*. Pearson Education Benelux, Amsterdam
-  E. Reijnders (Zesde herziene druk 2006): *Basisboek Interne communicatie*. Koninklijke van Gorcum, Assen
-  B. van Ruler (Derde herziene druk 2003): *Strategisch Management van Communicatie*. Kluwer, Deventer

Artikelen

-  Artikel *Onverbreekelijke samenhang*, Mieke van Putte

Presentaties

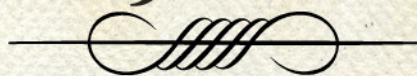
-  PowerPoint Presentatie “De beroepspraktijk van de communicatieprofessional: overwegingen en uitdagingen”, Noelle Aarts

Websites

-  www.signips.com
-  www.com2know.nl
-  www.frenkwatching.nl
-  www.twitterenopjewerk.nl



De Verhalenverteller



Titel Scriptie	De Verhalenverteller Interne communicatie... een verhaal apart!
Auteurs	Maud Coolen Neeltje van Loon
Opleiding Begeleider	Fontys Hogeschool Communicatie Berly Walraven
Opdrachtgever Begeleider	Signips B.V. te Nuenen Noud Wilders
Plaats Datum	Eindhoven 7 juni 2010

Inhoudsopgave

Inleiding	4
1 Visie op interne communicatie	5
1.1 Actie visie	5
1.2 Interactie-visie	6
1.3 Actie of interactie?	7
2 Doelen en ambities	7
2.1 Informeren	8
2.2 Communiceren	8
3 Functies van interne communicatie	9
3.1 Beleidsinformatie	9
3.2 Het faciliteren van werkprocessen	10
3.3 Het motiveren en binden van medewerkers	10
3.4 Het delen van kennis	10
4 De organisatie en de medewerkers	11
4.1 De aard van de organisatie	11
4.2 Soort medewerkers	11

Inleiding

Omdat interne communicatie een verhaal apart is, is voor Signips de *Verhalenverteller* ontwikkeld. Dit hulpmiddel biedt het management van Signips om beter inzicht te krijgen in de interne communicatiebehoeften bij corporate organisaties. Zeker in de beginfase van een relatie kan de *Verhalenverteller* bijdragen hoe het ICMS bij die bepaalde opdrachtgever neer te zetten. Dit kan gezien worden als fundering van de brug.

Visie op interne communicatie

De visie op interne communicatie geldt als uitgangspunt voor de invulling van interne communicatie. Door te analyseren met welke bril de opdrachtgever kijkt naar interne communicatie, kan Signips het ICMS gerichter positioneren naar de interne communicatiebehoeften.

Doelen en ambities

Na visie op interne communicatie spelen doelen en ambities een belangrijke rol bij het achterhalen van de interne communicatiebehoeften. De doelen en ambities hangen sterk samen met de visie op interne communicatie. Zo kan Signips tevens een link leggen naar de visie op interne communicatie.

Functies van interne communicatie

In literatuur worden diverse functies van interne communicatie uitgelegd. Aan de hand hiervan kan Signips inzicht krijgen in aspecten welke relevant zijn voor de opdrachtgever. Zo kan het ICMS op functioneel niveau gepositioneerd worden naar de opdrachtgever.

Aard van de organisatie en soort medewerkers

Als laatste kan het bijdragen om de aard van de organisatie en de soort medewerkers in kaart te brengen. Het helpt om inzicht te krijgen in de doelgroep van het systeem. Zij zijn immers de gebruikers en/of ontvangers!

1 Visie op interne communicatie

Er kan onderscheidt gemaakt worden tussen een actievisie en een interactie-visie op interne communicatie zoals Erik Reijnders (2006) deze omschrijft. Onderstaande stellingen helpen om inzicht te krijgen in de visie op interne communicatie bij de desbetreffende organisatie.

Welke stelling is het meest van toepassing op de interne communicatie binnen de organisatie van de opdrachtgever?

- A. De aandacht gaat uit naar het formuleren en zenden van een boodschap en de keuze van de middelen.



Aanname in de actievisie is; vaak informeren leidt tot overtuigde mensen.

- B. Interne communicatie is overal en altijd waar mensen samenwerken. Communicatie is niet gericht op mensen maar vindt plaats tussen mensen.



Voorwaarden zijn nieuwsgierigheid naar de opvatting en aannames van de ander en een klimaat van vertrouwen, begrip en openheid in de organisatie. Interactie speelt uiteraard een grote rol.

A = actie visie

B = interactie-visie

1.1 | Actie visie

Wanneer het duidelijk zichtbaar is dat de aandacht van interne communicatie vooral uitgaat naar het **zenden** van boodschappen, kan het ICMS prima gepositioneerd worden als hip mededelingenbord. De unieke eigenschappen van het systeem gelden dan als:

- Mooie uitstraling
- Vanaf één punt aan te sturen
- Verschillende boodschappen op verschillende momenten en plaatsen zichtbaar maken
- Wireless connectie
- Toegankelijk voor iedereen
- Geen toegang tot computer nodig

1.1.1 ICMS als mededelingenbord

Er zijn organisaties waar het ICMS kan fungeren als hip mededelingenbord. Vooral bij organisaties waar niet elke medewerker toegang heeft tot een computer of intranet is het ICMS op deze manier een geschikt communicatiekanaal. Het ICMS kan een geschikte oplossing bieden om boodschappen te presenteren aan de mensen op de werkvloer die bijvoorbeeld uitvoerend werk verrichten; in het geval van Vion en Carglass zijn dit de slachters en reparateurs.

1.1.2 Voorbeeld van actiegericht concept



Het *Converge* concept van Philips IT ²¹ is een duidelijk voorbeeld van een actiegericht concept. Het laat de doelgroep zien hoeveel applicaties er verdwijnen. Medewerkers worden op deze manier geïnformeerd over het project.

1.2| Interactie-visie

Tegenover een actievisie staat een inter-actievisie op interne communicatie. Er is dan sprake van zowel formele als informele communicatie. Het proces stopt niet bij de ontvanger maar probeert deze ontvanger erbij te betrekken. Interactie en dus mogelijkheid tot feedback geven staat hierbij centraal. Vooral dit laatste is een belangrijk uitgangspunt voor een opdrachtgever waar een interactie-visie op interne communicatie zichtbaar is. Eigenschappen voor het systeem gelden dan als:

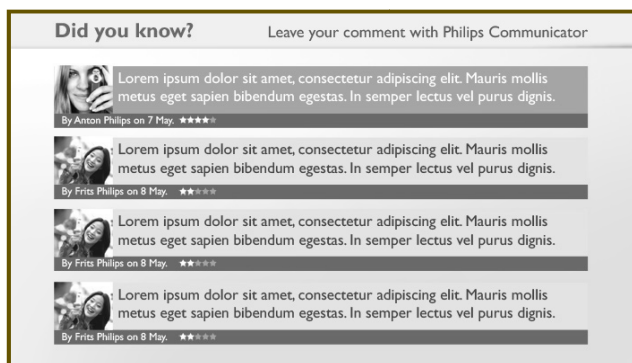
- Systeem als trigger and teaser voor actuele onderwerpen;
- Vanaf één punt aan te sturen
- Verschillende boodschappen op verschillende momenten en plaatsen zichtbaar maken
- Wireless connectie
- Koppeling maken naar computer
- Koppeling maken naar social media
- Feedbackmogelijkheden via diverse kanalen

1.2.1 ICMS als interactief communicatiemiddel

Het ICMS kan ingezet worden als interactief systeem. Het kan op deze manier bijdragen aan de interne communicatiebehoeften bij corporate organisaties. Denk hierbij aan Fontys Hogescholen of Vodafone. Op een ludieke manier kan de interne doelgroep betrokken worden bij relevante onderwerpen. Een belangrijk aspect is dat de doelgroep de mogelijkheid heeft om te reageren op bepaalde onderwerpen. Op deze manier is er sprake van een interactief systeem en kan het bijdragen aan het betrekken van medewerkers.

1.2.2 Voorbeeld van interactie gericht concept

Het *Did you know?* concept van Philips IT is een duidelijk voorbeeld van een interactief concept. Medewerkers



kunnen via een communicator Twitterachtige boodschappen plaatsen, die gepresenteerd worden op het scherm. Het biedt medewerkers de mogelijkheid om zelf boodschappen te creëren en te reageren op elkaars boodschappen. Ook het feit dat boodschappen gewaardeerd kunnen worden op inhoud draagt bij aan het feit dat medewerkers de inhoud bepalen.

²¹ Zie bijlage IV van '*Interne communicatie... een verhaal apart!*', voor meer informatie.

1.3| Actie of interactie?

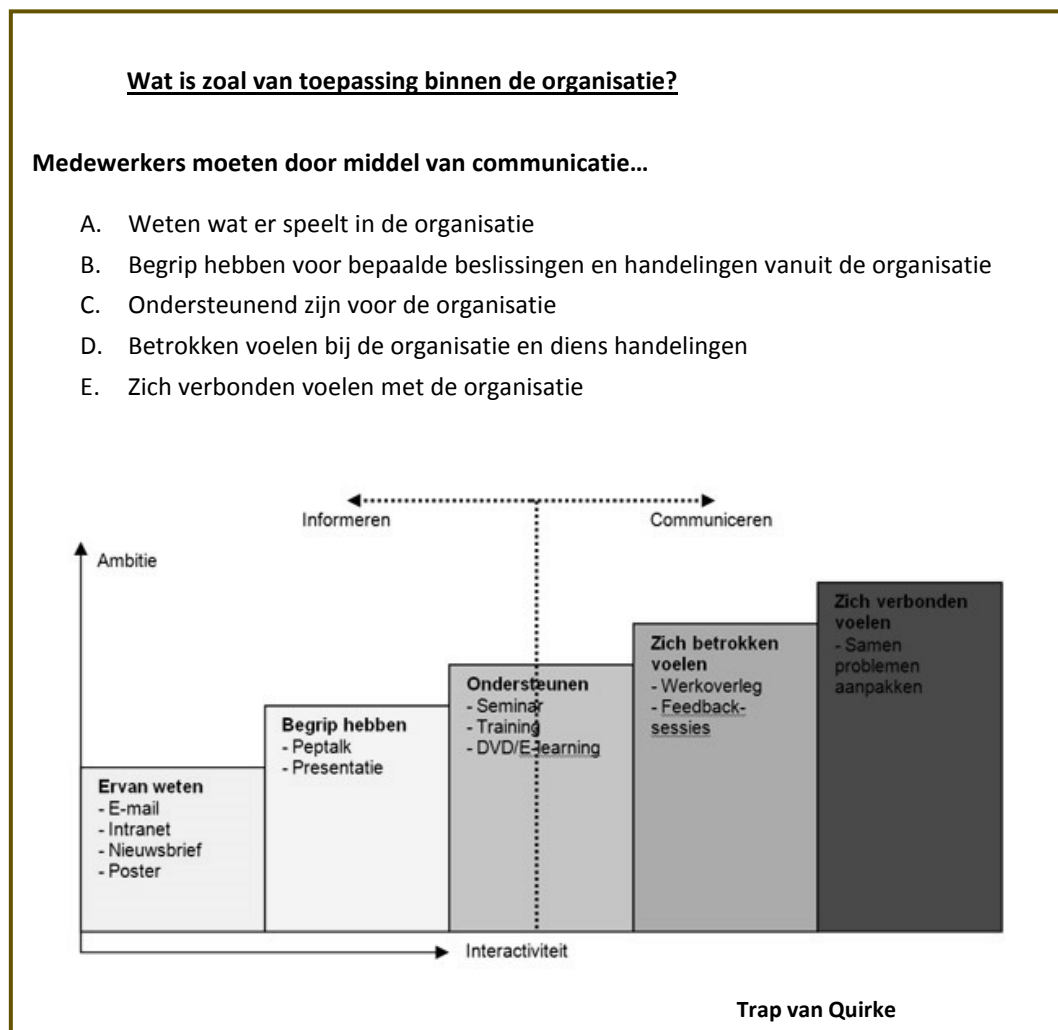
Het is niet altijd in kaart te brengen welke visie op interne communicatie binnen de betreffende organisatie geldt. Zo zijn er organisaties die er zelf van overtuigd zijn een interactievisie te hebben, terwijl zij interne communicatie vooral actiegericht inzetten. Dit betekent dat de manier waarop het ICMS ingezet wordt niet direct zichtbaar is. Er moet dan verder gekeken worden naar de behoeften van interne communicatie, om de visie in kaart te kunnen krijgen.



Doelen en ambities van interne communicatie hebben sterke raakvlakken met de visie van de organisatie. Het kan iets vertellen over de visie op interne communicatie. Wanneer de visie actiegericht is kunnen de doelen en ambities niet gericht zijn op interactie, maar op informeren. Wanneer een interactie-visie zichtbaar is kan het niet zo zijn dat de doelen gericht zijn op informeren, dan staat communiceren voorop.

2 Doelen en ambities

In doelen en ambities op het gebied van interne communicatie kan er in eerste instantie grofweg onderscheid gemaakt worden in twee hoofddoelen; het informeren van medewerkers en het communiceren van medewerkers. Onderstaand figuur geeft een stelling aan, wat inzicht verschaft over deze verschillende behoeften.



Door de antwoorden te koppelen aan de trap van Quirke, kan in kaart gebracht worden waar de doelen liggen van interne communicatie. Hierbij is het nodig om te weten dat informeren staat voor een actie gerichte visie en communiceren staat voor een interactie gerichte visie. De antwoorden A en B gaan hierin met name over het informeren van medewerkers, en D en E zijn erg gericht op het betrekken en motiveren van medewerkers.

2.1| Informeren

Het doel van interne communicatie is het informeren van medewerkers, denk hierbij aan een actievisie. Hier kan gesteld worden dat het ICMS kan fungeren als mededelingenbord. Boodschappen kunnen gepresenteerd worden om mensen op de hoogte te brengen of om begrip te creëren vanuit de werkvloer over bepaalde beslissingen of handelingen.

2.1.1 Voorbeeld van informeren



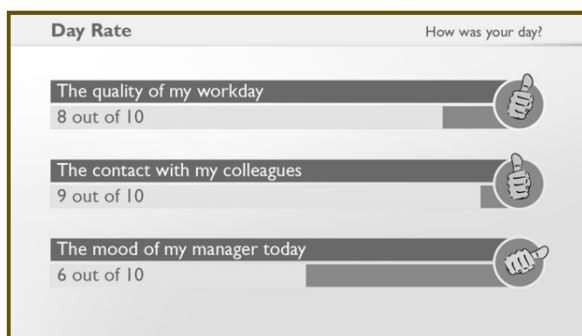
Het doel van het *Converge* concept is het informeren van medewerkers over de situatie van het project. De managers van Philips IT vinden het belangrijk om de successen te showen van het project, medewerkers moeten *ervan weten*. Het project zorgt ervoor dat mensen afscheid moeten nemen van vertrouwde applicaties, en daar zijn medewerkers lang niet altijd blij mee. Door de het tonen van successen wordt het project in een positief daglicht gezet. Op deze manier

hoopt het management *begrip te creëren* bij de medewerkers.

2.2| Communiceren

Communiceren staat voor interactie; feedback geven is hierbij het sleutelwoord. Het doel van interne communicatie is om medewerkers betrokken en verbonden te laten voelen, wat samen gaat met een interactie-visie op interne communicatie.

2.2.1 Voorbeeld van communiceren



Net als bij het concept *Did you know?* van Philips IT kan het *Day Rate* concept bijdragen aan doelen als *medewerkers betrekken* en *medewerkers verbinden*. Bij dit concept kunnen medewerkers aan het einde van de werkdag hun werkdag beoordelen op drie aspecten zoals de kwaliteit, het contact met collega's en het humeur van de manager. Het concept is bedacht om mensen en te motiveren en om medewerkers het gevoel te geven dat er bijdrage wordt geleverd aan de

kwaliteit van hun werkdag. De manager moet hierin direct actie ondernemen wanneer zijn humeur al een paar dagen op slecht staat, of als de kwaliteit van de gemiddelde werkdag niet goed wordt beoordeeld.



Een ander aspect van een concept als *Day Rate* is dat het mogelijkheid biedt om te toetsen. Enerzijds kan er bijvoorbeeld een toetsing gedaan naar interne communicatie door vragen daar op toe te spitsen. Anderzijds kan de effectiviteit van het ICMS getoetst worden door te na te gaan hoeveel medewerkers reageren.

3 Functies van interne communicatie

De visie op interne communicatie en de doelen en ambities zijn gericht op wat de organisatie wil bereiken met interne communicatie. Door de functies van interne communicatie in kaart te brengen kan Signips inzicht krijgen in aspecten welke een belangrijke functie vervullen, of juist geen belangrijke functie vervullen bij de organisatie. Er kan een lijn gelegd worden van de visie op interne communicatie naar de doelen en ambities en de functies van interne communicatie.

Een mooi voorbeeld is de organisatie Carglass. Bij Carglass is een duidelijke actievisie zichtbaar op interne communicatie. Medewerkers worden vooral geïnformeerd, waarbij en het zenden van boodschappen op nummer één staat. Bij een mechanistische organisatie als Carglass is het vaak zichtbaar dat het faciliteren van werkprocessen een belangrijke functie is voor interne communicatie. Medewerkers moeten weten wat er van hen verwacht wordt en hoe zij werkzaamheden moeten verrichten. Hier is een duidelijke samenhang zichtbaar van een organisatie waar een actievisie op interne communicatie zichtbaar is; de doelen en ambities zijn informeren van medewerkers. Of te wel *ervan weten* is een belangrijk doel en het faciliteren van werkprocessen is een belangrijke functie. Bij deze organisatie is duidelijk dat het ICMS ingezet kan worden als hip mededelingenbord.

Onderstaande vraag biedt inzicht voor Signips in de prioriteit van functies van interne communicatie bij de organisatie:

Schik de onderstaande van functies van interne communicatie in volgorde van belangrijk naar minder belangrijk:

- A. Het delen van beleidsinformatie
- B. Het faciliteren van werkprocessen
- C. Het motiveren en binden van mensen
- D. Het delen van kennis

3.1| Beleidsinformatie

Deze functie van interne communicatie staat voor het helder zijn over doelen en beleid van de organisatie, en om invloed uit te oefenen op ontwikkelingen in de organisatie door participatie in beleidsontwikkeling. Het ICMS kan bijdragen aan deze functie van interne communicatie door het tonen van korte en pakkende informatie over beleidsaspecten. Het systeem leent zich er niet voor om direct in te spelen op het participeren in beleidsontwikkeling. Het kan bijdragen om mensen te stimuleren en te participeren in beleidsontwikkelingen.

3.1.1 Ideeën box

Om in te spelen op deze functie bestaat voor Signips de mogelijkheid om boodschappen zendergericht op een aantrekkelijke manier te presenteren; medewerkers te 'triggen' en 'teasen'. Daarbij kan het systeem op interactieve wijze ingezet worden, door bijvoorbeeld een poll te presenteren op het scherm over een beleidsonderwerp waar medewerkers op kunnen stemmen. Een aandachtspunt hierbij is dat het niet vanzelfsprekend is in een organisatie dat beleidsinformatie gepresenteerd mag worden op beeldschermen.

3.2| Het faciliteren van werkprocessen

Bij het faciliteren van werkprocessen staat het zenden van taakinformatie centraal. Het moet medewerkers mogelijk maken om succesvol te zijn in de taakuitoefening, door het uitwisselen van passende informatie. Deze functie van interne communicatie wordt bij erg veel organisaties als belangrijk gezien.

3.2.1 Ideeën box

Taakinformatie wordt vaak top-down gecommuniceerd naar medewerkers. Er is dan sprake van het zenden van 'need to know' informatie. De systemen kunnen zo ingevuld worden dat medewerkers van alle niveaus taakinformatie tot zich kunnen nemen. Omdat taakinformatie normaliter 'saaier' wordt overgebracht en hierbij delegerend over kan komen op de medewerkers, is het zaak deze op een pakkende manier te presenteren. Chip Heath en Dan Heath²² omschrijven in het boek 'Make it Stick' hoe een boodschap kan voldoen aan zes voorwaarden om SUCCEsvol te zijn. Deze wijze van presenteren kan overigens toegepast worden op de inhoud van alle concepten en contents.

Simple	= Find the core + Compact
Unexpected	= Surprise + Interest
Concrete	= Understand + Remember
Credible	= Help people believe
Emotional	= Make people care
Story	= Get people to act

Make it stick

3.3| Het motiveren en binden van medewerkers

Organisaties zien in dat het motiveren en binden van medewerkers een belangrijke functie is van interne communicatie. Deze functie wordt bij een enkeling al ingezet, waar het voor andere organisaties nog slechts een toekomstdoel is. Organisaties als Fontys Hogescholen, Rabobank en Ernst & Young zien het motiveren en binden van mensen als belangrijke functie van interne communicatie. Een kanttekening hierbij is dat persoonlijke communicatie erg gewaardeerd wordt en daarom meer en meer ingezet wordt als communicatiekanaal voor deze functie.

3.3.1 Ideeën box

Een ludiek concept als *Day Rate* van Philips IT kan bijdragen aan deze functie van interne communicatie. Om inhoudelijk een bijdrage te leveren aan deze functie is het ICMS niet voldoende. Daar is meer persoonlijke communicatie voor nodig. Vandaar het advies om het systeem in te vullen zodat het bijdraagt als 'trigger' en 'teaser' van ludieke, leuke en/of pakkende informatie. Het tonen van bijvoorbeeld prijsvragen of de medewerker van de maand, zijn hier voorbeelden van.

3.4| Het delen van kennis

Als het delen van kennis, of te wel kennismanagement, gezien wordt als belangrijke functie voor interne communicatie, kan Signips met het ICMS inspelen door het in te zetten als systeem wat geschikt is voor het

²² Bron: Heath, D & Heath, C (2007). *Made to stick*. New York: Random House

toepassen van social media. Wanneer de doelgroep zich ervoor leent kan het systeem prima inspelen als interactief communicatie systeem, waar mensen kennis kunnen delen.

3.4.1 Ideeën box

Het is belangrijk dat mensen kennis kunnen delen via het systeem. Het is leuk als medewerkers bijvoorbeeld Twitterfeeds van collega's kunnen zien op het scherm. Maar het is nóg leuker als zij hier meteen kunnen reageren op boodschappen van collega's.

4 De organisatie en de medewerkers

Naast het in kaart brengen van de interne communicatie binnen een organisatie, is het van belang om inzicht te krijgen in de aard van de organisatie en de medewerkers. Dit geldt ook voor corporate organisaties; niet één organisatie is hetzelfde. Mensen bij Vodafone Twitteren erop los, terwijl mensen bij de Rabobank het delen van kennis onder het genot van een kopje koffie prefereren.

4.1| De aard van de organisatie

Vodafone is een moderne organisatie, waarbij moderne mensen werkzaam zijn. Philips is eveneens een moderne organisatie, maar daar werken veel meer traditionele mensen. Wat hier mee bedoeld wordt is dat bij een Vodafone veelal young professionals werken en bij Philips veel meer mensen die al langer meedraaien in het beroepsleven. Bij beide organisaties is het delen van kennis een belangrijke functie van interne communicatie, echter liggen de behoeften om deze in te vullen bij beide organisaties en medewerkers ergens anders: bij Vodafone is social media een uitstekend intern communicatiekanaal, waar bij Philips men nog niet toe is aan social media.

4.1.1 Waar ligt de behoefte?

Het is belangrijk dat Signips stil staat bij het feit dat de medewerkers en de aard van de organisatie invloed hebben op het inzetten van het ICMS. Waar ligt de behoefte en past deze bij de organisatie? Zijn zij op zoek naar een hip mededelingenbord met 'sticky' boodschappen of zoeken zij naar een systeem waarbij interactie mogelijk is? Willen zij een crossmediaal kanaal, of zien zij een systeem als het ICMS überhaupt niet zitten?

Door onderstaande vraag te beantwoorden krijgt Signips inzicht in de positionering van het systeem bij die organisatie.

De aard van de organisatie is...

- A. Modern, met moderne medewerkers
- B. Traditioneel, met traditionele medewerkers
- C. Modern, met traditionele medewerkers
- D. Traditioneel, met moderne medewerkers

4.2| Soort medewerkers

Of de organisatie en de medewerkers wel of niet modern zijn gaat vaak gepaard met leeftijd. Denk hierbij aan zowel de verschillen tussen young professionals en veertigers, als aan de diversiteit in opleidingsniveaus tussen

de medewerkers. De behoeften van een academici zijn namelijk heel anders dan de behoefte van een productiemedewerker.

Door de volgende stellingen te beantwoorden krijgt Signips inzicht in de soorten medewerkers van een organisatie, waardoor het ICMS beter gepositioneerd kan worden naar de doelgroep.

Het opleidingsniveau van de medewerker is...

- A. Met name laagopgeleid, waarbij uitvoerend werk wordt uitgevoerd
- B. Een sterke uiteenlopen tussen laag en hoog opgeleiden
- C. Redelijk hoog opgeleid

De leeftijd van de medewerkers ligt gemiddeld...

- A. Lager dan 40
- B. Om en nabij 40
- C. Hoger dan 40

De toegankelijkheid tot interne communicatiemiddelen onder werktijd zijn...

- A. Beperkt
- B. Voor sommige beperkt, voor andere ruim
- C. Ruim

4.2.1 Beperkte toegang tot informatie?

Er bestaat een kloof bij organisaties in toegang tot communicatiemiddelen. Sommige organisaties kampen met een teveel aan communicatiemiddelen, net zo als bij Philips IT het geval is. Maar er zijn organisaties waar sprake is van information underload. Organisaties als Vion en Carglass zijn hiervan een voorbeeld. Niet alle medewerkers hebben direct toegang tot een computer en dus intranet. Hier kan Signips met het ICMS direct op inspelen.

Wanneer er sprake is van information overload is het wat lastiger om het ICMS te positioneren in een organisatie, gezien er al een teveel aan communicatiekanalen en/of middelen is. Dan moet gekeken worden naar waar gaten liggen in de behoeften en de huidige situatie. Een idee is om het ICMS te laten fungeren als wegwijzer. Door pakkende boodschappen kan er verwezen worden naar andere communicatiekanalen.



Bijlagen



Titel Scriptie	Bijlagen Interne communicatie... een verhaal apart!
Auteurs	Maud Coolen Neeltje van Loon
Opleiding Begeleider	Fontys Hogeschool Communicatie Berly Walraven
Opdrachtgever Begeleider	Signips B.V. te Nuenen Noud Wilders
Plaats	Eindhoven
Datum	7 juni 2010

Inhoudsopgave

Bijlage I Beschrijving platform Signips en ICMS	4
Bijlage II Onderzoekskader	7
Bijlage III Gespreksverslagen	11
<i>Communicatie deskundige – Huib Koeleman</i>	11
<i>Communicatiedeskundige – Noelle Aarts</i>	15
<i>Carglass – Leendert van Roessel</i>	20
<i>Fontys Hogescholen – Nienke Meijer</i>	23
<i>Politie Brabant Zuid Oost – Imca van Dijk</i>	26
<i>Ernst & Young – Anke Feyaerts</i>	30
<i>VION Food Group – Tamara Luijs</i>	35
<i>Rabobank Nederland – Wilbert van Gent</i>	40
<i>Vodafone – Fedde Heijmans</i>	45
Bijlage IV Casestudy Philips IT	49
<i>Onderzoeksopzet</i>	51
<i>Onderzoeksresultaten</i>	53
<i>Advies</i>	59
<i>Management Summary</i>	62
<i>The concepts</i>	63
<i>Make it stick</i>	68

Signips beschikt over een geavanceerd content management en distributie systeem, dat in eigen beheer is ontwikkeld. Het is ontwikkeld met de uitgangspunten:

- Manageability: eenvoudig en met een minimum aan arbeidskrachten te beheren
- Scalability: snel aan te passen en uit te breiden naar een onbeperkt aantal schermen
- Functioneel, flexibel en stabiel
- Web-based en daarmee locatie onafhankelijk
- Adaptief: het is mogelijk het Signips platform te koppelen met eigen systemen zoals Intranet en externe bronnen

Software & management dashboard

De eindklant bepaalt welke interne klanten toegang verkrijgen in het CMS en verleent hiermee de juiste content rechten aan deze klanten. Vervolgens plannen deze gebruikers op basis van deze rechten de content via de mediapool manager van Signips.

Het dashboard voorziet in één overzicht van de totale narrowcasting omgeving. De hoofdgebruiker heeft toegang tot alle kanalen (bedrijven). Het systeem voorziet ook in decentraal content management, waarbij enkel de locaties zichtbaar worden gemaakt waarvoor de gebruiker rechten heeft. Hiermee kan de klant een rechtenstructuur definiëren, waarbij alle mogelijke gebruikers van het totale systeem een rol spelen.

De hoofdgebruikers kunnen op alle locaties plannen door middel van het aanvinken van een of meerdere locaties in de boomstructuur. Tevens kunnen zij de afspeellijsten per locatie inzien en toetsen aan het interne communicatiebeleid.

De poolmanager is gebaseerd op het principe “plan and forget”. Dit houdt in dat eenmalig opdrachten in het CMS worden ingebracht met een startdatum, einddatum en mediafile. Hiertoe gebruiken de gebruikers een outlook achtige agendaplanner. Eenmaal in het CMS zorgt het systeem voor de verdere plaatsing, publicering en verwijdering van de content op de media spelers. Dit geeft uw klanten het voordeel efficiënt en effectief met het content management om te kunnen gaan.

Daarnaast biedt het de mogelijkheid content reeds ver vooruit in te plannen, of content met een terugkeerpatroon ruim in de tijd te plannen. Verouderde content behoort tot het verleden, deze wordt immers automatisch verwijderd. De poolmanager waarschuwt de gebruiker tevens voor lege afspeellijsten, om het risico hierop uit te sluiten.

Help functie

In het CMS is een complete tutorial en help functie opgenomen, zodat gebruikers snel en per deelgebied antwoorden kunnen opvragen of nadere informatie kunnen opvragen.

Content templates

Signips maakt onder andere gebruik van dynamic skins, of te wel flexibele templates. Deze templates zijn gebaseerd op blueprints die aansluiten bij de huisstijlen van de eindklant. Deze blueprints kunnen door gebruikers eenvoudig worden aangepast aan de aard van de boodschap en zorgen voor een kwalitatieve

en eenduidige uitstraling op de beelddragers. Ze zorgen als het ware voor een vast stramien, waarbinnen de verschillende media wordt getoond.

Overige content types

Naast deze templates ondersteunt het platform van Signips het gebruik van de volgende mediatypes:

- Tekst en koptekst (.gif, .pmg, .jpeg, .pdf)
- Foto's en afbeeldingen (.gif, .pmg, .jpeg, .pdf)
- Flashmovies (t/m Flash 10 als .swf)
- Videofilms (in formaten .mpeg, .wmv, .avi)
- RSS-feed met berichtgeving (zowel intern als extern, o.a. met Nu.nl)
- Live social media feeds van derden zoals Twitter

Resolutie

Signips maakt gebruik van een vaste resolutie zodat de content via een fixed format kan worden aangeleverd door interne dan wel externe leveranciers. De content wordt dan automatisch geschaald naar de beeldrager waarop deze dient te verschijnen. Hiermee kan één resolutie worden gebruikt voor verschillende formaten schermen en kan bestaand content materiaal optimaal worden ingezet. De resolutie die wordt gebruikt is 1360 x 768. Een formaat dat ook gangbaar is in de media wereld, waardoor bijvoorbeeld reclamefilms van partners en relaties eenvoudig kunnen worden gebruikt.

Media distributie

Het systeem converteert alle media automatisch naar Flash, zodat de films in één type formaat worden aangeboden en het dataverbruik op de infrastructuur van de klant tot een minimum wordt beperkt. De gebruiker stelt een afspeellijst samen voor een groep media players en koppelt deze vervolgens eenmalig aan deze groep. Hierna dient de gebruiker enkel de afspeellijst te muteren en zorgt het systeem zelf voor distributie van de mutaties naar de groep. Snel, efficiënt en eenvoudig.

Training medewerkers

Signips verzorgt trainingen op het gebied van gebruik van het CMS en omgang met de diverse soorten content alsmede het produceren van verschillende content types. In het systeem van Signips is zelf een template generator opgenomen, teneinde de kosten van content te minimaliseren.

Real time data en RSS-feed berichtgeving

Het systeem van Signips biedt de mogelijkheid tot integratie van RSS-feeds. Zowel in de vorm van tickertapes als in dynamische slides die in reguliere uitzending worden opgenomen. Deze slides zouden tevens nog "branded" kunnen worden aangeboden en afgestemd worden op de aard van de RSS-feed. Ook eigen mededelingen zouden op deze wijze kunnen worden aangeboden, wanneer deze bijvoorbeeld corresponderen met informatie die op de desbetreffende internetsites wordt aangeboden. Signips heeft onder andere een samenwerkingsovereenkomst met Nu.nl afgesloten.

De door u opgegeven feeds kunnen worden geïntegreerd, mits deze via een vast stramien worden aangeboden als tekstbestanden. Ook is het mogelijk feeds te realiseren die bestaande informatiedragers zoals Intranet koppelen aan het concept.

Eveneens biedt Signips Visual Management Solutions aan. Dit houdt in dat actuele scores op interne kwaliteitsindicatoren real-time worden weergegeven. Signips zorgt voor een koppeling met de back-office omgeving zodat de scores op de gewenste plekken (en momenten) zichtbaar zijn.

Conversieserver

Het gebruik maken van bestaande mediabestanden draagt bij aan het belangrijk reduceren van de kosten van content. Signips biedt binnen haar standaard dienstverlening haar klanten een conversieserver aan, die bestaand materiaal eenvoudig omzet naar geschikte formats. De server converteert de volgende typen media:

Content Soort	Supported Content Type
Video	H.264, VC1 Voorkeur
	AVCHD
	Divx 3/4/5/6
	Xvid SD/HD
	MPEG 1/2/4
	WMV9 (tot 9)
Office	Word; .doc, .docx
	PowerPoint; .ppt, .pptx
	Excel; .xls, .xlsx
Afbeeldingen	.Jpg
	.Bmp
	.Tiff
	.Png
Overig	.Pdf
	.Rss

Bijlage II | Onderzoekskader

Bij een kwalitatief beschrijvend onderzoek gaat het om het benoemen en inventariseren van karakteristieken van de onderzoekseenheden in termen van kwaliteiten, en niet om kwantiteiten²³. In dit onderzoekskader wordt de methode van het fieldresearch in de scriptie uitgelegd en verantwoord.

Verantwoording kwalitatief onderzoek

Vanuit het management van Signips bestaat het gefundeerde idee dat het ICMS een belangrijke rol kan spelen in de interne communicatie bij corporate organisaties. Dit wordt in het onderzoek gezien als de hypothese, de veronderstelling. Deze veronderstelling wordt door kwalitatief onderzoek getoetst. De reden waarom er gekozen is voor kwalitatief onderzoek is omdat er geen bruikbare nadere informatie voorhanden was. Volgens Baarda en de Goede (2005) wordt er bij kwalitatief onderzoek overwegend gebruik gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard. Deze heeft als doel onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren. Het kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd door middel van het afnemen van half gestructureerde diepte interviews.

Waarom halfgestructureerde diepte interviews?

Het doel van een interview is het verzamelen van informatie uit mededelingen van ondervraagde personen, ter beantwoording van een vooraf geformuleerde probleemstelling:

Welke behoeften zijn er op het gebied van interne communicatie bij corporate organisaties in Nederland en op welke manier kan Signips met haar ICMS hier op inspelen?

In relatie tot het vraagstuk zijn er verschillende redenen om halfgestructureerde diepte interviews te houden:

- Voor het achterhalen van ideeën, opvattingen, belevingen en ervaringen
- Als de onderzoeksproblematiek nieuw is en er weinig kennis over bestaat
- Wanneer de onderzoeksproblematiek complex en onoverzichtelijk is
- Wanneer de onderzoeksproblematiek gevoelig of in de taboesfeer ligt
- Ter voorbereiding op een groot kwantitatief onderzoek
- Ter verdieping van een kwantitatief onderzoek
- Ook spelen praktische mogelijkheden een belangrijke rol, bijvoorbeeld de beschikbaarheid van tijd en geld

Gezien het gaat om het toetsen van (latente) behoefte – een explorerend onderzoek – is er nog niet veel informatie over het onderwerp. Door middel van half gestructureerde interviews kan de hoofdvraag van het onderzoek het beste worden beantwoord, omdat er naast de vaste vragenlijst ruimte is voor vragen waarbij kan worden doorgevraagd.

De onderzoeksgroep

²³ Bron: Baarda, de Goede en Teunissen (2005). Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff

Het onderzoek richt zich op twee groepen. Enerzijds communicatiedeskundigen die werkzaam zijn bij corporate organisaties, anderzijds communicatiegoeroes Huib Koeleman en Noelle Aarts.

Communicatiedeskundigen

Om zoveel mogelijk te weten te komen over interne communicatie bij corporate organisaties is er gekozen voor een diversiteit aan respondenten. Het gaat hier niet om kwantiteit maar echt om kwaliteit. Er is bewust een selectie gemaakt in soort organisaties waar deskundigen werkzaam zijn, dit resulteert in een diverse groep respondenten: Vion Foodgroup, Politie, Carglass, Fontys, Rabobank, Ernst & Young en Vodafone.

Communicatiegoeroes

Om meer inzichten te verkrijgen omtrent het communicatievraagstuk hebben wij Huib Koeleman en Noelle Aarts benaderd; Huib Koeleman naar aanleiding van zijn boek “Twitteren op Je werk”, en Noelle Aarts gezien zij hoogleraar is in strategische communicatie. Zij kijken weer met een andere bril naar interne communicatie dan de corporate communicatie deskundigen, waardoor meer diepgang wordt gecreëerd in de scriptie.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid is de mate waarin onderzoeksresultaten onafhankelijk zijn van toeval ²⁴. De betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot door de interviews alleen met de respondent zelf af te nemen. Hierdoor voelt de respondent zich minder geremd en zal minder snel ‘politiek correcte’ antwoorden geven, maar zijn of haar eigen mening.

Een tweede element wat de betrouwbaarheid heeft vergroot is dat gesprekken met de communicatiegoeroes is opgenomen is op een memorecorder. Hierdoor is het risico dat eigen interpretaties en ideeën van de onderzoeker over de materie worden meegenomen in de uitwerkingen verkleind. Wel heeft de verwerking van de interviews op die manier meer tijd op zich genomen. Gesprekken met communicatiedeskundigen zijn in tweetallen afgenomen, waar een het interview leidde, werkte de ander het interview ter plekke uit. Ook hierdoor is het risico dat eigen interpretaties en ideeën van de onderzoeker over de materie worden meegenomen in de uitwerkingen verkleind. Tevens hebben wij de gespreksverslagen ter controle en inzage naar de organisaties gestuurd, waarbij zij de mogelijkheid hadden om op- en aanmerkingen toe te passen. Uiteindelijk zijn de correcte gespreksverslagen in de scriptie geïmplementeerd.

Onderzoeksonderwerpen

Het is typerend voor halfgestructureerde diepte-interviews om een zogeheten topiclijst op te stellen als uitgangspunt. Voor beide onderzoeksgroepen is een verschillende topiclijst opgesteld.

Topiclijst Communicatiedeskundigen

1. Visie op interne communicatie

Vanuit welk uitgangspunt werkt een organisatie aan interne communicatie? Of te wel wil de organisatie bereiken met interne communicatie?

²⁴ D.B. Baarda, M.P.M de Goede, A.G.E Van der Meer (1996) *Basisboek Open Interviews*, 1997. Eerste druk. Groningen: Wolters-Noordhoff

Uitgangspunt Reijnders

- Actie visie

Het eenzijdig overbrengen van boodschappen staat centraal, communicatie is een information transfer. De aandacht gaat uit naar het formuleren en zenden van boodschappen.

- Interactie visie

Interne communicatie is overal waar mensen samenwerken. Communicatie is niet gericht op mensen maar vindt plaats tussen mensen.

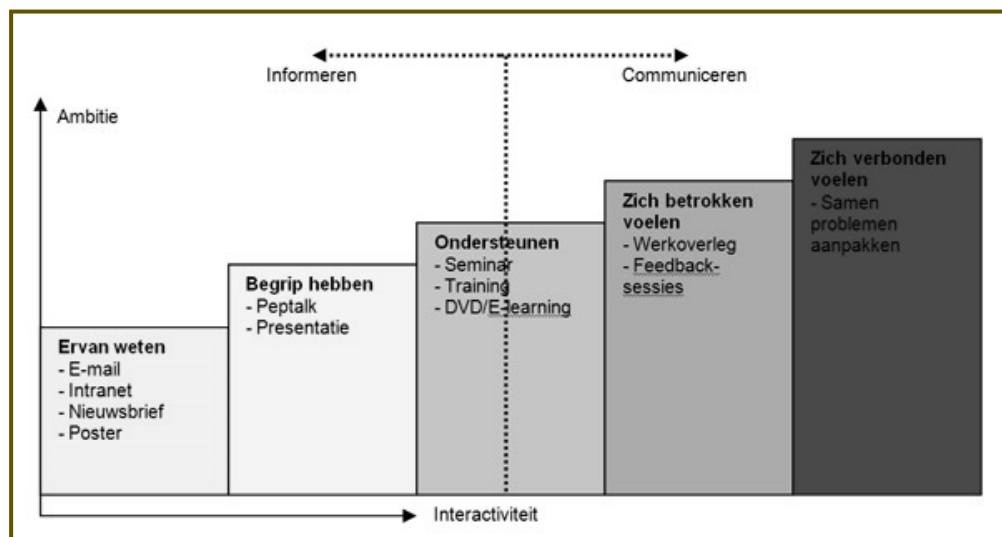
2. Wat zijn de doelen en functies van interne communicatie?

- Smeefunctie – het faciliteren van werkprocessen: Uitwisselen van taakinformatie en het efficiënt uitvoeren van werkzaamheden
- Bindfunctie – motiveren: Het creëren van een wij-gevoel
- Interpretatiefunctie – kennismanagement: Het delen van expliciete en impliciete kennis
- Beleidsinformatie: Participatie in beleidsontwikkeling

3. Welke middelen worden ingezet (voor welk doel) en wat is de effectiviteit van deze middelen?



Het onderstaand figuur geeft als het ware vijf in ambitie oplopende doelen weer die je kunt nastreven met interne communicatie; bewustwording, begrip, ondersteuning, betrokkenheid en verbondenheid. Bij ieder doel horen middelen die je kunt gebruiken om het doel te realiseren. De mate van interactie neemt toe met de toenemende ambitie. Bij bewustwording en begrip horen middelen die passen bij eenrichtingsverkeer en informatiedoorstroming. Bij betrokkenheid en verbondenheid horen middelen die passen bij tweerichtingsverkeer, communicatie en kwaliteit van de samenwerking. Ondersteuning kent zowel een informatieve en communicatieve component.



Worden er digitale middelen ingezet welke in welke zin dan ook overeenkomsten hebben met het ICMS, hoe worden deze ingevuld? En welke tips en tops zijn zichtbaar – toespitsen op dit middel.

4. In hoeverre zijn informatiebehoeften bij 'de mensen' gepeild?

Zijn deze ooit getoetst? Zo ja hoe, en wat zijn de uitkomsten daarvan?

5. Welke vormen en soorten van informatie komen voor binnen de organisatie?

Wat werkt wel & wat werkt niet?

Taakinformatie

Dit omvat informatie die medewerkers nodig hebben om hun werk uit te voeren.

Deze wordt verder uitgelegd aan de hand van:

- Werkinstructie: Wat wordt de medewerker geacht te doen?
- Procesinformatie: Hoe moet de medewerker dat doen?
- Commerciële informatie: Informatie over producteigenschappen, marketingcampagnes en verkoopprijzen.
- Beheersinformatie: informatie over wat, wanneer moet gebeuren en door wie het gedaan moet worden.

Beleidsinformatie

Informatie aan medewerkers over beleidsbeslissingen binnen de organisatie en de visie voor de toekomst.

P & O informatie

Deze informatie omvat informatie over primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Motiverende informatie

Informatie die nodig is om een positief werkklimaat te creëren.

Beheerinformatie

Dit is informatie over de voortgang van het bedrijf. Ook wel de bedrijfsresultaten genoemd. Denk hierbij aan resultaten, productiecijfers, klanttevredenheidsmetingen.

Sociale informatie

Hieronder wordt alle informatie verstaan die over de personeelsthema's en sociaal beleid gaan. Bijvoorbeeld informatie over cursussen, pensioen en Arbo aangelegenheden.

6. Waar ligt specifiek de behoefte aan zenden van interne communicatie?
Wat wil men met en of naar de mensen communiceren?
7. Welke trends, die spelen op corporate niveau, hebben invloed op de interne communicatie?

Topiclijst Communicatiedeskundigen

1. Wat is uw persoonlijke visie op interne communicatie?
2. Hoe kom je erachter waar en welke behoeften er liggen op het gebied van interne communicatie? En welke aspecten zijn relevant voor het verdere onderzoek?
3. Welke ontwikkelingen en trends spelen een belangrijke rol bij corporate organisaties en hebben welke invloed op interne communicatie?
4. Welke hiaten in interne communicatie zijn zichtbaar bij de huidige invulling van interne communicatie?
5. Welke ervaring met betrekking tot interne communicatie en ontwikkelingen zijn zichtbaar in uw werkveld? En wat zijn uw praktijkervaringen?
6. Welke communicatievraagstukken zijn zichtbaar bij corporate organisaties?
7. Wat zijn uw aanbevelingen met betrekking tot het ICMS?
8. Welke theorie en/of literatuur kan relevant zijn voor de scriptie? En waar moeten wij zoeken?

Communicatie deskundige – Huib Koeleman

Na het doorspitten van zijn laatste boek ‘Twitteren op je Werk’, leek Huib een zeer geschikte kandidaat om aan de tand te voelen. Huib is degene die Maud en Neeltje wijsheden op het gebied van interne communicatie en zaken die momenteel écht spelen in de wereld der communicatie bij kan brengen. Onderstaand een verslag van het gesprek met Huib Koeleman over interne communicatiebehoeften bij corporates in Nederland, zichtbare ontwikkelingen en handige tips en trics met betrekking tot de afstudeeropdracht.

Een onderzoek naar de toekomst

Na het voorleggen van het communicatievraagstuk klaarde Huib vrij snel de lucht; Maud en Neeltje zijn bezig met een onderzoek naar de toekomst. Het is immers vrij lastig om in kaart te brengen waar, welke behoeften liggen gezien het hier gaat om een nieuwe (product)ontwikkeling. Toetsen om in kaart te brengen waar behoeften kunnen liggen is lastig. Als men vijf jaar geleden had getoetst of iemand behoefte had aan Twitter of Facebook was het voor de ondervraagde ook lastig om daar antwoord op te geven. Ditzelfde geldt voor het toespitsen van relevante literatuur. Veel relevante aspecten in relatie tot de afstudeeropdracht zijn nog in ontwikkeling.

Questionmarks, het communicatievraagstuk

Volgens Huib zit de kern van het probleem in het centrale discussiepunt tussen managers en communicatiedeskundigen. Wat is mogelijk, wat willen we en wat mag wel en wat mag niet? Tegenstrijdigheden alom. Mogelijkheden zijn eindeloos, maar is de organisatie, of de manager van de organisatie al klaar voor deze mogelijkheden?

De jeugd van tegenwoordig

Ook spreekt Huib van verandering in ‘soort medewerkers’. De young professional stelt andere eisen aan een organisatie dan een medewerker die al twintig jaar op zijn bureaustoel zit. Huib stelt dat wanneer je young professionals in huis wil halen, je ook de media in huis moet halen zodat je in kan spelen op hun informatiebehoefte. Wat zijn de eisen die een toekomstige medewerker gaat stellen aan de organisatie?

Grenzen vervagen

Een ander opmerkelijk feit is dat de grens tussen binnen en buiten vervaagd. Mensen trekken zich ook steeds minder aan van wat hun baast zegt, zij gaan zelf wel op zoek naar informatie. Huib geeft aan zelf veel meer gebruik te maken van kennis van anderen dan voorheen. Doordat de grenzen vervagen wordt informatie toegankelijker, je creëert ook een soort van community door elkaars hulp te gebruiken en dus kennis te delen. Huib is van mening dat je in de toekomst gaat verliezen als je als organisatie vast blijft houden aan regels en grenzen. Alles wordt immers steeds meer transparant.

Informatie in overvloed, de keuze is reuze

Een ander opmerkelijk aspect is information-overload. E-mail is hier een duidelijk voorbeeld van. Je krijgt

vaak zoveel e-mails binnen dat je door de bomen als het ware het bos niet meer ziet. Mensen binnen organisaties hebben steeds meer last van het zogeheten information-overload. Zij krijgen te veel informatie binnen die niet voor hen persoonlijk aantrekkelijk is om te verwerken. Vandaar dat Huib aangeeft dat het voordeel van social media is dat je zelf gaat zoeken of je de info wel wil ontvangen of juist niet. Je screent zelf. Ook kun je, aan de hand van trefwoorden taggen. Daarnaast is het vaak zo dat populaire items naar 'voren schuiven'. Zien doet eten, en zo werkt dat ook bij social media.

Ontwikkelingen in techniek

Inmiddels is duidelijk dat zaken veranderen binnen organisaties; dat men bijna op filosofisch niveau kan stellen dat de wereld van communicatie verandert. Huib stelt dat dit te maken heeft met externe ontwikkelingen; je ziet technische kansen en opeens gebeuren er een aantal zaken. Tien jaar geleden vertrouwde je blind op de mening van de reisadviseur bij het boeken van je vakantie. Nu zoek je zelf eerst naar de informatie die je nodig hebt, velt zelf je oordeel en schakelt hulp van je 'vrienden' op Facebook en Hyves in en Twitter je raak over je ideale vakantiebestemming. Je kunt als het ware de hele wereld gebruiken, overal kun je tips vandaan halen. Bovendien geeft Huib als voordeel van social media, dat je deze tips krijgt van mensen die je al een beetje kent, het zijn bekenden voor je. Huib geeft aan dat daar waar vroeger Google je zoekmachine was, je nu informatie vergaart uit je 'eigen bronnen'. Huib stelt dat nu je vrienden je zoekmachine zijn. Je vrienden komen immers met tips die beter bij jou als persoon passen dan bijvoorbeeld het advies van een reisadviseur, van een onbekende.

Fun kan ook professioneel zijn

Organisaties kunnen niet langer om de technische ontwikkelingen heen, als zij dat wél doen, missen zij uiteindelijk de boot. Bang zijn is niet nodig. Huib geeft aan dat het belangrijk is voor organisaties om te voorkomen dat er zaken mis gaan. Hiermee wordt bedoeld dat zij bewust worden van alle ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en hun mensen alert maken op de zaken die kunnen gebeuren. De bedrijfsreputatie staat hierbij centraal. Basisregels kunnen hierbij helpen, zeker als het gaat om het gebruik van social media.

Het is zaak voor organisaties te beseffen dat social media bij kan dragen aan het beleid, niet alleen als funfactor. Vandaar dat Huib aangeeft dat social media juist in kan spelen op waar al energie zit. Fun is daarbij wel heel belangrijk, het is niet langer nodig dingen 'saai' te houden om het professioneel te houden. Mensen zoeken immers altijd naar iets wat ze leuk vinden. Met social media is het mogelijk om professionele onderwerpen/zakelijke aspecten in een fun en sociale vorm te gieten.

Social media zijn sociaal

Social media zijn ook sociaal, en mensen vinden 'social' leuk. Het is niet voor niets dat Hyves zo populair is in Nederland. Daarbij hebben social media als voordeel dat wanneer mensen de sociale kant van social media ontdekken, ze tevens uitvinden dat ze kennis kunnen delen. Denk hierbij aan het delen van kennis, ervaringen, documenten, hyperlinks naar handige sites, interessante blogs, etc.

Daarnaast heeft het kantoor steeds meer een sociale functie, zeker anno de dag van vandaag. Op kantoor wil je contact met collega's, je wilt je collega's zien. Gezien het flexwerken wordt het kantoor steeds belangrijker op sociaal vlak. Daarbij gaan mensen muiten als sociale aspecten niet kloppen. Tijdens een presentatie is goede koffie belangrijker dan mooie sheets. Dus waarom, in relatie tot social media, zaken opleggen of verbieden? Zo stelt Huib. Mensen worden meer chagrijnig van het verbod dan leren omgaan met het mooie nieuwe techniekje.

Ben niet bang voor de boze wolf

Zoals eerder aangegeven moet men nou eenmaal wennen aan nieuwe media, of te wel aan social media. Huib ziet zelf voornamelijk voordelen in het toepassen van social media. Hij stelt dat hij zijn boek 'Twitteren op je werk' twee maal zo snel heeft kunnen schrijven dankzij social media. Door ruwe teksten te plaatsen op LinkedIn en te vragen om kritiek aan vakgenoten wist hij zijn boek het weekend daarna af te schrijven.

Alles went!

Volgens Huib zijn de (communicatie)mensen te druk bezig met instrumentele zaken binnen communicatie, zodat zij geen tijd hebben om een stapje terug te doen en met de benen op tafel te praten over wat er nou echt gaande is binnen de organisatie. Hij merkt in zijn werk als communicatieadviseur, vooral wanneer hij in gesprek raakt met veertigers, dat het feit dat het gaat veranderen, onderwerp van gesprek is. Terwijl hij met een ('open minded') student veel eerder in gesprek raakt over hoe het gaat veranderen. Met name de categorie managers (veertigers) moeten nog geattendeerd worden op het feit dat het gaat veranderen, of dat er een verandering gaande is. Huib 'leert' deze mensen om ideeën van onder af (bottum-up) te koesteren, om 1001 bloemen te laten bloeien in plaats van alles van te voren structureren. Na een tijdje kan je dan gaan kijken wat wel of niet werkt; waar moet je nog wat mest aan geven om extra te laten groeien; en waar ga je stoppen omdat je ziet dat het pure wildgroei is. Initiatieven vanuit de organisatie laten bloeien, heel veel mensen moeten hier aan wennen. Het is niet meer sturen; je moet kijken waar de energie ligt, hoe krijg je energie, waar worden mensen enthousiast van, hoe gaan dingen leven en hoe kan je dingen delen.

Ook geeft Huib aan dat het belangrijk is voor organisaties om zaken op te gooien en zeker niet de deur dicht te doen voor social media! Het is belangrijk om het proces in te zetten. Al kan het wel een aantal jaren duren. Er is ten slotte een cultuurverandering gaande. Techniek kan hierbij helpen. Hoe willen wij met elkaar communiceren? De visie op communiceren en de visie op organiseren wordt steeds belangrijker.

Van ruilen komt geen huilen

Weggeven is niet erg als je er iets voor terug krijgt. Dat is vaak de angst. Huib ziet dit als zeer positief. Via Twitter vraagt hij bijvoorbeeld wat mensen graag willen lezen in zijn column. Zo praat hij in feite met vakgenoten die hij nooit gezien heeft en het levert hem zeer veel tips op. Je wordt niet machtig door op informatie te zitten, je wordt machtig door informatie te delen.

Een kijkje in de keuken nemen

Bij organisaties is het noodzaak een discussie op gang te brengen om kritisch te kijken naar de huidige regeltjes binnen de organisatie; wat werkt wel en wat werkt niet langer? Dit is de eerste stap die je moet zetten om je interne communicatie te verbeteren. Over technische mogelijkheden hoeft men zich geen zorgen te maken. Dat komt wel goed. Het is wel belangrijk om per organisatie aan te voelen wat er wel en wat er niet mogelijk is. En waar, bij juist die organisatie, welke behoeften liggen.

Bruggen bouwen doe je zo

In relatie tot de afstudeeropdracht van Maud en Neeltje noemt Huib nog een aantal belangrijke aspecten als tips en aanbevelingen. Deze zaken kunnen de dames helpen bij het bouwen van de zogeheten communicatiebrug.

Visie

De toegevoegde waarde van het systeem kan pas bepaald worden wanneer er nadrukkelijk ingespeeld wordt op de visie van de organisatie (op interne communicatie). Kloppen die systemen die Signips heeft en de visie op organisaties? Hoe kijkt de organisatie tegen de mensen aan. Dit is een belangrijk aspect, aldus Huib. Als je visie heel strak en rigide is moet je namelijk een hele lange brug slaan naar het systeem. Dan kun je het systeem beter inzetten als 'hip' mededelingenbord. De inhoud van het systeem moet passen bij de visie van de organisatie. Daarnaast geeft Huib aan dat het belangrijk is ook de tijd nemen om te kijken wat er gebeurt en vast te stellen hoe er beter op in te spelen. Wat wil men nou echt? Een belangrijke vraag om te stellen.

Stapje voor stapje

Door te testen en te proberen kun je stapjes verder komen, gewoon simpelweg proberen en stapjes zetten. Houd alles open en laat liever 1001 bloemen bloeien, de tips van Huib. Pas na verloop kun je kijken wat wel en wat juist niet werkt.

Voorlopen

Bij de invulling van het ICMS kan men best één stap vooruit lopen, maar geen drie. Daarbij is het van belang om social media pas toe te passen als de organisatie eraan toe is. Anders heeft het geen meerwaarde maar voelt het voor de mensen juist als weer iets nieuws wat regeltjes met zich mee brengt.

Feedback

- Het ICMS kan een extra funfactor krijgen wanneer je feedback kan geven (denk aan touch screen).
- Het prachtig zou zijn als er een verbinding gemaakt kan worden tussen het ICMS en intranet.
- Een toegevoegde waarde kan zijn om de vormgeving van het systeem technisch zo aan te pakken dat mensen zien wat voor informatie voorbij komt (zoals management info in geel en personeelsinfo in blauw).
- Als laatste geeft hij aan om het ICMS altijd bij een koffieautomaat of 'sociale ontmoetingsplek' in te zetten.

Communicatiedeskundige – Noelle Aarts

Onderstaand een verslag van het gesprek met Noelle Aarts, professor en hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit van Wageningen. Zij is gespecialiseerd in strategisch inzicht op gebied van (interne) communicatie in – naar haar theorie – een voortdurend veranderende omgeving.

Communicatie in corporate organisaties: het beeld en de werkelijkheid

Situatieschets van communicatiestromen in een organisatie

De meeste organisaties houden zich vooral bezig met de volgende aspecten op gebied van communicatie: het zenden van informatie, bewuste en geplande processen, formele communicatie, en het zichtbare, kenbare en het meetbare. Tevens wordt de besluitvorming veelal in de top genomen, waarop deze vervolgens hiërarchisch en gelaagd aan de mensen op de werkvloer wordt gecommuniceerd. Echter blijkt dit in veel organisaties niet altijd effectief te werken, dat inzicht groeit en dat heeft weer consequenties. In werkelijkheid informeert men over het algemeen, de hogergeplaatste – de baas –, dat alles “onder controle” is. Dit wordt weer gerapporteerd naar boven, wat een vertekent beeld geeft gezien de meeste mensen positief spreken maar in werkelijkheid dit vaak negatief ervaren. Bij het hogere segment binnen organisaties moet het besef van deze vertekende situaties vaak nog gecreëerd worden.

Een tweede is dat de top besluiten neemt voor iedereen binnen de organisatie. Bij het nemen van besluiten is het echter wel belangrijk wanneer besluiten worden genomen waar de mensen binnen de organisatie mee kunnen leven. Het is daarom dus essentieel dat de top zich laat informeren over het wel en wee van de werknemers en diens omgeving. Interne communicatie is in deze niet alleen maar informatie zenden vanuit de top, maar met name informatie halen – luisteren dus –, legt Noelle uit.

Een netwerk

In werkelijkheid kletsen mensen gedurende de dag kriskras door elkaar. In de gesprekken die mensen met elkaar voeren wisselen zij informatie uit die zij belangrijk vinden, vormen zij meningen en worden relaties gevormd, in stand gehouden of gebroken. Ook worden in gesprekken stereotypen en stigma's ontwikkeld.

Werknemers als ambassadeurs van een organisatie

Wanneer een organisatie zaken uit de externe omgeving bemerkt als die van belang zijn voor de organisatie en diens stakeholders, dient zij hier met de complete organisatie intern op te reageren.

Dit om medewerkers en indirect ook de omgeving tevreden te houden en trots te maken op de organisatie waar zij voor werken. De mondigheid van mensen in informele sferen heeft effect op hoe de externe omgeving over een organisatie gaat denken. Noelle noemt hierbij een voorbeeld van een verjaardagsfeestje; mensen kunnen dan ofwel positief ofwel negatief spreken over de organisatie waar zij werken en dat heeft direct effect op de mate waarop de ontvanger zijn/haar mening betreft de organisatie hierop aanpast.

Ambassadeurs

Het lijkt erop dat organisaties steeds meer bewust worden van de macht van hun mensen ten aanzien van de reputatie van hun organisatie. De medewerkers zijn het gezicht / reclamebord van een organisatie en treden als het ware op als ambassadeur. Hetgeen medewerkers uitstralen en consumenten ervaren moet authentiek zijn, anders heeft dit effect op het imago van een organisatie. Mond tot mond reclame speelt in

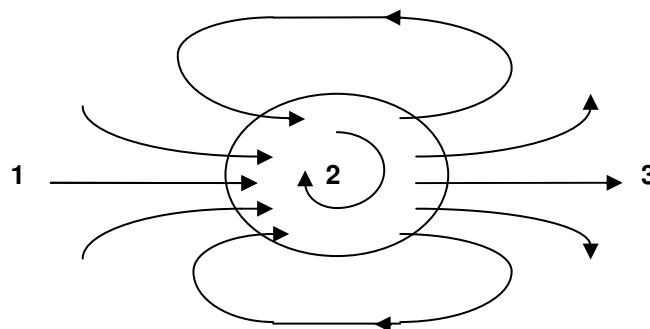
deze een belangrijke rol en het imago effect dient dan ook regelmatig gemeten worden op de langere termijn, aldus Noelle.

Communicatiemanagement: de samenhang tussen drie trajecten

Een organisatie bestaat in een omgeving en opereert ook in deze omgeving. Zij dienen daarom goed in de omgeving te kijken wat er speelt en daarop inspelen om een bestaan te genereren. Dit wordt ook wel het 'Externe – Interne' traject benoemd (zie onderstaand model). Met de informatie die binnenkomt in een organisatie moet iets worden gedaan; er dient intern altijd verband te houden met wat er extern gebeurt. Momenteel is communicatie een kleine afdeling in een organisatie die normaliter de PR en Communicatie naar buiten op zich neemt. Echter is dat niet genoeg naar Noelle's mening. Men moet alert zijn over hetgeen werknemers vertellen in informele sfeer naar de buitenwereld. "Je kan als organisatie mooie folders maken, maar als mensen op de werkvloer geen hoge pet van de organisatie op hebben en dit doorvertalen naar buiten, is dit schadelijk", legt Noelle uit.

Tevens moet men volgens Noelle continue bewust zijn dat er soms systemen ontstaan waar niemand meer als verantwoordelijke is aan te wijzen, omdat de verschillende onderdelen ervan elkaar als het ware in de tang houden. Een dergelijk 'wicked' systeem wordt bijvoorbeeld gevormd door politici, journalisten en burgers.

1. Het Externe-Interne traject
2. Het Interne traject
3. Het Interne-Externe traject



Metten = weten

Als bedrijven geen extern onderzoek doen naar de interpretatie en ervaringen van de omgeving over de positionering van de organisatie en diens boodschappen en berichtgeving, dan kan een organisatie bij de huidige beleidsvoering en communicatie-uitingen een blijvende schade / meer schade opleveren bij het aanhouden van hun strategie.

Voorbeeld: Mc Donalds voert momenteel campagne over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hun website laat dat duidelijk zien. Het is echter niet vanzelfsprekend dat mensen geloven dat Mc Donalds maatschappelijk goed bezig is. Het betreft hier namelijk een uitermate commerciële organisatie met een winst oogmerk. Het risico is dan ook dat Mc Donald met haar verantwoorde website wordt gezien als leugenaar.

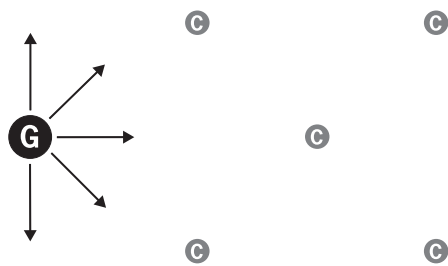
Communicatieprocessen binnen organisaties

Noelle hanteert de volgende drie modellen om het communicatieproces van een organisatie in kaart te brengen.

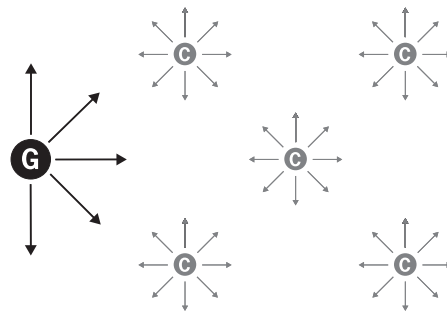
Sturingsmodel

Het eerste model (sturingsmodel A) gaat uit van een zender (de top) en een passieve ontvanger (medewerkers). Dit model werkt alleen wanneer een ontvanger gericht aan het wachten is op de

boodschap van de zender. Dit is met name succesvol in een taakgerichte organisatie, waar de zender oplossingsgerichte informatie stuurt en de ontvanger daar oren naar heeft. Dit is dan ook niet echt een 'communicatie' model te benoemen.



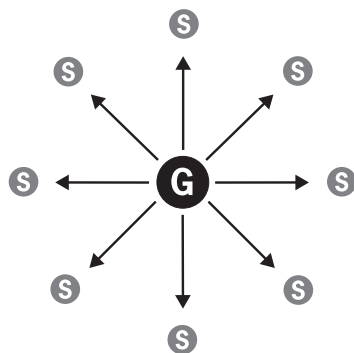
Sturingsmodel



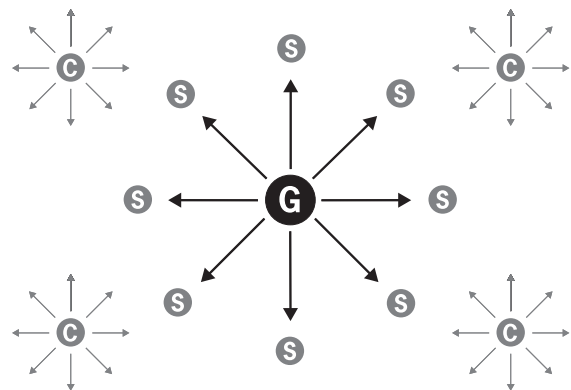
Sturingsmodel met actieve burgers

Participatiemodel

Dit model organiseert haar eigen proces, dat ervan uit gaat dat mensen geen lege vaten zijn maar veel kennis bevatten en daarmee actief bezig zijn. Binnen een organisatie is er een laag die mee denken over het beleid en/of advies geven hierover aan de top (denk hierbij aan een studentenraad of medezeggenschapsraad bij een hogeschool). Deze groep stakeholders zijn representatief voor een grotere groep en vervullen een soort van intermediaire rol. Echter zijn er altijd groepen mensen die zich niet gerepresenteerd voelen. Deze mensen voegen zich samen in een organiseren als een soort van netwerk, waarop zij hierop actie ondernemen; in negatieve situaties veelal een protestactie.



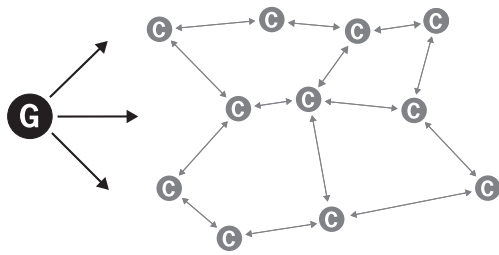
Participatiemodel



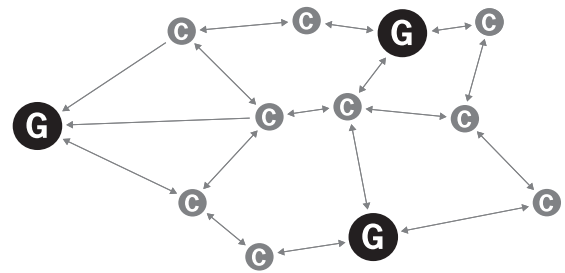
Participatiemodel met actieve burgers

Netwerkmodel

Dit model is gevolg op het Participatiemodel en dus ook het Sturingsmodel. Mensen met gemeenschappelijke belangen of interesses organiseren – al dan niet in communities – om bepaalde doelen te bereiken. Mensen met bijvoorbeeld eenzelfde hobby zoeken elkaar op en vullen kennis aan of delen informatie uit. Social media noemt Noelle een voorbeeld hiervan.



Netwerkmodel



Netwerkmodel met actieve burgers

Organisaties en consumenten veranderen

De wil van de consument is wet

Inmiddels begrijpen de meeste organisaties dat ze moeten veranderen op gebied van beleidsvorming en communicatievoering. Hoe kan dit? Mensen worden slimmer, kunnen makkelijk en snel hun kennis verbreden en laten zich niet zomaar alles vertellen. Organisaties dienen zich daarvan bewust te zijn en dienen deze positie af te dwingen (en dat kan o.a. door interactie).

Authenticiteit

De consument streeft naar authenticiteit; de geloofwaardigheid en echtheid van een organisatie, diens product en berichtgeving wordt voor de omgeving steeds belangrijker. Organisaties bemerken afgerekend te worden op bepaalde ethische zaken, waardoor meer aandacht aan gegeven dient te worden in onder andere de communicatie-uitingen. Hier dient door organisaties meer aandacht aan worden Besteed.

Voorbeeld: 'I Amsterdam' is de nieuwe communicatie-uiting m.b.t. de stad Amsterdam. Dit is met name ontstaan voor intern gebruik, om medewerkers en bewoners trots te laten worden op Amsterdam. Echter wanneer een bewoner veel negatieve ervaringen heeft als het gaat om de behandeling van bijvoorbeeld gemeentezaken, levert dat blijvende schade op voor de reputatie van het bedrijf/stad. Dat maakt een nieuwe communicatie-uiting met een mooi logo als 'I Amsterdam' niet goed.

Social media

Veelal horen organisaties over het woord Social media, en veelal hebben zij de intentie dit toe te passen binnen hun organisatie. Echter is Social media slechts een middel wat ingezet kan worden wanneer een organisatie eraan toe is om écht te weten willen komen wat zich op de werkvloer afspeelt; hoe denken medewerkers over bepaalde zaken en wat willen zij.

Voorbeeld: Vodafone maakt momenteel gebruik van Social media middels een shoutbox, waar men (on)tevredenheden op kan spuien zonder gebruik van een filter. Medewerkers en consumenten communiceren positieve en negatieve ervaringen over de organisatie en/of diens product. Noelle: "Dan weet je écht wat er binnen een organisatie speelt!"

Trends en ontwikkelingen

Verbinden van Interne Communicatie met diverse sectoren

De afdeling Interne Communicatie zal zich gaan verbinden met diverse afdelingen en sectoren binnen een organisatie. In het verleden was interne communicatie met name een zendingsmechanisme, nu zal gekeken moeten worden waar communicatie verbindingen kan maken tussen de diverse afdelingen.

Interne Communicatie gaat in de toekomst nauw verbonden zijn met HRM (Human Resource Management). Beide afdelingen gaan samen werken om optimaal het Externe- Interne proces in een organisatie op elkaar af te kunnen stemmen, ten goede van het organisatieproces en diens medewerkers en omgeving.

Actieve ontvanger en betekenisgeving

De illusie dat alles wat men zegt automatisch door de ontvanger wordt overgenomen is een trend. “Communicatie is een uitwisseling van mening en een onderhandeling van betekenissen”. Noelle ligt dit als volgt toe: “Men begint in te zien dat de betekenis van boodschappen wordt gevormd en ingevuld naar referenties en eigen interpretaties. Het belang van interactie staat hierin tevens centraal.”. Dit is niet nieuw, echter wel een nieuw inzicht wat organisaties langzamerhand beginnen te begrijpen. Mensen opereren in een netwerk en laten van zich horen. Via mond tot mond ontstaan ‘hypes’ (een eenvoudig voorbeeld is mode) en die hypes worden door social media versterkt. Dit fenomeen was er eigenlijk altijd al, maar wordt steeds zichtbaarder en biedt veel mogelijkheden; Noelle noemt dit zelforganisatie.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is gezien de actieve consument en omgeving belangrijk. Mensen zijn niet meer passief ingesteld en laten zich niet meer van alles vertellen, mede door de trend ‘transparantie’ en door invloeden van de media, aldus Noelle.

Het ICMS van Signips

Noelle adviseert in relatie tot het ICMS van Signips om te inventariseren wat verschillende organisaties precies met het ICMS willen en kunnen. Elke corporate organisatie heeft namelijk anderen belangen. Het probleem ligt in deze niet zozeer bij het medium, maar bij de vraag van de organisatie, waar ligt de vraag? Of te wel waar ligt specifiek de behoefte in de organisatie?

Interne communicatie staat nooit op zichzelf, maar in lijn met andere afdelingen binnen een organisatie. Signips kan met haar ICMS een rol spelen op de complete organisatie. Als organisaties zich momenteel alleen richten op toch dat kleine stukje, moet Signips daar bewust van zijn en daar al dan niet op inspelen met een ander behoefteaanbod. Noelle doelt op het feit dat wanneer organisaties interne communicatie zien als losstaande afdeling, zij zich nog op dat niveau bevinden – en dus IC niet de samenhang in het geheel (willen) zien – je daar als Signips bewust van moet zijn en dan ook niet meer moet willen dan bij die organisatie mogelijk is.

Carglass – Leendert van Roessel

Gesprek met Leendert van Roessel, verantwoordelijke voor interne communicatie binnen Carglass Nederland. Leendert gaat zeer binnenkort Carglass verlaten om aan de slag te gaan bij Converse in Weert in de functie externe communicatie.

Datum en tijd:	Donderdag 25 maart 2010 / 09:30
Organisatie:	Carglass
Naam:	Leendert van Roessel
Functie:	Coördinator Interne Communicatie & Events

Introductie

Carglass Nederland is onderdeel van Berlon. Zij opereren momenteel in 28 landen. Carglass Nederland telt zo'n 1000 werknemers, en kent een forse diversiteit aan functies zoals management, callcenter medewerkers en reparatiemedewerkers. De uitdaging en nadruk van interne communicatie ligt bij de reparatiemedewerkers, gezien zij diegene zijn die direct contact met de klant hebben. Leendert geeft aan dat juist deze medewerkers moeilijk te bereiken zijn. Het is taak van de filiaalmanagers om alle informatie via onder andere nieuwsbrieven en intranet te vertalen naar deze groep medewerkers.

Visie op Interne Communicatie

Top-down en het zenden voor informatie is typerend voor de visie op interne communicatie bij Carglass. Ondanks dat Carglass onderdeel is van Berlon, krijgen medewerkers bij Carglass zeer weinig mee van het reilen en zeilen binnen Berlon. Men kan stellen dat de visie op interne communicatie binnen Carglass het informeren van medewerkers is. Lijncommunicatie wordt ook genoemd als zeer belangrijk. In ieder geval staat informeren centraal als het gaat om interne communicatie.

Carglass en Interne Communicatie

Doelen en functies van Interne Communicatie

Smeerfunctie – het faciliteren van werkprocessen

Smeerfunctie is belangrijk. Interne communicatie is voornamelijk het faciliteren van werkprocessen. Medewerkers op de hoogte brengen door verwachtingen voor te schotelen. Vrijwel alle informatie is gericht op het faciliteren van werkprocessen. Het doel is voornamelijk de mensen op de hoogte brengen van wat ze moeten doen en zorgen dat de middelen om het doel te bereiken, goed overkomen.

Bindfunctie - motiveren

Tot op heden is de zogeheten bindfunctie te weinig aan de orde binnen de interne communicatie bij Carglass. Internal branding staat wel op de agenda bij Carglass Nederland. Oud manager van Vodafone is ingeschakeld om zich met deze functie van interne communicatie bezig te gaan houden.

Interpretatiefunctie – kennismanagement

Deze functie mag geformuleerd worden als achterhaald kind. Zaken lopen langs elkaar af binnen Carglass

Nederland en er wordt te weinig gebruik gemaakt van kennismanagement, of te wel het delen van kennis binnen de organisatie.

Beleidsinformatie

Heel veel zaken binnen Carglass gaan via 'de lijn'. Men kan het vergelijken met het spelletje wanneer je in een kring een zin rond laat gaan. De zin is nooit hetzelfde bij de laatste persoon zoals de eerste hem aan de buurman vertelde. Er kan gesteld worden dat zaken binnen Carglass te weinig op elkaar zijn afgestemd, er is hier dan ook sprake van een eilandcultuur.

Informatiestromen, –soorten en –vormen

De werkstroom informatie is momenteel het grootst. En dat is eigenlijk ook de enige interne stroom. Je hoopt als het ware dat de filiaalmanager de info goed doorverteld, gezien zij de spil zijn tussen Carglass en de mensen op de échte werkvloer. En eigenlijk is die informatiestroom niet effectief genoeg.

Er is bij Carglass een groot verloop van personeel. In de winter moeten zij veel mensen aannemen, gezien de toenemende schade, waardoor het verloop in de zomer relatief groter is. Deze nieuwe mensen worden gewoon meegenomen in het werkproces. Geen extra aandacht.

Op kantoor heerst echt een eilandcultuur. Er wordt te veel via de mail gedaan, i.p.v. directe communicatie met medewerkers. Hier is Leendert niet tevreden over. Carglass maakt geen gebruik van digitale media. Dit is interessant, maar voor Carglass nog veel te vroeg.

Gebruik en effectiviteit van interne communicatiemiddelen

Informatie wordt verstrekt middels personeelsblad, nieuwsbrief en intranet. Personeelsblad wordt goed beoordeeld en heeft een positieve bijdrage. De andere twee worden door mensen op de werkvloer (reparateurs e.d.) gewoonweg niet bekeken of gelezen. Intranet wordt goed bijgehouden en is actueel.

Communicatiemiddelen welke Carglass inzet als intern communicatiemiddel kunnen getypeerd worden als 'traditioneel':

Intranet

Intranet is het voornaamste (interne) communicatiemiddel, aldus Leendert. Hij geeft aan dat hij graag meer interactie zou zien mbt dit communicatiemiddel maar is ervan overtuigd dat de doelgroep zich er niet echt voor leent. Bovendien worden zaken als feedback niet echt toegestaan binnen de organisatie.

E-mail

E-mail wordt zeer veel gebruikt als intern communicatiemiddel.

Nieuwsbrief

Als het gaat om beleidsinformatie, en dan met name op managementniveau maakt Carglass gebruik van een managementniewsbrief. Deze wordt als zeer effectief gezien.

Personeelsbrief

De personeelsbrief is het communicatiemiddel dat men gebruikt als 'bindfactor'. Deze krant wordt goed gelezen.

Telefoon en fax

Ook telefoon en fax zijn nog veel ingezette interne communicatiemiddelen. De 'oude' garde maakt hier nog veel gebruik van.

Onderzoek en toetsing

Er wordt regelmatig onderzoek gedaan onder het personeel van Carglass naar de interne communicatie, máár dit gebeurt vrijwel nooit gestructureerd. Ad hoc peilen van informatiebehoefte is kenbaar voor Carglass. Dit wordt dan ook uitgevoerd volgens een kleine steekproef uit (alle) hoeken van de organisatie. Het is meer een soort van tendens. Leendert spreekt over een onderzoek naar informatiebehoefte als het een keer per half jaar voorkomt. Er wordt volgens hem nog te weinig in gegaan op het toetsen van informatiebehoeften bij de Carglass Crew.

Interne Communicatie in het vooruitzicht...

Interne Communicatie behoeften

Momenteel ligt de behoefte sterk in het creëren van een Carglass gevoel. Van management tot (voornamelijk) de reparateurs moeten functioneren als ambassadeur van Carglass. Men wil meer achtergrondinformatie verstrekken aan hun mensen. Bovendien wordt er door Carglass veel zaken gedaan met verzekeringsmaatschappijen, dit zijn belangrijke stakeholders voor de organisatie en dus een belangrijke partij als het gaat om informatiestroom.

Knelpunten

Leendert beschrijft dat Carglass medewerkers weinig zicht hebben op moederonderneming Berlon; een tekortkoming. Er is een Intranet beschikbaar voor 'Berlon mensen' over de hele wereld, maar deze is alles behalve effectief. Dit is namelijk lang niet voor alle mensen beschikbaar en er wordt zeer slecht gebruik gemaakt door medewerkers van Carglass Nederland.

Trendontwikkelingen

Carglass is niet bepaald een koploper als het gaat om trends. De trend die Leendert noemt is flexwerken. Als pilot is flexwerken sinds kort een feit.

Carglass en het ICMS

Het ICMS zou voor Carglass heel goed werken. Reparateurs hebben geen inlogcode en kijken niet op intranet. Het ICMS zou daarom goed werken op voor deze interne doelgroep. Interessante topics kunnen zijn: Actuele zaken, Successen en Internal Branding.

Fontys Hogescholen – Nienke Meijer

Gesprek met Nienke Meijer, sinds een half jaar lid van het Raad van Bestuur Fontys Hogescholen in Eindhoven. Tot haar benoeming als lid van de Raad van Bestuur van Fontys Hogescholen was zij chieft marketing officer en groepsdirecteur consumentenmarkt in het directieteam van Wegener.

Datum en tijd: Woensdag 31 maart 2010 / 14:15

Organisatie: Fontys Hogescholen

Naam: Nienke Meijer

Functie: Lid Raad van Bestuur

Visie op interne communicatie

Als we Nienke vragen naar de visie op interne communicatie geeft zij aan dat Fontys een echte ‘people business’ is, dat het draait om de mensen. Interne communicatie ziet Nienke als een middel om zowel medewerkers als studenten te betrekken bij een organisatie met als doel hen te informeren, betrokkenheid te creëren, te delen welke koers er bevaren dient te worden, en wat iedereen kan verwachten en wat er van hen verwacht wordt.

Dynamiek

Dynamiek is erg belangrijk in interne communicatie. Niet alleen zenden maar ook ontvangen, interactie staat dus centraal. Vroeger werd er namelijk alleen informatie verzonden, maar zonder interactie weet men niet wat er speelt binnen een organisatie en komt er geen nieuws uit. Als het gaat om de visie op interne communicatie kan men de volgende vraag stellen: “Hoe zorg je dat je interactie hebt bij mensen binnen een bedrijf? Met de medewerkers en de studenten?”.

De visie op interne communicatie kan zeker gesteld worden als interactie visie. Nienke geeft duidelijk aan dat dit de visie is voor de toekomst. Momenteel mist Nienke discussies tussen Raad van Bestuur en medewerkers/docenten en tussen docenten en studenten. Zo kan men op de site reageren op bepaalde zaken, maar het geeft te weinig reacties. Interactie is een écht dialoog.

De Interne Communicatie van Fontys Hogescholen

Informatiesoorten en –vormen

Taakinformatie is veelal instituut gebonden en veelal ligt de verantwoordelijkheid van communicatie in dit soort informatie bij het instituut. Wat niet centraal geregeld hoeft te worden, moet op instituutniveau liggen, aldus Nienke.

Beleidsinformatie wordt veelal gecommuniceerd via Fontys online. Meer dan Nienke in haar vorige functie gewend was bij Wegener; zij geeft aan dat bij Fontys eigenlijk alle beleidsinformatie voor vrijwel iedereen toegankelijk is. Transparantie is dus duidelijk aanwezig, al wordt deze informatie vooral zendergericht gecommuniceerd. Als het gaat om ‘motiverende informatie’ geeft Nienke aan dat hier momenteel nog te weinig aandacht aan besteed wordt. Zij ziet dit graag anders.

Gebruik en effectiviteit van interne communicatiemiddelen

Het is eigenlijk vrijwel statische media die momenteel wordt ingezet bij Fontys: Fontys online, een online magazine, een magazine – Fontysscoop – wat niet goed wordt gelezen, en een Fontys portal wat je als organisatie als randvoorwaarde altijd dient te hebben.

Momenteel hangen er bij Fontys ook beeldschermen. Hierop worden enkele onderwerpen door studenten ingezet, maar het gros wordt intern door docenten opgezet. De boodschappen zijn veelal ziekmeldingen en visuals, waar eigenlijk niemand warm voor wordt. Naar Nienke's zeggen worden de schermen momenteel niet goed ingezet; ze hangen overal, maar er wordt vrijwel niets mee gedaan.

Onderzoek

Er wordt binnen Fontys veel onderzoek gedaan. Peter Elshout (functie: Fontys Online bijhouden) is hiervoor verantwoordelijk. Rapportages kunnen dan ook bij hem opgevraagd worden.

Interne Communicatie behoeften

Nieuwe positionering

Momenteel zijn ze bezig met de nieuwe positionering van Fontys. Dat wordt gedaan door middel van focusgroepen, ouders, studenten, etc. Studenten hebben hierin de meeste invulling, gezien het uiteindelijk over hén gaat.

Fontys: een uitdagende werkplek voor studenten en docenten

Voor Fontys geldt dat de behoeften met betrekken van het 'zenden' van informatie voor docenten en studenten verschillend zijn. Nienke geeft aan dat je docenten een inspirerende werkomgeving mee wilt geven in bepaalde kaders, maar wel met voldoende vrijheden. Ontwikkeling van docenten staat hierin centraal. Nienke stelt dat ze studenten met name mee wil geven dat Fontys een omgeving is waar zij de ruimte kunnen vinden waar studenten nieuwe dingen kunnen leren, uitdaging kunnen bieden en waar het gezellig is. En niet alleen de strakke lijnen dat ze tentamens moeten halen. Er moet een meerwaarde zijn om naar de Fontys te gaan voor je studie. Interne communicatie kan informatie met richtlijnen over tentamens bieden, maar dit moet niet de hoofdzaak zijn, studenten mogen dat zelf uitzoeken. Het warme gevoel wat wij willen bieden is momenteel niet aanwezig bij de studenten, daar ligt wel de specifieke behoeften vanuit Fontys.

Interactie is spannend!

"Interactie is spannend; je weet niet wat er terugkomt. Men moet de controle loslaten en niet gaan filteren, want dan heeft het geen effect. Laat maar ontstaan... en vooral gebeuren. Kijk hoe het vóór je kan werken, i.p.v. door het meteen in te perken. Laat maar veel bloemen bloeien, om achteraf te kunnen zien wat wel werkt en wat niet." Nienke bemerkt dat interne communicatiemensen (40+) veel meer alles 'in controll' willen houden. Jongeren echter hebben een visie dat alles veel losser kan; zij zijn veel meer 'open minded'.

Trots op Fontys

Uiteindelijk werkt iedereen het liefst voor een organisatie waar men echt gevoel voor heeft, dan is het volgens Nienke het meest effectief. Nienke: "Het gaat om het gedrag en gevoel van de mensen om de interne communicatie te dragen, daar werkt een boekwerk niet aan mee". Interne communicatie is een middel om medewerkers betrokken te laten voelen (door hen bijvoorbeeld te betrekken in belangrijke beslissingen, e.d.). Wanneer een docent trots is op zijn bedrijf/opleiding, heeft dat effect op de student.

Interne communicatie dient niet zozeer taakgericht te zijn, daar heb je namelijk ook andere kanalen voor. Met name betrokkenheid creëren bij medewerkers en de studenten staat centraal als functie voor interne communicatie; emotie en belevenis creëren. Eén Fontys als overkoepelend iets van heel veel opleidingen als eigen bedrijfje.

Samenwerking tussen opleidingen en mét studenten

Nienke merkt op dat huidige studenten en docenten – zowel binnen een opleiding als tussen verschillende Fontys opleidingen – elkaar niet eens goed kennen. Hoe zorg je dat je zowel docenten als studenten meeneemt in het meedenken van beleid? En waarom zou je geen samenwerking tussen verschillende opleidingen genereren; projecten van communicatie met iemand van andere opleiding? Binnen instituten dient men de kracht van studenten te gebruiken. Dit laat men momenteel liggen, en dat past ook niet in de visie van interactie. “Pharos” – een studentenbureau die op beleidsniveau het Raad van Bestuur adviseert en is onlangs samengesteld vanuit diverse opleidingen – is hiervan een goed voorbeeld. Fontys moet meer zijn dan een verzameling interne instituten... er is meer!

Communities incorporeren in het algehele beleid

Bouwen van communities in en rondom Fontys loopt door elkaar heen, stelt Nienke. Zij noemt dit aan de ene kant een kracht, maar er wordt absoluut te weinig op ingegaan vanuit communicatie binnen Fontys. Zij noemt alleen al het aantal groepen op Linked In over Fontys als voorbeeld. Vandaar dat de vraag gesteld wordt vanuit het Raad van Bestuur van Fontys; “Hoe kunnen we al deze communities incorporeren in het algehele beleid”?

Informatie moet leuk zijn

Mevrouw heeft een marketingachtergrond en media en beseft al te goed het belang van interne communicatie. In het begin van haar carrière waren de interne communicatiestromen met name formeel en taakgericht. De zogenoemde funfactor m.b.t. interne communicatie-uitingen is jarenlang ‘not done’ geweest. Maar uiteindelijk is de effectiviteit van communicatie het grootst als de informatie enigszins leuk is en aangepast is op de doelgroep.

Trends en ontwikkelingen

Cultuurverandering

Cultuurverandering noemt Nienke de allerbelangrijkste (trend)ontwikkeling. Wat ermee samenhangt, is dat de organisatie Fontys – veel meer dan een andere organisatie – zich moet blijven ontwikkelen, omdat de doelgroep studenten zich ook razendsnel ontwikkelt in hun manier van denken en doen. In tegenstelling tot de interne doelgroep van het Eindhovens Dagblad, ontwikkelen met name studenten zich in een razendsnel tempo. In relatie tot interne communicatie stelt Nienke dat men binnen Fontys veel meer met studenten bezig dient te zijn; “Wat verandert er momenteel in/met de doelgroep en wat zijn de veranderingen binnen het vak; daar dient men een aansluiting in te maken.”

Goede docenten ontwikkelen zichzelf om ‘bij te kunnen blijven’ bij de student van nu. Maar er zijn docenten die nog presentaties van vijf jaar geleden gebruiken en dat kan eigenlijk niet. Een docent moet voortdurend willen veranderen en groeien. Een bepaalde feeling en interesse voor het vak en de student is hierin belangrijk. Nienke geeft aan dat het Raad van Bestuur van Fontys en de Fontys zelf aan het begin staat om beter in te spelen op deze zogeheten cultuurverandering; op het feit dat men bezig moet zijn met de volgende vraag: “Wat verandert er in het vak en studentendoelgroep?”, en “Waar dient die match worden gemaakt?”.

Politie Brabant Zuid Oost – Imca van Dijk

Gesprek met Imca van Dijk, persvoorlichter en communicatieadviseur bij Politie Brabant Zuid- Oost. Imca houdt zich bezig met zowel aspecten op het gebied van interne communicatie als persvoorlichting als projectmatig communicatieadvies.

Datum en tijd:	Donderdag 1 april / 09:00
Organisatie:	Politie Brabant Zuid Oost
Naam:	Imca van Dijk
Functie:	Persvoorlichter en Communicatieadviseur

Introductie

De politie werkt aan de veiligheid in Zuidoost Brabant, in de steden en op het platteland. Enkele zaken waar in de komende jaren extra aandacht aan wordt besteed zijn: jeugdzorg en criminaliteit, geweld (waaronder zedenmisdrijven), zware criminaliteit, verkeer, milieu en vreemdelingen zorg.

De Politie Brabant Zuidoost wil zich de komende jaren ook richten op de regionale beleidsthema's: de bestrijding van de zogeheten middenniveaucriminaliteit, zoals woninginbraken, bedrijfsinbraken, autodiefstallen en -inbraken, fraude en de verdovende middelenhandel op lokaal niveau. Naast deze vormen van criminaliteit wordt de komende jaren ook aandacht besteed aan de thema's senioren en veiligheid en slachtofferzorg. Bij het laatste thema wordt samengewerkt met andere instanties zoals het Bureau Slachtofferhulp, het Bureau voor Rechtshulp, het Bureau Schadebemiddeling, het Servicepunt Slachtofferzorg en het Openbaar Ministerie²⁵.

Communicatie

De afdeling communicatie bestaat uit 16 mensen; 3 beleidsmedewerkers, 7 persvoorlichters (zij zijn allemaal verantwoordelijk als adviseur voor één of meerdere afdelingen binnen het korps), 2 webredacteurs, 4 communicatiemedewerkers.

Visie op Interne Communicatie

Uitgangspunt van interne communicatie is veelal het optimaal betrekken van collega's bij actuele zaken binnen de politie Brabant Zuid Oost. Imca geeft aan dat zij steeds meer merkt dat je vanuit de afdeling (communicatie) heel veel kan doen aan communicatie, maar dat de politie heel erg afhankelijk is van de mensen zelf, vooral van de mensen op straat. Mensen op straat – agenten – worden beter betrokken om het imago van de politie te versterken. Momenteel kunnen agenten deelnemen aan trainingen om o.a. om te leren omgaan met de pers. En worden workshops gehouden zodat de agenten op straat beter het gewenste imago van de Politie Brabant Zuid Oost kunnen uitdragen. Intern beginnen om extern te winnen staat hierbij centraal. Of te wel medewerkers van de Politie Brabant Zuid Oost moeten ambassadeurs worden van hun organisatie.

²⁵ Bron: <http://www.politie.nl/Brabant-Zuid-Oost/OverDitKorps/kenmerken.asp>

Actie of interactie?

Imca noemt het complex om de visie op interne communicatie vast te stellen als actie visie of interactie visie. Van de ene kant kun je stellen dat interne communicatie erg top down ingezet wordt. Dit heeft te maken met de hiërarchie binnen de politie en alle vertrouwelijke zaken en informatie welke een cruciale rol spelen. Aan de andere kant kan men stellen dat de visie op interne communicatie gezien kan worden als een interactie visie. Interne communicatie staat ervoor om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van mensen met aan de ene kant en het motiveren en betrekken van mensen aan de andere kant. Zo zijn twee jaar geleden de waarden voor de politie bepaald; daadkracht, integriteit en trots. Hierbij zijn mensen uit verschillende plaatsen binnen de organisatie betrokken. Aan de ene kant is interne communicatie heel sterk aanwezig op operationeel niveau, aan de andere kant komt de betrokkenheid van de medewerker – de agent – steeds meer centraal te staan.

Een complexe organisatie

Aangezien de politie een complexe organisatie is, kan men stellen dat de interne communicatie binnen deze organisatie iets wat complexer in elkaar steekt dan bij bijvoorbeeld een school of timmerfabriek.

De Interne Communicatie van Politie Brabant Zuid Oost

Doelen en functies van Interne Communicatie

Smeerfunctie & bindfunctie

Het faciliteren van werkprocessen is een belangrijke functie van interne communicatie. Het is heel belangrijk dat de juiste informatie bij de juiste personen terecht komt. Het spreekt ook bijna voor zich dat dit een zeer belangrijke functie is binnen de politie.

Daarnaast is de afdeling communicatie bij Politie Brabant Zuid Oost bezig om mensen beter te betrekken bij projecten. Om voornamelijk agenten op straat klaar te maken voor het ambassadeurschap. Momenteel is de houding van agenten is vaak niet zoals politie verwacht. Hierdoor schaadt het imago. Imca geeft aan dat dit mede te maken dat er aan dit onderwerp te weinig aandacht wordt besteed tijdens de opleiding.

Andere mogelijk doelen en functies van interne communicatie zoals het verstrekken van beleidsinformatie en het delen van kennis loopt veelal via afdelingshoofden.

Informatiesoorten en –vormen

Lijncommunicatie

Lijncommunicatie speelt binnen de Politie Brabant Zuid Oost een zeer belangrijke rol. Interne communicatie wordt ook veelal projectmatig ingezet. De verschillende afdelingshoofden dragen zorg voor de zogeheten bottom-up communicatie en spelen dit weer door naar het management. Ook het verkeer dat de andere kant op gaat, van het management naar de ‘agenten op straat’ gaat middels de lijn – de afdelingshoofden naar de bottom van de organisatie.

Rol van het korps en de chef

Het is de rol van de afdelingschef hoe die om gaan met bottom-up communicatie. In ieder geval krijgen agenten veel informatie over zich heen vanuit het management, een information-overload. Het is de kunst van de afdelingschef of van interne communicatie om te filteren vóór de agenten.

Daarnaast is het zo dat ieder korps echt zijn eigen afdeling communicatie heeft; ieder korps heeft echt zijn eigen manier van communicatie.

Projectmatig & afdelingsgericht

De afdeling communicatie wordt vooral ingezet bij projecten. Verder worden zij ingezet bij nieuwe zaken. De afdeling communicatie bemoeit zich niet bij alle interne communicatie. Zij worden ingeroepen of ingezet waar nodig binnen het korps. De afdelingschef is uiteindelijk verantwoordelijk voor de interne communicatie binnen zijn afdeling.

Gebruik en effectiviteit van interne communicatiemiddelen

Dagelijkse briefing

Als eerste kan genoemd worden dat lijncommunicatie erg belangrijk is binnen de Politie. Zo wordt er iedere ochtend een briefing gehouden om het werk voor die dag door te lopen. Deze vorm van mondelinge communicatie wordt als erg positief ervaren.

Intranet: Checkpoint

Binnen Politie Brabant Zuid Oost zijn er 18 verschillende bureaus. Denk hierbij aan een bureau op Stratumseind en een bureau in Woensel. Binnen checkpoint hebben al deze bureaus hun eigen site. Hier wordt dus op heel regionaal niveau gebruik van gemaakt. Sowieso is de communicatie bij de politie per korps anders, ieder korps is verantwoordelijk voor haar eigen interne communicatie.

Projectinformatie

Landelijke projecten worden per projectgroep binnen het korps uitgerold. De verschillende communicatiedeskundigen binnen de politie worden dan ingezet bij deze projecten. Men kan dit stellen als een informatie gestuurde politie.

Andere communicatiemiddelen zijn workshops, themabijeenkomsten, nieuwsbrief, mail, intern blad, managementbladen.

Digitaal personeelsblad

Als we Imca vragen naar de effectiviteit van de communicatiemiddelen buiten mondelinge communicatie geeft zij aan dat Intranet niet zo effectief werkt. Het digitale personeelsblad DIT-magazine wordt wel goed gelezen maar dat is meer 'nice to know' informatie. Het draagt niet direct bij aan de werkprocessen binnen de politie.

Onderzoek en toetsing

Vorig jaar hebben communicatiestudenten onderzoek gedaan naar de interne communicatie binnen het korps. Hieruit is naar voren gekomen dat met name agenten op straat op zoek zijn naar basisinformatie. Hun informatiebehoefte ligt vooral in informatie die zij op zichzelf kunnen betrekken. Dit onderzoek heeft er mede voor gezorgd dat de politie Brabant Zuid Oost momenteel bezig is om haar agenten beter te betrekken bij actuele zaken en om hen een handje te helpen om ambassadeur te worden van de politie. Juiste de agenten op straat presenteren de politie naar de burgers in Nederland.

In de toekomst...!

Intern gaat de afdeling Communicatie werken aan het vergroten van communicatiebesef en -kracht van de medewerkers (op straat). Dat gebeurt onder meer door het organiseren van workshops en het ondersteunen van de lijn tijdens teamdagen, presentaties of andere communicatiemiddelen. De lijn wordt actief geholpen met advies op impact, timing en werkbelasting die processen, thema's en programma's met zich meebrengen. Checkpoint blijft het interne communicatieplatform; het DIT magazine dat onvoldoende externe partijen kon bereiken, wordt omgebouwd naar een primair intern verspreid blad. Artikelen uit het magazine die zich daarvoor lenen worden via andere externe communicatiemiddelen weggezet. Een alternatief tastbaar korpsblad moet worden onderzocht.

Trends en ontwikkelingen

Ook binnen de politie neemt het gebruik van social media toe. Vooral de afdeling communicatie houdt zich bezig met ontwikkelingen m.b.t. tot deze trend. De politie is een zeer traditionele organisatie als het gaat om communicatie. Deze trend heeft daarom nog niet direct invloed op de interne communicatie. Maar er wordt niet uitgesloten dat deze een steeds meer belangrijk rol gaat spelen in de toekomst.

Ernst & Young – Anke Feyaerts

Gesprek Anke Feyaerts, verantwoordelijke voor interne communicatie binnen Ernst & Young. Voor haar carrière bij Ernst & Young, werkte Anke onder andere voor Philips als communicatiedeskundige.

Datum en tijd:	Woensdag 7 april 2010 / 13:00
Organisatie:	Ernst & Young
Naam:	Anke Feyaerts
Functie:	Manager Interne Communicatie – België en Nederland

Introductie

Ernst & Young is wereldwijd toonaangevend op het gebied van assurance, tax, transactions en advisory. Juridische en notariële dienstverlening wordt in een strategische alliantie met tax verzorgd door Holland Van Gijzen. De 144.000 mensen delen wereldwijd dezelfde waarden en staan voor kwaliteit. Ernst & Young heeft in Nederland een historie die teruggaat tot 1883 en is daarmee de oudste firma in zijn branche²⁶.

Visie op Interne Communicatie

Binnen E&Y is er een zogenaamde reorganisatie gaande op het gebied van interne communicatie. Zo wordt interne communicatie niet langer geplaatst bij marketingcommunicatie maar verschuiven zij naar corporate ‘niveau’ binnen de organisatie en fungeren als adviesorgaan voor het Raad van Bestuur. Er is tevens een stuurgroep opgezet waarbinnen zowel leden van het Raad van Bestuur als afgevaardigden van interne communicatie opereren. Anke is een van de leden van deze stuurgroep.

Rol interne communicatie

Anke geeft tijdens het gesprek aan dat je weinig aan beleid kan veranderen. Als afdeling interne communicatie werk je voor het Raad van Bestuur. En je rol als (interne)communicatiedeskundige is om op te halen wat er speelt in de organisatie; hoe de mensen in de organisatie (beleids)boodschappen oppikken en om te kijken in je omgeving met je voelsprietten.

Het belang van lijncommunicatie

Anke geeft meerdere malen aan dat lijncommunicatie steeds belangrijker wordt binnen Ernst & Young. Een interne communicatieafdeling op zich is niet voldoende; in alle lagen van de organisatie moet een medewerker verantwoordelijk zijn voor interne communicatie. Een duidelijke trend binnen Ernst & Young gaat uit naar lijncommunicatie in plaats van via middelen.

Een interactie –visie en een ontvangersgerichte benadering

E&Y is bezig om de eerste stappen te zetten naar de zogeheten interactie visie. Het Raad van Bestuur hecht hier veel waarde aan, en dat noemt Anke bijzonder. Normaliter is in organisaties sterk zichtbaar dat de top zich vooral bezig houdt met top-down communicatie. Binnen E&Y staat het Raad van Bestuur erg open voor bottom-up communicatie. Zij willen inzien dat het belangrijk is om gesprek gaande te houden binnen de organisatie. “Het inzetten van lijncommunicatie in de interactie visie van E&Y helpt om het

²⁶ Bron: Ernst & Young – Home. Opgehaald op 9 april, 2010, van <http://www.ey.com/NL/NL/About-us>

gesprek gaande en open te houden binnen de organisatie”, aldus Anke.

Tevens is Anke ervan bewust dat zendermatige berichtgeving niet werkt. “Wanneer je als interne communicatie afdeling alleen maar zendt dan is dat eenrichtingsverkeer en dan evalueer je niet. Daarbij weet je als corporate organisatie niet wie de ontvanger van de boodschap is, en daar dien je toch echt op in te spelen mocht je een boodschap goed over willen brengen!”

Consequentie en consistentie van de toplaag

Ernst & Young is een partnerorganisatie, waarbinnen veel bazen staan als hoofd van een bedrijf. Deze dienen allen op één lijn te zitten, zowel op denkniveau als de manier waarop er wordt gecommuniceerd met de medewerkers als de omgeving van de organisatie. Wanneer dit niet het geval is, zet dit door naar de beneden laag. Daarom dient dus geïnvesteerd te worden in de communicatie-uitingen en gedragingen van de bovenste toplaag, dat men ook achter de boodschap staat die naar beneden wordt uitgedragen.

De Interne Communicatie van Ernst & Young

Doelen en functies van Interne Communicatie

Belangrijkste speerpunt voor de langere termijn: adviseren op beleidsniveau

Door de ontwikkelingen die momenteel gaande zijn bij Ernst & Young en diens omgeving speelt interne communicatie een belangrijke rol in de beleidsontwikkeling van de organisatie. Het inzicht dat communicatie meer is dan een afdeling dat met name operationeel werkzaam is voor de andere afdelingen is bij Ernst & Young al eerder gepasseerd, zij focussen zich nu vooral op goede en zoveel mogelijk persoonlijke communicatie binnen de organisatie. De afdeling interne communicatie die hierin als adviesorgaan naar Het Raad van Bestuur toe.

Overige functies en doelen

Bij Ernst & Young wordt interne communicatie gezien als een sectie dat werkprocessen faciliteert en niet zozeer als verantwoordelijke voor die werkprocessen. In principe geeft zij adviezen richting projecten/medewerkers. “Eigenlijk doe je het als interne communicatie het goed, als in principe niemand je meer nodig heeft en je ongemerkt je werk vervult”, aldus Anke.

Motiveren wordt weldegelijk als belangrijk gezien. Er wordt binnen Ernst & Young dan ook regelmatig getoetst naar persoonlijke behoeften van medewerkers naar informatie en communicatie.

Betreft de interpretatiefunctie als communicatiedoel zijn bij E&Y niet erg mee bezig. Men heeft op de werkvloer over het algemeen geen overzicht meer. Anke geeft aan dat de organisatie te groot en complex is ingericht om daar als afdeling interne communicatie mee bezig te zijn. Zij zijn meer actief in de stappen daarvoor, zorgen dat de lijncommunicatie binnen de organisatie goed verloopt.

Informatiesoorten en -vormen

Over het algemeen wordt aandacht besteed aan informatieverstrekking op diverse gebieden zoals taakinformatie, P&O en motiverende informatie. Daarbij geeft Anke aan dat beheer & procesinformatie en beleidsinformatie erg belangrijk worden bevonden. Er wordt namelijk een soort van persoonlijk ontwikkelingsplan gecommuniceerd om de bedrijfsstrategie kenbaar te maken en mensen bewust te maken van hun aandeel daarbinnen. Zo kan aangetoond worden vanuit de personen waaraan zij bijdragen binnen de organisatie.

Anke geeft aan dat mensen dol op sociale informatie zijn. Hier wordt rekening mee gehouden in de manier waarop boodschappen worden gecommuniceerd; bijvoorbeeld door (ervarings)verhalen.

Gebruik en effectiviteit van interne communicatiemiddelen

Intranet

Intranet werkt naar eigen zeggen goed en draagt bij aan de communicatiedoelen. Intranet biedt namelijk een mix van allerlei soorten informatie.

E-mail

E-mail vindt Anke naar eigen zeggen verschrikkelijk. Je ziet namelijk dat e-mailverkeer een 'backup-cultuur' is geworden; men stuurt een mail met informatie om er vanaf te zijn en gaat er vanuit dat het door de ontvanger (effectief) gelezen wordt. Toch is en blijft e-mail de orde van de dag; men kan er gewoonweg niet omheen. Echter is het niet effectief genoeg: men dient eigenlijk bewust te worden over het doel van e-mail en daarbij selectiever te zijn in de boodschappen die verzonden worden.

Nieuwsbrieven

Ernst & Young maakt gebruik van nieuwsbrieven. Maar als men kritisch zou gaan vragen wat het effect ervan is zal dit waarschijnlijk volgens Anke tegenvallen.

Personeelsblad

Dit wordt in Nederland naar de thuisadressen gestuurd (in België overigens niet), en wordt over het algemeen erg goed gelezen.

Persoonlijk contact

Anke omschrijft een hoge pet op te hebben van werkoverleggen, trainingen en projectmanagement. Deze hebben een positief effect op interne communicatie. Wanneer men volgens Anke in een werkoverleg mensen zou samenroepen, kan men er pas écht achter komen wat er speelt.

Social media

Social media heeft een enorme impact op de interne communicatie. Echter is men binnen E&Y hier nog niet actief mee bezig. Er is in het verleden nooit onderzoek verricht naar de behoeften en reactie van medewerkers m.b.t. social media. Anke vermoedt dat de zogenoemde 'oude garde' binnen E&Y hier geen oren naar heeft. Het Raad van Bestuur omvat namelijk o.a. mensen die al langer in het bedrijfsleven meedraaien en bij hen wordt niet zozeer begrepen dat mensen middels social media alles van zichzelf blootgeven.

Onderzoek en toetsing

Anke vindt dat er nog te weinig onderzoek wordt gedaan naar de effectiviteit van interne communicatie en diens middelen. Echter wordt door Global People Services om de twee jaar een onderzoek gehouden, waarop de resultaten worden getoetst.

Een gesprek gaande houden in een organisatie is volgens Anke heel lastig en moeilijk meetbaar. Daarom is het houden van onderzoeken essentieel: meten = weten. Echter moet wel nagestreefd worden dat er dan ook iets met die informatie gedaan wordt.

Trends en ontwikkelingen

Samenwerking IC en HRM

Anke spreekt over een trend dat interne communicatie en HRM steeds meer raakvlakken krijgen. Dat er aansluiting gezocht moet worden binnen de mensen in de organisatie en hetgeen wat men wil overdragen. Binnen E&Y is er ook een vakgroep die zich bezig houdt met de samenhang tussen deze twee spellen in de organisatie. Daarnaast is momenteel de economie aan het veranderen, waarop een

beroep wordt gedaan op de afdeling (interne) communicatie: hoe houdt je de mensen gemotiveerd, hoe betrek je ze bij bepaalde processen en wat speelt er in de omgeving. De samensmelting van interne communicatie met de afdeling HRM kan mede hierdoor gezien worden als een trend. Als beide afdelingen samenwerken kun je het hele proces (wie komt er binnen, welke informatie geeft je, het werkproces, etc.) optimaal begeleiden.

Toegankelijkheid van informatie

Mede door Internet en deels middels social media komen mensen veel sneller en makkelijk in aanraking met informatie. Of deze informatie juist is, is vaak al niet meer van toepassing. Meningeën worden sneller gevormd. Het wordt daarom steeds moeilijker om mensen te bereiken met (juiste) boodschappen die er echt toe doen. Men wordt momenteel gewoonweg doodgegooid met informatie en prikkels door verschillende media, waardoor het bemoeilijkt de werkelijkheid te onderscheiden.

De young professional

Mensen zijn/worden gemakzuchtig, en dan spreekt Anke met name over de Young Professional van nu. Het sociale leven neemt een prominente plaats in het leven van de Young Professional. Overwerken en carrière maken blijven hierin achter. Mensen hebben minder hart voor een bedrijf dan voorheen. Dit is onder andere te merken aan de lengte waarin men bij een bedrijf blijft werken; men maakt veelal snel een carrièreswitch.

Tevens heeft de economische crisis ook een aandeel in het hele proces: vóór de crisis lagen de banen voor het grijpen. Naar eigen ervaring geeft Anke aan dat met name de Young Professionals hierdoor een attitude hebben gekregen: ze willen veel verdienen, een gunstige CAO en een auto van de zaak en het liefst nog 40 vakantiedagen.

De impact van persoonlijk contact

Binnen Ernst & Young werken veel Young Professionals. Er is in het verleden onderzoek gedaan naar de informatiebehoefte en daarin kwam naar voren dat zij persoonlijk contact ontzettend belangrijk vinden. Over het algemeen wijst deze trend uit dat de impact van een persoonlijk gesprek hoger komt te staan dan informatie verkregen middels een personeelsblad.

Ernst & Young en het ICMS

‘Een soort van’ narrowcasting kan volgens Anke effectief zijn om medewerkers om te leiden naar een andere bron, echter moet dit wel regelmatig ververs worden en in beweging blijven. Actualiteit is belangrijk.

Niet geschikt

Het ICMS is volgens Anke minder geschikt bij Ernst & Young dan bijvoorbeeld bij een politie of bij een gemeente (naar diens burgers). Een koppeling met interactie is eveneens niet echt een optie. Wanneer namelijk niet duidelijk is wie de moderator is kan het snel de verkeerde kant uit gaan, en dat is volgens Anke moeilijk tegen te houden.

Ook zijn de schermen, zoals Anke het ICMS noemt, bij Ernst & Young niet de investering waard. Dit gezien de tijd die men aan het systeem besteden de kosten van de software en de hardware. Zeker in een periode van crisis waar men als het ware niet vijf mensen dient te ontslaan, is het scheef om wel overal tv's ophangen.

Interne communicatie?

De link met interne communicatie is volgens Anke verbazingwekkend. Als het middel crossmediaal ingezet kan worden zou het enigszins effectief kunnen zijn. Hiermee bedoeld zij zowel intern als extern middel. Zij noemt een voorbeeld van een scherm bij de balie met aantrekkelijke boodschappen voor de bezoekende klanten.

Wanneer wel relevant?

Volgens Anke komt het systeem beter tot zijn recht als er bij de invulling van het systeem gericht wordt op internal branding. Hierbij noemt zij het voorbeeld van het presenteren van sportuitslagen.

Over het algemeen zijn mensen nieuwsgierig naar sportuitslagen, en E & Y is hoofdsponsor op veel gebieden van sport. Een kans aldus Anke, wanneer sportresultaten worden gepresenteerd en deze zijn verbonden van E & Y raken mensen automatisch meer trots op hun organisatie, wat bij draagt aan internal branding.

VION Food Group – Tamara Luijs

Gesprek met Tamara Luijs, zij is sinds oktober 2009 actief als interim communicatiedeskundige bij VION Food Group. Al enige tijd werkt Tamara als freelance communicatiedeskundige. Hiervoor heeft zijn verschillende functies vervuld binnen dit vakgebied bij verschillende organisaties in Nederland.

Datum en tijd:	woensdag 14 april / 14.00 uur
Organisatie:	VION Food Group
Naam:	Tamara Luijs
Functie:	Communications Officer – ad interim

VION in het kort

VION Food Group is een internationaal foodbedrijf en heeft wereldwijd productie- en verkoopvestigingen. VION produceert hoogwaardige voedingsmiddelen en ingrediënten voor mens en dier.

‘Passion for better Food’ is daarbij het credo. VION Food Group levert haar producten aan consumenten binnen en buiten Europa via industriële, retail- en foodservicepartners²⁷.

Visie op interne communicatie

Binnen VION is er niet echt een visie op interne communicatie. De communicatielijnen staat vast en is werkbaar voor alle collega's. Wel ligt er een uitdaging met betrekking tot interne communicatie binnen deze grote en internationale organisatie, die volop in beweging is. De afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van overnames; nu breekt de tijd aan van consolidatie en om van de verschillende organisaties één geheel, één VION te maken. Dit is het moment om ook de interne communicatie onder de loep te nemen. Waarbij we rekening moeten houden met een diversiteit in culturen (zowel op landenniveau als op bedrijfsniveau), toegankelijkheid interne communicatiemiddelen voor collega's die op verschillende niveaus werkzaam zijn. Momenteel gaat veel aandacht uit naar het intranet VIONline: er wordt een WAN connectie gemaakt met Engeland (i.v.m. overname bedrijf Grampian, wordt het oude Engelse intranet omgezet naar VIONline) en daarnaast krijgt het huidige VIONline een nieuwe look & feel, meer functionaliteiten en meer informatie.

Positie van Interne Communicatie

Interne communicatie is erg belangrijk binnen heel VION. Op allerlei manieren worden collega's geïnformeerd over allerhande zaken. Medewerkers in de slachterijen worden met name geïnformeerd via afdelingsoverleggen en publicatieborden, ook omdat zij geen toegang hebben tot intranet. Kantoorpersoneel wordt geïnformeerd via memo's, e-mail, P&O nieuwsbrieven, tv's, personeelsbladen en natuurlijk VIONline. Onlangs is er een interne campagne geweest over de e-mailpolicy.

Hoe de communicatie met de medewerkers verloopt of wordt ingezet, is ook afhankelijk van het soort informatie. Het hoofdkantoor geeft communicatierichtlijnen voor belangrijke en grootschalige onderwerpen, dit wordt vervolgens verder uitgerold door communicatiecollega's binnen de divisies. De organisaties bepalen verder zelf hoe ze over allerlei andere zaken communiceren.

²⁷ Bron: VION Food Group – Home. Opgehaald op 15 april, 2010, van http://www.VIONfood.com/665/VION_Profiel/

Tamara legt uit dat dit vandaan komt van het feit dat de huidige (externe) communicatiemanager al heel lang mee draait binnen deze organisatie. Deze manager heeft tevens onlangs een prijs gewonnen voor beste woordvoerder van 2009.

Actie visie of interactie visie?

Binnen VION is er sprake van actievisie op communicatie. Tamara noemt de communicatie vooral top-down. Zij legt uit dat dit sterk te maken heeft met de aard en cultuur van de organisatie. Besluitvorming vindt niet plaats in overleg met medewerkers; zij worden geïnformeerd op het moment dat besluiten al vast staan. In sommige gevallen is overleg met elkaar niet mogelijk; regels worden vanuit de wetgeving opgelegd en die dienen nageleefd te worden. Bijvoorbeeld medewerkers in de slachterijen moeten werken volgens strenge regels m.b.t. veiligheid en hygiëne. Deze informatie is van essentieel belang en kan grote gevolgen hebben wanneer zij de regels niet naleven. Daarbij is het zo dat deze regels per week kunnen veranderen.

Zendergerichte communicatie

De communicatie binnen VION is met name zendergericht, er is veel sprake van top-down communicatie en dat heeft te maken met de aard van de organisatie. Er wordt momenteel hard gewerkt om de interne communicatie – en dan met name het VIONline - te verbeteren. Zoals eerder aangegeven hebben de afgelopen jaren in teken gestaan van overnames en is het nu tijd om te consolideren en in dit kader wordt ook aandacht besteed aan verbetering van de interne communicatie.

Qua middeleninzet is VION geen vooruitstrevend bedrijf. Zo was er wel een intranet (Dumeconnect), maar na de overgang van Dumeco, naar SoVION is uiteindelijk VION ontstaan, met bijbehorende huisstijl en bijbehorend intranet (VIONline). Het gebruik van VIONline is goed, maar willen we intensiveren. Dat proberen we te bereiken met de nieuwe look & feel, de nieuwe functionaliteiten en extra informatie, maar ook door nieuwe 'nice to know'- rubrieken als 'Collega in Beeld'. Als voorbeeld noemt Tamara het volgende: binnen de afdeling communicatie wordt wekelijks een mailtje gestuurd met de highlights – die immers ook op intranet staan – gestuurd naar het Raad van Bestuur van wat er de afgelopen weken is gebeurd.

Balancing the future

Eind maart heeft de Raad van Bestuur de nieuwe strategie voor de komende jaren aan de top 150 van het bedrijf gepresenteerd, onder het mom: Balancing the future. Een nieuwe balans vormt de rode draad in deze nieuwe strategie. Dit geldt ook voor de interne communicatie binnen VION.

De organisatie VION: met een knipoog naar interne communicatie

Tamara vertelt dat veel van de functies van communicatie verouderd zijn, of niet langer passen in de organisatie. Na de diverse overnames, moet er eenheid gebracht worden in de processen. Dit is vooral een HR-aangelegenheid. Zo zitten er binnen de verschillende organisatie die bij VION horen, verschillen in CAO, salarisschalen, etc. Maar ook de beoordelingssystematiek is niet bij elke organisatie hetzelfde. Er wordt geprobeerd om dat zoveel mogelijk met elkaar in lijn te brengen, maar bij sommige processen is dat onmogelijk. De interne communicatie rondom deze projecten pakt de afdeling HR op, in samenwerking met de afdeling Corporate Communications. Ook arbeidsmarktcommunicatie is een project dat gezamenlijk opgepakt wordt.

Vershil in organisaties & verschil in mensen

Onder de noemer VION Food Group vallen wereldwijd gezien nogal wat organisaties en mensen. Daarbij is het verschil in niveau en werkzaamheden gigantisch te noemen. Dit neemt met zich mee dat het verschil in informatievoorziening erg groot is in kader tot 'need to know' informatie. Ook het verschil in toegang tot verschillende communicatiemiddelen is zeer divers. Denk hierbij aan een medewerker slachterij die geen toegang heeft tot het intranet van VION. Daarnaast zijn deze medewerkers vaak op uitzendbasis werkzaam.

Samenwerken in projectverband

De afdeling Corporate Communications is gevestigd in het hoofdkantoor van VION in Son en Breugel. Daarnaast zijn er communicatieafdelingen binnen de verschillende divisies van VION. Niet alleen in Nederland, maar ook in Duitsland, Frankrijk en Engeland. Indien er vanuit HK een communicatieproject wordt opgestart, gaat dit in samenspraak met de andere communicatieafdelingen. De afdeling op HK faciliteert, de uitrol van het project wordt door de desbetreffende communicatieafdelingen verzorgd. Bij projecten die wereldwijd worden uitgerold, moeten we rekening houden met cultuurverschillen, andere communicatiestijlen en werkprocessen.

De afdeling Corporate Communications is vrij klein en bestaat ook nog niet zo lang. In het verleden zijn projecten die normaliter door een communicatieafdeling van een hoofdkantoor opgepakt worden, juist opgepakt door de communicatieafdeling van een divisie (bijvoorbeeld het huisstijlhandboek). Het kost veel tijd en energie om dit soort projecten op het hoofdkantoor te krijgen. Dit ligt gevoelig en we belanden al snel in een politiek spel.

Monitoring?

VION staat plat gezegd bekend als 'slachter', als vleesverwerker, maar VION is veel meer dan dat: we zijn een wereldwijd foodconcern. VION opereert in een complexe markt en het is belangrijk dat we goed en nauw contact houden met alle stakeholders (boeren, leveranciers, ngo's, politiek, media, potentiële collega's). We monitoren continu de ontwikkelingen in de markt en allerlei artikelen, besluiten, interviews etc., worden op VIONline geplaatst en op die manier intern verspreid. Daarnaast ontvangen de RvB, RvC en bepaalde Stakeholders elke week een nieuwsoverzicht met daarin de belangrijkste artikelen die deze week op VIONline geplaatst zijn. Dit wordt goed gelezen, maar zegt ook iets over het gebruik van VIONline door collega's. Bij de vraag of VION actief bezig is met het signaleren van bepaalde problemen en opvattingen in de omgeving, zegt Tamara het volgende: "Mensen op afdeling public affaires houden het contact met de boeren. Er wordt wel wát gesignaleerd en enigszins op gereageerd al dan niet opgelost, maar dat is erg een momentopname en dat wordt niet geheel intern doorgevoerd.". Echter dit heeft meer te maken met de externe communicatie van VION.

Informatiebehoeften

VION beschouwt zijn medewerkers als het belangrijkste kapitaal. VION heeft veel personeel met een hoog aantal dienstjaren. Daardoor is de behoefte aan vernieuwende interne communicatiemiddelen niet of nauwelijks aanwezig. De vraag is ook of meegaan met bepaalde 'hypes' wel nodig is. Datgene wat past binnen de (nieuwe) strategie, wordt ingezet.

Om te voorkomen dat we intern geen opvolgers hebben voor sleutelposities in ons bedrijf, is er een begin gemaakt met een methode om medewerkers te laten doorgroeien. Daarnaast is arbeidsmarktcommunicatie een speerpunt van de afdeling HR voor 2010. Op die manier proberen we onze naamsbekendheid te vergroten* en meer Young Professionals aan te trekken.

* VION heeft een uitstekende marktpositie en hoort tot de top van de foodbedrijven in NL, maar bijna niemand kent het bedrijf.

De huidige situatie van interne communicatie

Een faciliterende communicatieafdeling

De afdeling Communications is verantwoordelijk voor het communicatiebeleid en initieert, faciliteert en innoveert communicatieactiviteiten ter ondersteuning van de realisatie van de missie van VION. De belangrijkste taken zijn het opzetten, plannen, uitvoeren en coördineren van (internationale) communicatieprojecten; het opzetten en uitvoeren van een actief free publicity beleid met (inter)nationale (vak)pers; het ontwikkelen en uitvoeren van crisiscommunicatie (recalls, bedrijfssluitingen etc.) en het verzorgen van het woordvoerderschap hiervoor; het actief opbouwen en onderhouden van (inter)nationale perscontacten met vakpers, algemene pers, radio en tv; advisering op het gebied van communicatieprojecten en beleidsmatige zaken. Vooral het communicatiebeleid en de strategie wordt via andere (communicatie)mensen binnen de organisatie doorgespeeld. Via de lijn wordt dit als het ware verder gecommuniceerd. De verschillende verantwoordelijken voor communicatie binnen deze organisaties zijn verantwoordelijk voor hun communicatie. Uiteindelijk zijn zij diegene wie verantwoordelijk zijn zodat zij opereren volgens de richtlijnen van communicatie binnen VION Foodgroup.

Communicatiemiddelen

Het intranet van VION wordt als eerste 'onder handen genomen'; verbeteren van Intranet staat hoog op de agenda, aldus Tamara. Elke medewerker die voor het eerst gebruik maakt van VIONline, vult een profiel in, waardoor de berichten op VIONline op maat worden aangeboden. Dit betekent dat de informatie wordt gefilterd op basis van taal en business unit. Overige communicatiemiddelen: personeelsbladen, P&O nieuwsbrieven, afdelingsoverleggen, publicatieborden, tv's, persoonlijke/ 1-op-1- gesprekken.

Communicatie activiteiten

Bij VION scannen ze dagelijks kranten, tijdschriften en artikelen die over VION gaan. Met name nieuws (vooral zenden), maar er wordt ook informatie gedeeld als er bijvoorbeeld een nieuwe collega is begonnen of als een collega de organisatie gaat verlaten. Dit wordt bekend gemaakt middels een 'internal announcement' op VIONline. Een initiatief waar momenteel mee gewerkt wordt is het verbeteren van communicatie tussen de onderlinge landen middels een conference call. Om de communicatie en begripsvorming tussen communicatiecollega's in de verschillende landen te verbeteren, zullen we op korte termijn met de betrokken collega's conference calls inplannen.

VION en Interne Communicatie in de toekomst

Het moraal van dit verhaal is dat er binnen VION Food Group werk aan de winkel is op het gebied van interne communicatie. Dit heeft Tamara meerdere male herhaald tijdens het gesprek. Een samenhang creëren om één VION te genereren staat hierbij centraal. Vandaar waarschijnlijk dat balans is gekozen als sleutelwoord en uitgangspunt. Er ligt gewoonweg ontzettend veel werk om weer in balans te komen.

Tijd voor actie

Er is onlangs binnen VION N.V. een communicatiemanager aangenomen die projectmatig het e.e.a. gaat aanpakken en/of opschonen. Momenteel zijn er met betrekking tot internet te veel domeinnamen en diverse huisstijlen aanwezig. Daarbij heeft iedere VION afdeling/organisatie dezelfde startpagina, echter als je op 'communicatie' klikt krijg je een algemeen verhaal te lezen.

Rabobank Nederland – Wilbert van Gent

Datum en tijd:	Maandag 19 maart 2010 / 15:00
Organisatie:	Rabobank Nederland
Naam:	Wilbert van Gent
Functie:	Communicatiemanager

Introductie

Rabobank Nederland is in dienst van de diverse lokale Rabobanken in Nederland. Binnen het directoraat Communicatie zijn er 90 mensen die zich bezig houden met corporate en marketing communicatie. Binnen deze afdeling valt o.a. sponsoring, en woordvoering. Wilbert houdt zich bezig met Interne Communicatie – dat ook binnen Communicatie valt – de communicatie manager. Hij houdt zich voornamelijk bezig met interne campagnes en projecten (denk aan langere termijn visies) en veranderingsprocessen.

Visie op Interne Communicatie

Rabobank Visie 2010

Transparantie

In de visie die Rabobank momenteel nastreeft worden mensen zelf aan het woord gelaten. Open en transparant communiceren over de veranderingen binnen de Rabobank staat centraal. Daarbij worden mensen geïnterviewd die transparant vertellen over zaken binnen deze visie. Vervolgens worden deze mensen begeleid in zijn/haar werkproces. “Als je vindt dat je als organisatie transparant wilt zijn, moet je ook medewerkers de gelegenheid geven te reageren op veranderingen.”, vindt Wilbert. “Hier speelt de bedrijfscultuur ook een grote rol: Zijn medewerkers bereid om te zeggen wat ze vinden zonder bang te hoeven zijn voor hun positie?”

Betrekken van mensen in informatieprocessen

Communicatie is enerzijds gericht op het informeren van mensen wat betreft veranderingen in de organisatie en communiceren welke rol de medewerker daarin heeft. Wilbert doelt op het betrekken van mensen en laten participeren in processen door informatie zodanig te brengen dat er interactiemogelijkheden ontstaan. “Men moet zijn/haar ideeën kwijt kunnen over diverse veranderingen en daarin dient men ook een rol in te nemen”, aldus Wilbert.

Actie én interactie

Het faciliteren van werkprocessen is niet direct de taak van de afdeling communicatie van Rabobank Nederland, dit is de verantwoordelijkheid van de banken zelf. De primaire taak van interne communicatie vanuit Rabobank Nederland is het informeren over wat de organisatie bezig houdt en welke koers zij vaart op functioneel en emotioneel niveau; het binden en boeien van mensen. Het gaat niet alleen om informeren maar ook om medewerkers te betrekken, interactie en participatie spelen daarbij een rol. “Wij willen de werknemers inspireren en motiveren om hem/haar bewust te maken van waar ze mee bezig zijn en welke rol ze in het proces spelen. Wij zijn ervan overtuigd dat medewerkers dan pas weten waar ze over praten en daardoor ook beter presteren doordat ze zelfbewust zijn en met name ook lol hebben in hetgeen ze doen. Dat vind ik de belangrijkste drijfveren met betrekking tot interne communicatie”, aldus Wilbert.

Doelen en functies van Interne Communicatie

In eerste instantie is het doel en de functie van interne communicatie taak- en functiegerichte informatie te verstrekken. Voor inspiratie en motivatie is interactiviteit en participatie van belang om mensen in het proces van verandering te betrekken. Interne Communicatie is geen aparte afdeling, maar participeert binnen allerlei projecten en programma's binnen de organisatie. Zo speelt interne communicatie een belangrijke rol in de taken van HRM, om medewerkers te informeren en te boeien voor de organisatie.

Informatiesoorten en -vormen

In principe komen alle vormen en soorten op het gebied van informatiestrekking binnen de organisatie te pas; taakcommunicatie (wat bijvoorbeeld is ondergebracht onder verschillende segmenten; zoals particulieren en bedrijven), beleidsinformatie, sociale informatie, e.d. Daar draagt de visie van de Rabobank aan bij. Wilbert geeft aan dat medewerkers met name via intranet worden geïnformeerd. Alles op het intranet is voor iedereen toegankelijk. Er is alleen een apart domein voor directeuren en bestuurders dat alleen voor hen open staat: Governet.

Kennismanagement

Om tegemoet te komen aan de visie die Rabobank nastreeft – participatie, initiatie en interactie van medewerkers op diverse processen – wordt veel aandacht geschonken aan kennismanagement. Het portaal van visie Rabobank 2010 is interactief en is sinds twee jaar opgezet.

Een voorbeeld hiervan is dat binnen het intranet filmpjes kunnen worden gepresenteerd, van de diverse projecten binnen Rabobank 2010 en kunnen worden ge-upload door lokale banken.. Daarbij dienen de volgende vragen worden gevraagd om de intentie van het filmpje te bepalen: “Wat betekent het voor de klant?”, “Wat betekent het voor de medewerker?”, en “Wat betekent het voor de organisatie?”. Deze factoren zijn de kompassen waarop de Rabobank georganiseerd wordt, en het doel is om deze driehoeksverhouding een balans te houden.

Gebruik en effectiviteit van interne communicatiemiddelen

Wilbert bemerkt dat Rabobank Nederland door de omvangrijke infrastructuur van het intranet moeite heeft om direct bij de bankmedewerkers te komen, omdat hun primaire interesse bij de lokale Rabobank ligt en zij hun informatie vooral betrekken via intranet. Desalniettemin noemt Wilbert de volgende middelen effectief:

Intranet

Daar wordt met name functionele en taakgerichte informatie gedeeld. Ook het Rabobank nieuws wordt hier geplaatst. Daarnaast wordt voor nieuws en actualiteiten ook veel gebruik gemaakt van nieuwsbrieven verzonden via de mail. Tevens heeft iedere Rabobank z'n eigen 'Local Web', een eigen intranet, specifiek voor elke lokale bank.

Personeelsblad

Het vroegere personeelsblad 'Rbij' wordt nu digitaal ingezet, op lokaal niveau worden nog wel

personeelsbladen ingezet. Tevens is er nog een gedrukt magazine speciaal voor het management en bestuurders beschikbaar.

Persoonlijke Communicatie

“Persoonlijke communicatie moet je niet uitsluiten”, zegt Wilbert. “Er zijn nog steeds veel groepen mensen binnen de Rabobank die elkaar fysiek ontmoeten om met elkaar in gesprek te gaan. Wilbert noemt hierbij het voorbeeld van de regiegroep Communicatie: Van ongeveer 15 verschillende banken vormen 15 mensen een klankbordgroep om te discussiëren en te participeren omtrent actuele zaken op het gebied van communicatie. Wilbert neemt zelf deel aan zo’n regiegroep waar feedback geven op communicatie het doel is van de klankbordgroepbijeenkomsten.

TV’s: Viewpoint

Bij lokale banken in bankhallen hangen momenteel schermen waarin enerzijds centrale boodschappen (campagnes, thema’s) worden gepresenteerd, en aan de andere zijde lokale informatie van de bank op staat. Dit is uitbesteed aan een derde partij, die elke week zorgen voor ‘verversing’ op de schermen. Deze tv’s worden gebruikt voor externe communicatie: Wilbert geeft aan dat hij het niet ziet zitten om deze schermen ook voor interne communicatie door te voeren. Mede omdat er al veel gebruik wordt gemaakt van interne communicatie, communities en overige interne middelen.

Social media

Er is een Rabobank Hyves en sinds medio vorig jaar is er een interne Twitter opgericht (Yammer). Wilbert bemerkt dat steeds meer mensen gebruik maakt van deze vorm van Social media. De Rabobank zet deze vorm van communicatie op, maar laat dit volledig leiden door medewerkers, al vraagt dit echter wel enigszins naar modereren, en dat kost tijd en aandacht van mensen, aldus Wilbert.

Onderzoek en toetsing

Ieder kwartaal wordt kwalitatief onderzoek gedaan, o.a. door middel van enquêtes. Deze worden onder begeleiding uitgevoerd door externe onderzoeksbureaus. Zo wordt er onderzoek gedaan naar de effectiviteit van de functionaliteiten, en wordt bijgestuurd daar waar blijkt deze niet effectief genoeg te zijn.

Onderzoeksvragen als: “Wat gebeurt er binnen eigen organisatie?”, “Wat gebeurt er buiten de organisatie”, of “Hoe actief zijn de medewerkers met social media?” worden zoal getoetst, met als hoofddoel om daar uiteindelijk intern op in te spelen. “Je vindt een afspiegeling van de maatschappij in je eigen organisatie. Als je interne communicatie goed wil doen moet je inspelen op deze afspiegeling, en je eigen personeel geboeid houden.”, aldus Wilbert.

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers²⁸ nog steeds veel behoefte hebben aan persoonlijke communicatie. Dit heeft volgens Wilbert met name te maken met de bedrijfscultuur; “zelfs tot op heden ligt persoonlijke communicatie dichterbij dan digitale communicatie.”

Interne Communicatie in het vooruitzicht...

Participatie en reactie

Rabobank Nederland is momenteel bezig een nieuwe visie te ontwikkelen voor de komende jaren. Deze visie is gebaseerd op de ontwikkelingen in de markt, de ontwikkelingen van onze klanten en hoe wij daar als organisatie een rol in willen nemen.

Tevens omschrijft Wilbert dat interne communicatie iets van ons allemaal is. Met name door de komst van Social media hebben organisaties het gevoel de regie op communicatie te verliezen; momenteel reageren

²⁸ De gemiddelde leeftijd van Rabobank medewerkers ligt rond de veertig jaar.

en participeren medewerkers waarbij de organisatie niet alleen maar zendt en/of stuurt, tot angst van organisaties die hier (nog) niet aan toe zijn.

Communicatie verandert van het klassieke zender/ontvanger model naar een initiator/participant model.

Investering in medewerkers

Door onderzoek is inzicht verkregen in de beweegredenen van medewerkers om bij de Rabobank te blijven werken of juist ervoor te kiezen om weg te gaan. Wanneer de economie goed is, gaan mensen in de organisatie eerder weg. “Dit is niet wat je als organisatie wilt!”, geeft Wilbert aan. “Daarom dien je zorgvuldig te kijken naar de behoeften van de medewerker. Wanneer iemand komt werken is dat een investering voor beide partijen; de medewerker investeert in de organisatie met zijn/haar kennis en kunnen, en de organisatie investeert in de medewerker om hem/haar te laten ontwikkelen en waar dat je binnen de organisatie op welke plek je ambitie kunt naleven. In samenwerking met HR – waar centraal staat hoe iemand binnen de organisatie te laten boeien – wordt dit nagestreefd.”

Trends en ontwikkelingen

“Je ziet als het over communicatie gaat dat technologie voor heel veel mensen nieuwe mogelijkheden biedt ; dan kijk je naar je klanten, je markt en je medewerkers.” De ontwikkelingen die Wilbert benoemt, zijn als volgt:

Participatiemodel

Er vindt een verschuiving plaats betreft de inzichten die men heeft omtrent communicatie; vanuit het oude “zender – ontvangermodel” wordt momenteel meer gewerkt naar een initiator/participatiemodel. Wilbert benoemt dit als een belangrijke trend. Vroeger werd er nog vanuit gegaan dat ‘his masters voice’ bepalend was, maar momenteel mag én kan iedereen met de huidige technologie initiëren en participeren.

Wilbert stelt daarna dat deze ontwikkelingen buiten organisaties om een hele grote vlucht maken, maar dat organisaties veelal daarop achterlopen. Wat een paar jaar geleden buiten afspeelde op het gebied van technische ontwikkelingen, wordt nu pas ingevoerd binnen de organisaties. Social media is hier een sterk voorbeeld van.

Social media

Zoals eerder uitlegt, loopt social media over het algemeen te ver voor op wat mogelijk is bij sommige organisaties. “Diverse organisaties ‘horen’ dat social media een trend is, en willen dit dan vrijwel direct implementeren in hun organisaties, zonder dat er gekeken is of de organisatie daar wel aan toe is”, aldus Wilbert. Het interessante van social media is dat er met en groepsdynamiek totaal geen rekening wordt gehouden; mensen vinden elkaar op basis van een bepaalde interesse of gemeenschap.

Community

De sociale media kenmerkt zich doordat het niet te regisseren valt. Op het moment dat organisaties zich er commercieel mee gaan bemoeien is de community die gevormd wordt door social media niet meer relevant. Voorbeeld: “Binnen de Rabobank is een community opgericht genaamd Rabobank Sport. Bezoekers van deze site zijn geïnteresseerd in wielrennen en andere sporten. Wanneer wij als organisatie daar teveel bedrijfscommercie op zetten, verliezen wij aanhangers”, zegt Wilbert.

Monitoring

Voor een organisatie is het belangrijk om goed in de omgeving te, monitoren naar wat er gezegd wordt over de organisatie (middels WebCare). Vervolgens dient gekeken te worden hoe de organisatie met deze bevindingen kan omgaan en daarop dient een gepaste reactie op gegeven te worden. Je ziet dat wanneer een organisatie hier niet goed mee omgaat door bijvoorbeeld social media verkeerd in te zetten, zij niet veel input krijgen of een vertekend beeld van de omgeving creëren.

Banken zijn conventionele instituten

Banken zijn hele conventionele instituten; daar waar het in de buitenwereld veel sneller gaat hebben organisaties moeite om bij te blijven. De cultuur van de banken is dat medewerkers wel 'iets' mogen zeggen, maar hebben nog moeite om dat met naam en toenaam te doen.

Vodafone – Fedde Heijmans

Vodafone wordt door Signips gezien als voorloper van de social media trend, gezien zij als enige van de onderzochte organisaties – op Philips na – momenteel het ICMS van Signips binnen haar organisatie heeft geïmplementeerd.

Datum en tijd:	Woensdag 12 mei 2010 / 14:00
Organisatie:	Vodafone
Naam:	Fedde Heijmans
Functie:	Office Internal Communications

Introductie

Vodafone²⁹ is een van de grootste mobiele communicatiebedrijven in Nederland en maakt deel uit van Vodafone Group, het meest toonaangevende communicatiebedrijf ter wereld met proportioneel 333 miljoen klanten in vijf continenten. De Vodafone Group heeft deelnemingen in het aandelenkapitaal van mobiele operators in 31 landen. Daarnaast heeft zij een samenwerkingsverband met telecombedrijven in 40 landen. In de snel ontwikkelende mobiele telecommunicatiemarkt is Vodafone continue bezig diensten, producten en services te verbeteren.

Visie op Interne Communicatie

Communicatie is een uitdaging. Binnen Vodafone zijn veel communicatie invalshoeken, maar uiteindelijk gaat het over hoé communicatie ingericht en uitgevoerd wordt om de beoogde doelen te bereiken; met name het betrekken van medewerkers. Interne communicatie zorgt ervoor dat medewerkers betrokken blijven bij het bedrijf, dat zij weten wat er van hen verwacht wordt m.b.t. het werkproces, en dat ze hun stem kunnen laten horen. “We moeten als organisatie een dialoog blijven aangaan met de medewerkers. Zeker gezien de trends social media en Web 2.0, willen wij niet achterblijven. Sterker nog, wij willen zelfs voorop lopen, want communicatie staat aan de basis van onze producten en diensten. Organisaties dienen betrokken te blijven en op de hoogte gehouden worden van wat er speelt bij de medewerkers, en met alle nieuwe media, worden de grens tussen interne en externe communicatie zo op het eerste gezicht steeds kleiner”, aldus Fedde, “- maar deze is er natuurlijk nog wel”

Intermediaire functie

De houding en het gedrag van een werknemer is bepalend op de manier waarop binnen een organisatie gecommuniceerd wordt. Er is sprake van zowel zenden als ontvangen. Fedde stelt dat het voor Interne Communicatie belangrijk is om kijk te hebben op de doelgroep; de medewerker en diens omgeving. Het management kan wel iets willen, maar als communicatieadviseur is het van belang dat de boodschap op de juiste wijze door de doelgroep geïnterpreteerd wordt, en daarvoor is het belangrijk om te weten wat er bij de verschillende groepen medewerkers leeft. Het is belangrijk dat de afdeling interne communicatie, de reacties en signalen die de medewerker afgeeft opgepikt om deze naar het management terug te kunnen koppelen, en om beter communicatie advies te kunnen geven.

²⁹ Bron: VODAFON – Home. Opgehaald op 13 mei 2010, van http://www.vodafone.nl/overvodafone/vodafone_in_nederland/organisatie/

Samenwerking afdelingen

Communicatie is een uitdaging, zeker in een groot en zeer dynamisch bedrijf als Vodafone. De verkoop van communicatie producten aan consumenten en zakelijke klanten, en het behouden van die klanten is het hoofddoel waar uiteindelijk elke medewerker binnen Vodafone een aandeel in heeft en hiervoor moeten alle neuzen dezelfde kant op staan. Hiervoor is het belangrijk dat alle afdelingen samen werken, en een goed en gedeeld beeld hebben van de producten, de bedrijfscultuur, de strategie en alle andere informatie die belangrijk is voor alle medewerkers. De Interne communicatie heeft, naast het management, hier een groot aandeel in.

Vodafone en interne communicatie

Doelen en functies van Interne Communicatie

Interne Communicatie bestaat bij Vodafone uit een ruim takenpakket: het aanbieden van een communicatie infrastructuur (de middelenmix), het coördineren hiervan (beheer, procesbewaking en verbetering), het vertalen van strategische- en managementboodschappen naar de medewerkers (en andersom!), en het geven van communicatie advies (inclusief signaalfunctie), en het maken en uitvoeren van communicatie plannen.

Communicatiemiddelen en implementatie

Bij Vodafone vormen uitstraling, vorm en prestatie en belangrijk bestanddeel van het succes van de interne communicatie. “Wij willen met onze omgeving en middelen een ‘wow-gevoel’ achterlaten bij onze medewerkers. Het zorgt ervoor dat mensen trots zijn om bij deze dynamische organisatie te werken, en dat is al een zeer wenselijk eindresultaat op zich”, geeft Fedde weer. Bewustwording en beleving creëren bij de medewerker staan voorop in de communicatie-uitingen en middelen. Naast intranet, e-mail en posters, maakt Vodafone ook gebruik van sms, evenementen, Internal Branding (slim gebruik van de visuele aspecten in het interieur) en nu dus ook digital signage (het ICMS van Signips), wat hier weer een voortvloeiende uit is.

Oppassen voor informatie-overload

Interne communicatie draait om impact, en relevantie, beschikbaarheid, context en herhaling zijn hier belangrijke factoren. “Ik heb dingen niet gezien”, “ik wist het niet”, zijn uitspraken die je vaak hoort. De uitdaging ligt er dan ook in om doelgroepen daadwerkelijk te bereiken. Dit vergt communicatiediscipline. Het is volgens Fedde een kwestie van geven en nemen en daarop de middelen op aanpassen. Echter benadrukt Fedde dat een organisatie ervoor moet waken niet té veel informatie te willen zenden, wat leidt tot een informatie-overload.

Onderzoek en toetsing

Jaarlijks wordt terugkerend een medewerkeronderzoek gehouden, om de informatie behoeften van mensen inhoudelijk en t.o.v. de organisatie te toetsen. Fedde benadrukt hierbij eveneens het belang van persoonlijk contact. Daarbij worden regelmatig diverse vestingen bezocht, om te weten te komen wat er zoal speelt bij de werknemers op de vloer.

Vodafone en social media

Belang van social media

Vodafone wil voorlopen en bij de tijd zijn, zowel in producten als met de presentatie van de organisatie in zijn geheel. Daarbij hoort het gebruik maken van de hedendaagse trends en middelen: social media. Fedde omschrijft social media als een trend die nog niet zo heel oud is, maar nu wel snel doorbreekt. Fedde benadrukt dat wanneer je als organisatie (nog) geen gebruik maakt van social media, je echt iets mist, omdat de kans groot is dat je dan niet goed weet wat er allemaal speelt in buiten je bedrijf, of bij medewerkers die ook steeds vaker online sociaal actief zijn. Het is niet zaak te bepalen of social media belangrijk is in een organisatie, maar eerder hoe je er mee om moet gaan: hoe kan social media een rol spelen en bijdragen aan de communicatiedoelen en behoefte van een specifieke organisatie en haar medewerkers?

Door social media worden effecten die buiten een organisatie optreden steeds groter. “Mond tot mond reclame is sterk, effectiever dan een reclameboodschap, en niet meetbaar, zo groot. Social media wordt daarom steeds belangrijker”, aldus Fedde.

Dialogoog en interactie

Medewerkers willen engagement en zich betrokken voelen bij een organisatie; men wil gehoord worden. Fedde ziet social media als ‘het’ kanaal om mensen die stem te geven.

Vodafone streeft ernaar om een actieve en uitdagende dialoog met de medewerkers te hebben, mede door het gebruik van social media, en gebruikt deze middelen daar dan ook actief voor. Betrokken en positieve medewerkers zijn namelijk de beste ambassadeurs van de organisatie en haar producten.

Toch moet communicatie ook de ouderwetse de grenzen en hulpmiddelen voor communicatie blijven aanbieden die vrij traditioneel blijven binnen een bedrijf: je wilt immers dat medewerkers de juiste dingen weten, en over de juiste dingen praten, maar over sommige (bedrijfsgevoelige) liever niet, of deze door onze woordvoerders laat beantwoorden. “In een wereld waar social media zo’n gemeengoed wordt, en de grenzen tussen interne communicatie en externe communicatie steeds meer vervagen, is het de kunst om er voor te blijven zorgen dat de medewerker zoveel mogelijk betrokken wordt en zelf kan zeggen, maar dat bedrijfskritieke informatie veilig blijft”, aldus Fedde.

Een koppeling met het Interne Communicatie Media Systeem van Signips

“Wij vormen bij Vodafone het kantoor van de toekomst. Wij passen flexibele werkplekken en ook gebalanceerde kantoorconcepten toe. Projecten en kantoren zijn opnieuw en heel bijdetijds ingericht en ook de producten en middelen horen daarbij aan te sluiten.”

Digital Signage en het ICMS

Digital Signage

Digital Signage is geschikt voor alle organisaties; iedere organisatie kan dit naar eigen doelen en invulling inrichten, aangepast op diens eigen doelgroep. Het is een truc om mensen belangrijke boodschappen mee te nemen. Het zit ‘m niet in overkill van informatie, maar om de informatie op een strategische en slimme plek te tonen en zichtbaar te maken daar waar men de boodschappen leest. Daarbij dient de boodschap die van belang is, interessant gemaakt te worden. Dit dient op basis van een dialoog aan te gaan met de medewerker worden gevormd. Tevens dient het toegepast worden als een crossmediaal product; alle

middelen worden gecombineerd en versterken elkaar vervolgens via het systeem. Op deze manier worden de belangrijkste boodschappen meerdere malen weergegeven.

Het ICMS

Signips biedt een geïntegreerde oplossing: een totaalpakket. Het denkt naast de techniek, ook mee over de uitvoering en vormgeving. De kracht van het ICMS zit het in het platform zelf (de aansturing) en de meerwaarde die het heeft als je wilt inzetten als communicatietool. “Wij gebruiken die schermen niet om een filmpje op te zetten, maar kiezen ervoor om iets te communiceren via het scherm. Er wordt nagedacht over de ‘publicatie-flow’.” Signips biedt zowel een technische oplossing als een tool voor de communicatiemanager om het systeem eenvoudig te managen.

Het ICMS valt op door diens techniek, kleur, licht, beweging en inhoud. Het systeem kan volgens Fedde gezien worden aanvulling om zowel op kennis, houding en gedrag in te spelen. Het ICMS kan informatie bieden, en door een combinatie van de goede boodschap en de bedachte techniek en de mooie contents spoort het aan tot een bepaald gedrag en daaropvolgende actie. Daardoor kan het ICMS stiekem ook gezien worden als een extra middel – een push middel – om mensen een bepaalde handeling te laten verrichten. Interactie is meteen té indringend om dat middels het ICMS uit te voeren.

Invulling en inhoud

Vodafone

“Het ICMS zit momenteel in de pilotfase bij Vodafone. We zijn er zelf momenteel nog niet over uit hoé wij precies deze media kunnen implementeren qua inhoud. Het systeem kan gezien worden als een poster met meer impact. Het is intern opgezet, maar er wordt rekening gehouden dat het extern ook gelezen kan worden. Op de schermen bij Vodafone worden momenteel commercials en campagnes getoond met een informatieve waarde. Het is ook voor iedereen toegankelijk. Inhoudelijk komen er dan niet geheime en concurrentiegevoelige informatie op. Je moet in de gaten houden dat de informatie naar iets moet leiden; dus je moet er een actiepunt en/of link bijgeven.”

Algemeen

Het is voor een organisatie belangrijk om het goed aan te laten sluiten bij de organisatie, diens uitstraling en ‘tone of voice’. Kortom: passend bij de cultuur van een organisatie. Het moet een mix zijn van diverse soorten content. Mensen moeten niet gaan denken dat het een reclame of PowerPoint is. De veelzijdigheid van de content moet gezien worden. En de mogelijkheden van het systeem moeten benut worden. Daarbij moet het regelmatig ververs worden. Er moet actief iets mee gedaan worden. De inhoud wordt naar Fedde’s mening succesvoller als er ook leuke informatie wordt verteld. Zo dient er op de digital signage schermen een combinatie worden getoond van ‘Nice to know’ en ‘Need to know’ informatie. Het moet begrijpbaar zijn, kort en visueel aantrekkelijk.

Bijlage IV | Casestudy Philips IT

Deze praktijkcase bij Philips IT is essentieel bij de uitvoering van de afstudeeropdracht; Hoe kan het Signips ICMS bijdragen aan de strategische doelstellingen op het gebied van interne communicatie bij corporates? Bij Philips IT in Eindhoven wordt direct gestart met het ontwikkelen en toetsen van verschillende concepten ter invulling van het Interne Communicatie Media Systeem (ICMS). Het doel van deze praktijkcase is om op strategisch niveau het systeem te kunnen optimaliseren wat bevorderlijk is voor de interne communicatie van de organisatie.

Aanleiding

Sinds enkele maanden maakt Philips gebruik van het Intern Communicatie Media Systeem (ICMS), ontwikkeld door Signips. Dit systeem wordt ingezet als intern communicatiekanaal sinds de verandering van kantoorindeling binnen Philips IT, locatie High Tech Campus in Eindhoven. Deze verandering houdt in dat Philips innovatieve werkplekken hanteert. Niet één medewerker heeft een vaste werkplek binnen zijn of haar afdeling en in geen enkel gebouw is een poster of prikbord te vinden. Het ICMS is het huidige communicatiekanaal, zichtbaar voor alle medewerkers in de verschillende gebouwen.

Vanuit de contactpersoon bij Philips IT – Rogier Guns – ontstond de behoeften om meer uit het Interne Communicatie Media Systeem te halen dan de standaard informatiebeelden die momenteel worden gecommuniceerd via het ICMS bij Philips IT.

Probleemformulering

Vanuit de afdeling Corporate Communicatie wordt het ICMS aangestuurd. Het beleid wordt strikt bewaakt rondom het systeem; standaarden en guidelines vanuit Philips Corporate staan vast en in dat opzicht is 'the sky dus *niet* the limit'.

Het Interne Communicatie Media Systeem bij Philips IT doet te kort. Er zijn veel meer mogelijkheden om dit media systeem optimaal te benutten als het gaat om interne communicatie. Momenteel wordt het media systeem met name gebruikt als managementtool, waarbij met name top – down wordt gecommuniceerd. Het is hierbij de vraag of ICMS momenteel correct gebruikt wordt. Volgens Rogier Guns kan het ICMS beter gepositioneerd worden als communicatiekanaal met een mix van zowel top – down als bottom-up communicatie. Het is vanzelfsprekend te noemen dat het management blijft bepalen hoe het ICMS gepositioneerd wordt binnen Philips IT.

Opdrachtformulering

Er zal meegedacht en meegewerkt worden om het Interne Communicatie Media Systeem bij Philips IT op strategisch niveau te optimaliseren. Dit biedt in de brede zin van het woord drie perspectieven:

1. Binnenkijken in de keuken bij Philips.
2. Kennis op het gebied van interne communicatie toepassen door hulp te bieden bij de invulling van het ICMS als communicatiekanaal.
3. Kennis op het gebied van interne communicatie toepassen door na te denken, en hulp te bieden zodat het kanaal ingezet kan worden als interactief en internationaal communicatiekanaal binnen Philips wereldwijd.

Allereerst zal onderzoek worden gedaan om de bevindingen, belangen, betrokkenheid en behoeften met betrekking tot het ICMS van de Philips IT medewerkers in kaart te brengen. Concreet: wat vinden zij interessant en leuk om via het scherm waar te nemen? Tevens is het van belang om helder te krijgen wat de doelstellingen zijn van het ICMS vanuit het management. Daaropvolgend zullen er diverse concepten worden bedacht die invulling aan het systeem geven, aangepast op de behoeften van de verschillende stakeholders.

Aandachtspunten en randvoorwaarden

Philips kampt met een aantal issues waar rekening mee dient te worden gehouden.

Medewerkers binnen Philips komen in aanraking met veel wisseling op het gebied van functies, teams én werkplekken. Innovatieve werkplekken zijn immers de aanleiding geweest om het Interne Communicatie Media Systeem in te zetten. Daarnaast streeft Philips ernaar om zich wereldwijd als één organisatie te presenteren. Momenteel positioneren zij zich zowel intern als extern in gescheiden sectoren (Philips Healthcare, Philips IT, Philips Lightning, etc.), waarbij Philips IT tevens is opgedeeld uit IT Applications en IT Infra. De projectmatige manier van werken is een struikelblok om als één organisatie naar buiten te treden. Het lijkt erop dat Philips IT medewerkers erg druk zijn met elkaar informeren over projecten en dat elke medewerker staat voor zijn/haar eigen project; meer dan zij staan voor het merk Philips.

Een ander aandachtspunt is globalisering. Het ICMS dient zo ingevuld te worden dat het zowel voor een medewerker in Andover interessant is om te bekijken, als voor een medewerker in Bangalore en Nederland. Interculturele communicatie is hierbij dus het sleutelwoord. Momenteel speelt namelijk intern nogal het idee dat Philips nu nog alleen maar een 'Eindhovens feestje' is.

Onderzoeksopzet

Om bij Philips IT in de praktijk het Interne Communicatie Media Systeem – wat bij diverse koffieautomaten in de verschillende HTC gebouwen hangt – zo effectief mogelijk in te kunnen zetten, zal alvorens een onderzoek moeten worden gedaan. Middels onderstaande doelen, vraagformulering en diens deelvragen zal het onderzoek bij Philips IT worden ingezet:

Hoofddoel

Het op strategisch niveau optimaliseren van het Interne Communicatie Media Systeem bij Philips IT, zodat deze corporate inzetbaar is ter bevordering van de interne communicatie bij Philips (Global).

Onderzoeksdoel

Inzicht krijgen in de bevindingen, betrokkenheid, belangen en behoeften van ‘Philips mensen’, zodat deze resultaten bijdragen om het Interne Communicatie Media Systeem binnen Philips IT in te kunnen vullen.

Centrale vraag

Wat zijn de bevindingen, betrokkenheid, belangen en behoeften van de mensen binnen Philips IT met betrekking tot het Interne Communicatie Media Systeem?

Deelvragen

1. Wat vinden Philips IT medewerkers van Intranet en wat is de mate van effectiviteit van intranet als hun informatievoorziening?
2. Hoe zien Philips IT medewerkers de rol van het ICMS en wat is volgens hen de intentie ervan?
3. Wat is volgens Philips IT medewerkers de mate van effectiviteit van het ICMS als hun informatievoorziening?
4. Zijn er verschillen merkbaar in de manier van informatievoorziening van de Philips IT medewerker voor en na de werkplek innovatie?
5. Hoe zou de Philips IT medewerker het ICMS invullen op het niveau van hun eigen sectie binnen Philips IT, m.b.t. heel Philips IT, Philips Nederland en Philips Global?
6. Waar liggen de behoefte met betrekking tot interactie en social media met het ICMS?

Onderzoeksaanpak

De deelvragen worden beantwoord aan de hand van een kwalitatieve onderzoeksmethode; namelijk diepte-interviews. Met deze methode zijn achterliggende redenen en gedachten te achterhalen. Er zullen in totaal 10 individuele gesprekken met Philips medewerkers worden gevoerd, uit verschillende lagen en hoeken van de organisatie. De individuele gesprekken zullen afgenomen worden in de vorm van een gedeeltelijk gestructureerd interview. Op deze manier wordt de structuur in het interview gewaarborgd. Echter zijn er wel mogelijkheden om af te wijken en door te vragen wanneer nodig.

Onderzoeksvragen

1. In hoeverre bent u tevreden met de communicatie en beschikbaarheid van informatie middels intranet?
 - a. Geef een cijfer (1 – 10) betreft de effectiviteit van intranet als uw informatievoorziening.
 - b. Licht dit cijfer aub toe.
2. Hoe ziet u de rol van het ICMS en wat is volgens u de intentie van het systeem?
 - c. Geef een cijfer (1 – 10) betreft de effectiviteit van het ICMS als uw informatievoorziening.
 - d. Geef aub aan wat u positief vindt aan het systeem en wat u eraan mist.
3. Welke verschillen merkt u in uw manier van informatievoorziening voor en na de werkplek innovatie?
4. Stel dat...
 - ... het ICMS alleen betrekking heeft op jouw afdeling binnen Philips IT.
Wat zou jij graag op de tv schermen willen zien / wat zou je willen weten?
 - ... het ICMS alleen betrekking heeft op iedereen binnen Philips IT.
Wat zou jij graag op de tv schermen willen zien / wat zou je willen weten?
 - ... het ICMS alle mensen van Philips in Nederland aanspreekt.
Wat zou jij graag op de tv schermen willen zien / wat zou je willen weten?
 - ... het ICMS geplaatst wordt in alle Philips bedrijven wereldwijd.
Wat zou jij interessant vinden om dan te zien/ te weten te komen over de Philips bedrijven en je collega's wereldwijd?
 - ... het mogelijk is om via het ICMS anoniem je mening laten horen.
Welke mening wil je dan delen met je collega's? En wil je deze mening nog steeds delen wanneer dit mogelijk is enkel met naamsvermelding?

Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten kenbaar gemaakt. Dit wordt gedaan door het beantwoorden van de volgende deelvragen en het vormen van een beknopte conclusie per onderdeel.

Wat vinden Philips IT medewerkers van Intranet, en wat is de mate van effectiviteit van intranet als hun informatievoorziening?

Intranet

De sites op intranet zien naar mening verzorgd en professioneel uit. Echter is er weinig consistentie merkbaar tussen de verschillende pagina's.

De informatie op de site is naar mening niet actueel genoeg. Sinds de enorme veranderingen bij Philips is het bijhouden van actualiteiten op intranet een issue. Volgens medewerkers is de informatie en nieuws waarde op intranet niet up to date genoeg, waardoor de motivatie om intranet als informatievoorziening te gebruiken afneemt.

Effectiviteit en informatievoorziening

Gemiddeld wordt de effectiviteit van intranet beoordeeld met een 6.

Een veel voorkomende toelichting is dat de informatie op intranet té massaal is, waardoor dit complexiteit veroorzaakt voor de intranetbezoeker. De lezer verzuipt als het ware in de hoeveelheid informatie, waardoor gericht zoeken wordt bemoeilijkt.

Medewerker hebben het idee dat het intranet van Philips IT met name op de klant is gericht, dan op de werknemer zelf. Het is gewoonweg niet op logische wijze voor de IT gebruiker opgebouwd, daar waar internet voor de klant een stuk consistentier is ontworpen.

Er wordt door Philips IT medewerkers weinig op eigen initiatief op intranet gezocht naar informatie. Echter komen veel bezoekers via links – verkregen door email – op intranet terecht. De mate van het doorklikken via links heeft te maken met de mate van interesse in de headlines en topics.

Conclusie

Intranet is momenteel niet effectief genoeg als intern communicatiemiddel. Een overvloed aan informatie zorgt ervoor dat het als moeilijk wordt bevonden om te vinden naar waar men op zoek is. Tevens mist intranet een bepaalde vorm van consistentie. Dit allen leidt ertoe dat sites veelal niet op eigen initiatief worden bezocht, enkel en alleen door middel van het ontvangen van links.

Tevens vinden de respondenten de informatie op intranet niet actueel genoeg.

Hoe zien Philips IT medewerkers de rol van het ICMS en wat is volgen hen de intentie ervan?

Perspectief van de uitvoerder van het ICMS

De rol van het Intern Communicatie Media Systeem is een informatiekanaal, waarop het management Top-Down haar visie en ideeën deelt met de Philips IT medewerker, waarop hij/zij precies weet wat zijn/haar toegevoegde waarden is en wat er van hun verwacht wordt.

Volgens de geïnterviewde heeft het doel van het systeem heeft in eerste instantie niets met communicatie te maken, maar meer een middel om in te kunnen spelen op de velen veranderingen die momenteel plaats vinden bij Philips IT. Oftewel: het systeem dient als 'changemanaging' om uiteindelijk bij te kunnen dragen om 'One IT' te genereren.

De intentie van het systeem is om medewerkers op de hoogte te brengen van veranderingen, om daarmee een persoonlijke koppeling te maken naar de toegevoegde waarde van hem/haar is, wat er verwacht wordt en welke targets er zijn. Deze worden ingedeeld naar zogeheten 'value spaces'; de bijdrage die een medewerker levert in zijn/haar werkgebied.

Perspectief van medewerkers

Philips IT medewerkers zien het ICMS met name als management tool, waarbij de directie via het systeem bekend kan maken wat er op high level speelt binnen Philips IT. Niemand van de respondenten dient te ervaren dat het systeem bijdraagt aan het zogeheten 'One IT'.

Opmerkelijk is de diversiteit aan opvattingen waarvoor het systeem is ingezet. De een ziet het ICMS als 'leuk meubilair' met een hoge funfactor, waarbij de ander het als een communicatiemiddel beschouwt om in een korte tijd een paar zaken op te pikken. Sommige zien het systeem als een soort van reclameversterking.

Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat de intentie waarmee het ICMS is ingezet en de rol die het systeem inneemt, niet in lijn staat met hetgeen de werknemer van Philips IT ervaart.

Wat is volgens Philips IT medewerkers de mate van effectiviteit van het ICMS als hun informatievoorziening en wat is hun mening met betrekking tot het systeem?

Interne Communicatie Media Systeem

De Philips IT medewerker vindt het ICMS technisch goed ontwikkeld en zeer goed vormgegeven.

Betreft de inhoud laat het scherm veel te wensen over; er worden te veel onderwerpen behandeld, er is een overschot aan (statische) tekst, de verhalen zijn te lang, en mede doordat er geen geluid wordt afgespeeld komen de filmpjes die via het ICMS worden getoond minder spectaculair over.

Kortom: er wordt te veel informatie aangeboden, waardoor medewerkers momenteel nauwelijks wordt aangespoord om de boodschappen te bekijken of lezen. Tevens vindt men de informatie die momenteel via het systeem gepresenteerd wordt niet actueel en wordt naar mening de invulling te weinig ververst.

In optiek van de uitvoerder van het ICMS: "Het systeem moet de functie krijgen dat het één van de informatiekanaalen van de Philips medewerker wordt, waarbij men persoonlijk weet wat er van hem/haar verwacht wordt.

De respondenten missen vooral hun inspraak in het systeem. Momenteel wordt het ICMS alleen via het management van Philips ingevuld, waardoor de medewerker zich totaal niet betrokken voelt met het systeem. Tevens worden er geen persoonlijke boodschappen gecommuniceerd, waardoor men zich absoluut niet aangesproken voelt middels hetgeen getoond wordt.

Toch ziet men zeker potentie; het ICMS wordt gezien als een goede manier van informatievoorziening en wordt als bijdetijds beschouwd.

Effectiviteit en informatievoorziening

Gemiddeld wordt de effectiviteit van het ICMS beoordeeld met een onvoldoende; de cijfers lopen uiteen van een 3 tot een 9. Slechts een klein percentage van de respondenten bekijkt zo nu en dan het ICMS. De diversiteit bij de toetsing van de effectiviteit van het systeem is daarom ook te wijten aan het feit of mensen wel of geen gebruik maken met het ICMS; immers diegene die er naar kijkt geeft het systeem een voldoende.

De mening van de respondenten is vrij consistent. Het systeem begon goed, maar omdat het niet optimaal werd bijgehouden kwam de sleur erin en nam de effectiviteit af. De boodschappen zijn nu van een dermate generiek karakter dat de mensen binnen Philips IT een 'verveeld' gevoel krijgen bij het bekijken van het ICMS.

Het ICMS wordt als het ware gezien als herhalingsinstrument van hetgeen op intranet staan. Toch vindt een enkeling de informatie middels het ICMS informatiever dan via intranet. De Philips IT medewerkers zijn van mening dat het systeem ruime mogelijkheden biedt, maar dat de informatie momenteel niet actueel genoeg is waardoor de effectiviteit fors afneemt.

Conclusie

Men vindt het Interne Communicatie Media Systeem technisch goed ontwikkeld en mooi vormgegeven. Echter wordt het systeem momenteel absoluut niet als effectief beschouwd. Respondenten zijn bewust van de systemen bij de koffieautomaten, maar men kijkt er gewoonweg niet, tot nauwelijks op. Dit is te wijten aan een combinatie van een overschot aan (statische) informatie die in een korte tijd niet gelezen kan worden, en aan de onpersoonlijkheid van de boodschap waardoor medewerkers zich gewoonweg niet aangesproken voelen. Daarbij is de informatie draaiende op het scherm snel achterhaald, gezien deze niet tijdig wordt verversd. Tevens mist men enige betrokkenheid met het ICMS, omdat het momenteel alleen maar vanuit het management wordt ingevuld en de communicatielijnen enkel Top – Down verloopt. Dit leidt tot een 'te ver van mijn bed-show' gevoel bij de medewerker.

Al met al is een duidelijke kloof merkbaar voor waar het ICMS is bedoeld, hoe het momenteel wordt ingezet en wat de Philips IT medewerker wil zien en weten.

Zijn er verschillen merkbaar in de manier van informatievoorziening van de Philips IT medewerker voor en na de werkplek innovatie?

De meningen van de respondenten zijn verschillend, alhoewel de meeste aangeven weinig tot geen veranderingen te ervaren m.b.t. de informatievoorzieningen.

Het wordt wel als lastig bevonden dat men niet meer op de hoogte is waar iedereen zich bevindt. De 'communicator' is een chat programma dat hierop inspeelt en wat momenteel veel wordt gebruikt.

Medewerkers geven aan dat het sinds de werkplek innovatie makkelijker is om met elkaar in contact te komen. Er worden meer ervaringen en informatie gedeeld met elkaar in de wandelgangen. De persoonlijke communicatie is verbeterd; respondenten geven aan dat zij nu veel meer open communiceren onderling.

Conclusie

Over het algemeen geeft men aan weinig veranderingen te ervaren in informatievoorziening sinds de werkplek innovatie. Echter Philips IT medewerkers zijn ietwat meer op zichzelf aangewezen, doordat de vaste werkplekken zijn komen te vervallen door de werkplekinnovatie. Het is momenteel lastiger om in contact te komen met elkaar dan voorheen. Echter is de interne communicatie in de wandelgangen toegenomen. Gezien de flexibele en open werkcultuur gaan mensen veel sneller met elkaar in gesprek. De dialogisering neemt toe en mensen laten sneller van zich horen in de vorm van een discussie. De generatie Bottum – Up communicatie komt is in opkomst.

Hoe zou de Philips IT medewerker het ICMS invullen op het niveau van hun eigen sectie binnen Philips IT, m.b.t. heel Philips IT, Philips Nederland en Philips Global?

Eigen sectie binnen Philips IT

Velen respondenten geven aan dat deze functie niet voor hen van toepassing is, gewoonweg omdat hun sectie te weinig mensen bevatten. Alsnog werden de volgende ideeën aangedragen:

- Teamgerichte relevante informatie: wat er van een persoon/team wordt verwacht de komende tijd
- Wat er momenteel gaande is: een belangrijke conferentie of meeting uitzenden via het ICMS
- Een continue blik op de prioriteiten wat voor die specifieke afdeling interessant is; waar werken we dit kwartaal aan, wat is de status van de projecten, wat zijn de geboekte resultaten
- Betrokkenheid is essentieel: men wil zelf aandeel hebben m.b.t. de invulling van de schermen
- Persoonlijke boodschappen: 'Wistjedatjes' betreft jubilarissen en verjaardagen
- (Lokaal) nieuws: weerberichten, files, WK wedstrijden/uitslagen, etc.
- Nieuws omtrent de High Tech Campus: events sportactiviteiten, huishoudelijke boodschappen
- Overall dient de tone of voice in de boodschap eenvoudig en laagdrempelig te zijn
- Het moet een combinatie worden van huishoudelijke én project- en teamgerichte informatie

Heel Philips IT

Velen ideeën die betrekking hebben op een specifieke afdeling binnen Philips IT, gelden ook op geheel Philips IT. Echter zal de focus een stapje formeler liggen met betrekking tot de betrokkenheid en persoonlijkheid waarmee het ICMS zal moeten worden ingedeeld binnen Philips IT, in vergelijking tot het vorige. De volgende ideeën van respondenten kunnen hieraan toegevoegd worden:

- Het 'wij gevoel' moet versterkt worden: In hoeverre heeft Philips IT bijgedragen aan de successen van Philips Global
- Persoonlijke benaderingen: wat kan ik doen binnen Philips IT en wat wordt er van mij verwacht
- Management agenda met betrekking tot Philips IT, met daaraan gerelateerde projecten en de status daarvan, en belangrijke veranderingen in de organisatie.
- Een goede mix zijn van formele en informele zaken, gestuurd vanuit zowel bovenaf als vanuit de werkvloer
- Behaalde successen betreffende Philips IT
- Eveneens vormen het (lokaal) nieuws en informatie over de HTC een belangrijk aspect
- Het tonen van jubilarissen en eventueel speciale verjaardagen is gewenst, echter wordt aangegeven dat het wel zakelijk dient te moeten blijven

- Up coming events: variabele dingen die de komende week gebeuren
- De inhoud van de boodschappen dienen korter te zijn met minder pagina's en minder statische berichtgevingen
- De stoplichten worden positief ervaren; veelal de enige reden waarom men erop kijkt.
- Vacatures binnen Philips (IT) en interne opleidingen
- Twitter van de projectmanagers
- Inbreeknop voor calamiteiten

Philips Nederland en Philips Global

Respondenten geven aan weinig onderscheid te kunnen creëren met betrekking tot de inhoud van deze verschillende niveaus. Over het algemene worden de volgende adviezen aangedragen:

- Belangrijke zaken die momenteel in het personeelsblad van Philips staan of op intranet beknopt samenvatten, door middel van een trigger via het ICMS
- Generieke zaken vanuit het management om mensen te inspireren en informeren; zoals filmpjes van dhr. Kleisterlee
- Bekendmaken van grote veranderingen, en het op de hoogte houden daarvan
- Mijlpalen en behaalde successen: hoe Philips het bijvoorbeeld voor elkaar heeft gekregen om verlichting van een Mercedes te positioneren.
- Vacatures binnen Philips en interne opleidingen
- PNN – Philips nieuws – via het scherm tonen door middel van filmpjes
- Enkel en alleen de key events: bijvoorbeeld een bezoek van een CEO

Conclusie

Over het algemeen zijn er enkele aspecten die belangrijk worden bevonden door de respondenten met betrekking tot de invulling van het systeem. Deze zijn voornamelijk van toepassing bij het invullen van de verschillende niveaus. Philips deelt haar naam met de ondertitel Sense and simplicity. In de berichtgeving en invulling van het ICMS dient zij deze kernwaarden vast te houden. Essentieel is dat de lezer constant geprikkeld moet worden om naar het scherm te kijken. Uitdagende headliners, meer (korte) filmpjes en plaatjes, en consistentie in de verversing van het ICMS zijn hiervoor een vereisten. Tevens geeft de meerderheid aan geluidsfragmenten te missen. Tevens wordt de informatie te 'high level' bevonden, en zijn de berichten te lang en uitgebreid. Middels een doorverwijzing of link zou de Philips medewerker het totale bericht bijvoorbeeld elders kunnen lezen, zoals op intranet of in de nieuwsbrief.

Respondenten vinden betrokkenheid essentieel. Zwart wit komt het erop neer dat wanneer zij inspraak hebben in de berichtgeving op het ICMS en deels invulling kunnen geven aan het systeem, de betrokkenheid bij de medewerker toe neemt.

Men moet trots zijn om voor Philips te werken. Inspirerende berichten door het management en succesverhalen wat Philips Global heeft gepresteerd, dragen hier aan bij.

Al met al moet er een mix worden gecreëerd van wat men op de werkvloer leuk vindt en wil weten, en wat volgens het management op het ICMS dient te worden getoond.

Waar liggen de behoefte met betrekking tot interactie en social media met het ICMS?

Alle respondenten geven aan interactie interessant, leuk en essentieel te vinden voor de effectiviteit van het media systeem: het houdt het systeem levendig!

Het geven van een mening door te kunnen reageren op bepaalde onderwerpen, topics of quotes, wordt als voorbeeld gegeven. Men geeft aan hier zeker aan deel te willen nemen, mits het eenvoudig wordt gemaakt om erop te reageren. Via touch screen, een controller die bij het scherm hangt, een sms-service of inloggen middels intranet zijn opties die hiervoor worden aangedragen. Echter wordt geadviseerd om er een filter op te zetten die grove berichtgevingen en taalgebruik verwijderd, zodat het geen klaagmuur wordt. Dit houdt het ordelijk en netjes. Een forse meerderheid geeft aan de berichtgeving niet anoniem te plaatsen.

Betreft het aspect social media zijn zaken als Twitter en Youtube bekende begrippen bij Philips IT medewerkers, en zij zien dit soort initiatieven dan ook graag terug via het ICMS.

Middels een gesprek met de oprichter van 'I touch the world' is aangegeven dat middels 'Sharepoint' – dit is een soort van combinatie van Facebook en Linked-In – men al met elkaar in gesprek kan gaan over diverse topics. Deze vorm van social media is echter nog in opkomst en staat momenteel nog in de kinderschoenen.

Conclusie

De behoeften zijn wel degelijk aanwezig om interactie en social media aan het systeem toe te voegen; het is bijdetijds en maakt het ICMS levendig. Wel dient rekening gehouden te worden dat er een bepaalde filter opgezet moet worden, om niet verantwoord taalgebruik en dergelijke te verwijderen en om de boel in de hand te houden.

Men is meer dan bereid zijn/haar mening te (durven) geven, waarbij een forse meerderheid aangeeft de berichten niet anoniem te plaatsen.

Daarnaast worden er momenteel al nieuwe social media middelen ingezet zoals 'Sharepoint'.

Advies

Vastgesteld kan worden dat er een duidelijke kloof zichtbaar is voor waar het ICMS is bedoeld, hoe het momenteel wordt ingezet en wat de Philips IT medewerker wil zien en weten middels het scherm. Middels de geformuleerde conclusies uit het vorige hoofdstuk zal er een advies uitgebracht worden waarop vervolgens diverse concepten bedacht zullen worden hoe Philips IT het Interne Communicatie Media Systeem effectief en optimaal kan inzetten.

De complexiteit van de politiek binnen Philips en diens beleidsregels bemoeilijkte het onderzoek om precies te kunnen achterhalen wat het management op corporate niveau van Philips wil bereiken met het ICMS en hoe zij het systeem graag ingevuld had willen zien. Helaas hebben wij de initiatiefnemers van het ICMS niet te woord kunnen staan om hun beweegredenen en visie te bemachtigen.

Daarom zal in het advies enkel ingespeeld gaan worden op bevindingen, betrokkenheid, belangen en behoeften van Philips IT medewerkers.

Tweerichtingsverkeer: zowel top-down als bottom-up communicatie

Belangrijk te weten is dat ontvangers een boodschap niet automatisch en op dezelfde wijze interpreteren door de zender bedoeld. Oftewel: er mag niet vanuit worden gegaan dat wat het management middels het ICMS duidelijk wil maken, door de medewerkers 'zomaar' en met de juiste interpretatie wordt opgenomen. Er mag niet vanuit worden gegaan dat wanneer de boodschappen door het management middels het ICMS worden getoond, medewerkers deze daadwerkelijk ook lezen. Medewerkers zullen de berichtgevingen aan hun neus voorbij laten gaan wanneer zij zich hier gewoonweg niet voor interesseren. Tevens is het nog niet geschikt om formele en noodzakelijke boodschappen enkel en alleen via het ICMS te tonen.

Momenteel wordt de invulling van het ICMS enkel en alleen bepaald en ingevuld door het hogere management. De effectiviteit van het systeem neemt toe, daar waar medewerkers inspraak hebben in de invulling van het ICMS. Het ICMS dient daarom gepositioneerd te worden als middel waar zowel bottom-up als top-down communicatie van toepassing is. Medewerkers voelen zich hierdoor meer betrokken in het algehele interne communicatieproces.

Al met al moet er een mix worden gecreëerd van wat men op de werkvloer leuk vindt en wil weten, en wat volgens het management op het ICMS dient te worden getoond.

Awareness creëren

Men dient te creëren dat medewerkers automatisch naar het systeem worden getrokken als men bij de koffieautomaten staat te wachten. Medewerkers worden momenteel absoluut niet getriggerd om naar het scherm te kijken, gezien het systeem gewoonweg de 'levendigheid' mist: de boodschap moet velen malen compacter en flitsender.

Het systeem moet fungeren als een soort van 'teaser' en 'trigger' om de IT medewerker als het ware aan te sporen om (meer) te willen lezen. Middels humoristische, interessante en uitdagende headlines moet de lezer worden aangespoord om meer van het onderwerp te willen weten. Via een doorverwijzing of link zou de Philips medewerker het totale bericht bijvoorbeeld elders kunnen lezen, zoals op intranet of in de

nieuwsbrief. Hierbij dient het systeem niet de vervanger van intranet te zijn, enkel een aanvulling voor échte actuele zaken. Tevens draagt het invoeren van geluidsfragmenten bij aan het algehele proces om het systeem beter tot z'n recht te laten komen.

Inhoud ICMS

Berichtgeving

Philips deelt haar naam met de ondertitel Sense and simplicity; gevoel, betrokkenheid en eenvoud. Met betrekking tot de invulling van het ICMS dient zij deze kernwaarden vast te houden.

In principe heeft men net zo lang de tijd om het scherm te bekijken dan de tijd van het zetten van een kop koffie. Met name daardoor moeten de berichten velen malen korter en bondiger. Tevens dient te berichtgeving ietwat minder statisch te zijn. Humor en directheid toepassen is hetgeen de medewerker van Philips IT wil. In één oogopslag dient te lezer te moeten weten waar de boodschap overgaat, met het effect dat hij/zij meer wil weten. Zoals eerder aangegeven zou een doorverwijzing middels een site of nieuwsbrief waar het volledige bericht op staat een oplossing kunnen bieden. Korte filmpjes en meer plaatjes dragen bij aan de diversiteit van het ICMS, en wordt door de medewerkers positief beoordeeld.

Betrokkenheid creëren

Momenteel is de communicatielijn middels het ICMS volledig Top-Down; het management bepaalt wat er op de schermen staat, en de medewerkers hebben dit gewoon maar waar te nemen. Met name hierdoor wordt gecreëerd dat men zich totaal niet betrokken voelt met het systeem. Het advies is dan ook om afdelingshoofden en overige medewerkers te betrekken over de invulling van het ICMS. Zij bepalen immers zelf wat ze lezen, en als medewerkers aandeel in hebben met betrekking tot de inhoud zal de betrokkenheid toenemen.

Persoonlijk maken

Momenteel is de invulling van het ICMS voor de medewerkers een 'te ver van mijn bed show'; medewerkers voelen zich gewoonweg niet aangesproken door de berichtgevingen.

Medewerkers dienen zich persoonlijk benaderd te moeten gaan voelen middels het systeem. Dit houdt niet alleen in dat er persoonlijke gegevens kunnen worden getoond zoals speciale verjaardagen en jubilarissen, maar met name berichten waarbij men het gevoel krijgt dat het over hen gaat. "Wat wordt er van mij verwacht, wat is mijn target, wat kan ik doen binnen Philips IT om succes te genereren?".

Men moet trots zijn om voor Philips te werken. Inspirerende berichten door het management en succesverhalen wat Philips Global heeft gepresteerd, dragen hier aan bij.

Hierbij is het voor iedere sectie binnen Philips interessant om hún aandeel binnen het totale proces te beschrijven, bijvoorbeeld: "Wat heeft Philips IT bijgedragen aan het succes van het Senseo apparaat?". Dit draagt tevens bij aan de betrokkenheid van IT medewerkers tot Philips Global, gezien de respondenten aangeven een bepaalde binding met de producten te missen, gezien zij gewoonweg te ver van de producten staan.

Actualiteit en verversing

Daar waar momenteel veel te lang dezelfde playlist wordt gedraaid, dient er meer verversing te komen in het media systeem. Berichten en filmpjes moeten actueler en regelmatig vervangen worden. Geadviseerd

wordt om dit minstens 2 à 3 keer per week te verversen, waarbij belangrijke nieuwsberichten en calamiteiten vrijwel direct erop gezet dienen te worden.

Wanneer men op de werkvloer waarneemt dat de berichtgeving actueel en vernieuwend is, zal men sneller geneigd zijn het ICMS te bekijken om de informatie tot zich te nemen.

Interactie

Dialogisering

De trend dialogisering neemt toe. Middels een transparante werk- en privéomgeving gaan mensen momenteel vrijer en opener met elkaar om en zijn niet bang hun mening te laten horen. Eveneens is bij Philips IT de communicatie in de wandelgangen toegenomen als gevolg van de flexibele en open werkstructuur die onlangs gehanteerd is. Met name voor het management is momenteel belangrijk dat zij óók op de hoogte zijn en blijven hetgeen er in de wandelgangen wordt besproken. Het ICMS moet daardoor interactief worden, mede om ook de betrokkenheid bij de medewerkers te vergroten. Er zouden bijvoorbeeld opnies kunnen worden gepeild door middel van het ICMS. Een stelling of poll biedt medewerkers de kans om zijn/haar stem of mening te kunnen geven, waarbij reacties en stemuitslagen middels het ICMS worden getoond. Uiteraard dient een filter ervoor te zorgen dat dit op correcte wijze voor iedereen zichtbaar is.

Social media

Een andere trend die momenteel heel erg in opkomst is, is social media. Youtube, Facebook, Twitter, Linked In en Hyves zijn voorbeelden van instrumenten waarbij mensen hun leven blootleggen en sociale contacten met elkaar onderhouden. Uit het onderzoek kwam duidelijk naar voren dat IT medewerkers social media een belangrijke, bijdetijdse en leuke manier vinden om op de hoogte gehouden te worden van diverse nieuwtjes en wetenswaardigheden, en zij zien dit soort initiatieven dan ook graag terug via het ICMS.

Het ICMS kan hierbij een uitstekend middel zijn om deze trend bij Philips IT in te zetten. Een Twitter van dhr. Kleisterlee – of een andere CEO – dat middels het scherm wordt getoond, zou een leuk initiatief kunnen zijn.

Samenwerking interne communicatie middelen

Philips kent momenteel al velen interne communicatiemiddelen, zoals Intranet, I Touch the World en diens Sharepoint, een nieuwsbrief en een personeelsblad. Hierbij is het Interne Communicatie Media Systeem de laatste aanwinst.

Er is al zoveel... waarom niet samenwerken?

Hierbij kan geadviseerd worden dat de diverse middelen elkaar dienen te versterken. Het ICMS kan hierbij als 'samenvatter' en 'eye-catcher' dienen. Er zou bijvoorbeeld een programma ontwikkeld kunnen worden waarbij alle middelen digitaal met elkaar in een lijn staan, zodat IT medewerkers met één druk op de knop alle informatie waar zij in geïnteresseerd zijn op zijn/haar desktop zien verschijnen.

Een ander voorbeeld zou kunnen zijn dat de populairste rubrieken en polls die op Sharepoint de meeste reacties en hits hebben, automatisch op het ICMS komen te staan.

Management Summary

An opinion impression helped us to evaluate the effectiveness of the screens. We have interviewed nine different members from various groups at Philips IT, managers, HR staff and communications.

Remarks

- No scientific research, nevertheless the perception is reality
- Scoping Eindhoven only
- IT only

Key Highlights of opinion impression

- Although Intranet has been recently revamped, perception still is that too much information is shown in a scattered way. Information is hard to find
- When members of Philips IT talk about Intranet, they often mention “information overload”
- Members of Philips IT do like the screens. They mention that the screens are nicely designed. It makes a high tech impression and the concept has a great potential
- Content of the screens is perceived to be rather static and generic. It is one way traffic

How can the usage of the screens be improved?

- Information is too static – it does not stick
- Information is not actual – old news
- Information is not interactive – one way traffic
- Information is not personal – it does not motivate people to act

Recommendations

- More teasing and triggering concepts
- People like to be the owner of the content - engagement and interaction
- Regular update of the content - attractive leads

The concepts

The final goal of this assignment was to develop four practical concepts to improve the utilization of the screens. We implemented our findings regarding the opinion Impression.

'Converge'

The following will help to introduce the project Converge to the members of Philips IT. It is a two stage concept; one stage will explain the project to the viewer. The other stage will show 'real time' progression of the project. This concept will contribute to the understanding and caring of the Converge project. By making the viewer pay attention, agreeing and able to act.

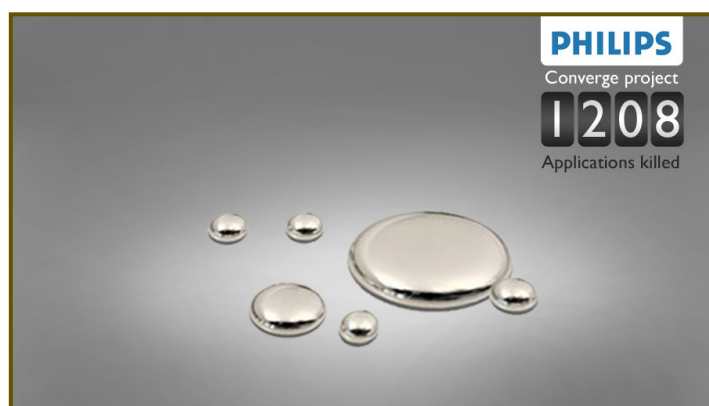
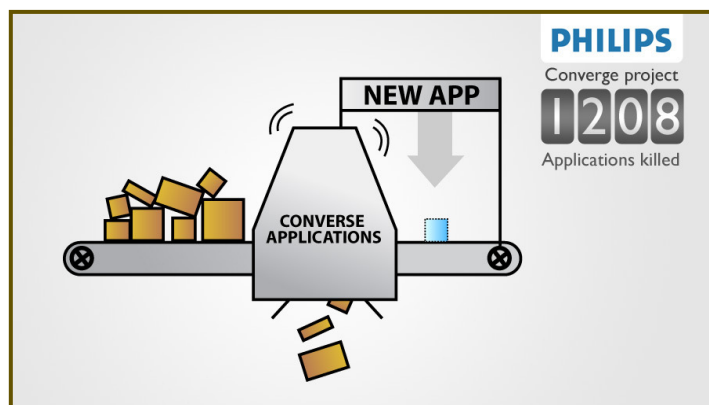
Introduction movie

A short movie will show different positive facts about Converge. It will help to explain in a simple and clear way, what Converge is all about and why Converge is a successful project. Facts that will be implemented in the movie are:

- One IT is about acting as One Team
- Since 2008 the application taxonomy counts around 10.000 applications used within Philips
- Of the 10.000; around 3.600 applications of those have been converged in 2009
- In 2010, an extra 1.300 is planned to be converged

Converge Real Time

To create an info graphic, members of Philips IT will see clearly how many applications are killed. Real time facts about the project will be shown in a smooth and visual way.



Worth to mention

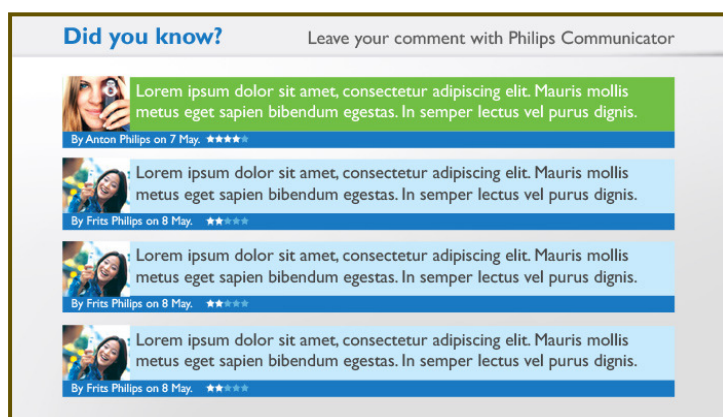
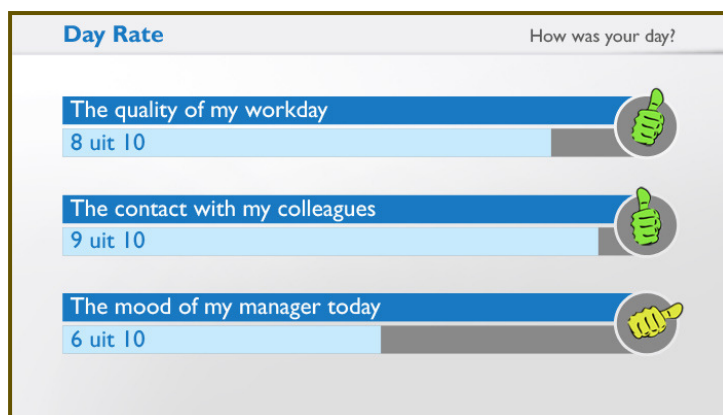
- Philips IT members will become familiar with the project Converge
- Philips IT will experience the successes of the project
- This concept can help to reduce the feeling of fear, when members lose their own application
- This concept can help to create more involvement related to the project

'Day Rate'

Each day before members of Philips IT will leave their workplace they can rate their day. It helps to create a true conception of the opinion from Philips IT members about their workday. The quality of the workday can be rate by 0 to 10. Besides the general rate, Philips IT members will be able to rate two different aspects that will change every now and then. For example; on Monday people can rate the following aspects:

- The quality of my workday
- The contact with my colleagues
- The mood of their manager

This concept helps to get insight in regard to how members of Philips IT experience their working environment. Philips IT members can see the average of the day rate by day the next morning. The quality of the workday will be shown in a visual way by day, by week and by month.



Tops of the concept

- A real conception of the quality of the workday will be shown
- Interactive
- Easy accessible
- Funfactor
- It is current

Worth to mention

To make this concept a success, the following is important:

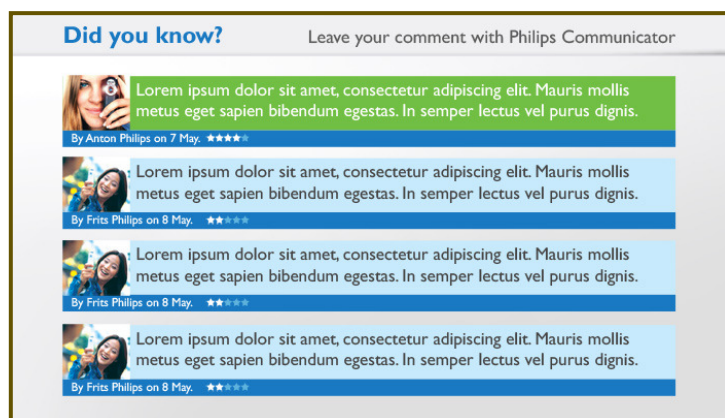
- In every building will be a touch screen next to the exit, where Philips IT members can rate their day
- Two of the three aspects Philips IT members can rate may change now and then
- Like contact with colleagues, mood of my manager
- The results may be shown as well as in the reception as next to the coffee machines

‘Did you know?’

Any subject Philips IT members will share with their colleagues can be send to the screens by using Philips Communicator. Philips IT members can create short comments and these will be shown on the screens. Members can share with colleagues their successes, experiences in a way they like with their. Whether members like to present the success of their own department, or rather announce an activity that will be held on the campus, the sky is the limit. It will also be possible to rate the comment. The popularity determines the exposure.

What will be shown at the screens?

- Username
- Date & time
- Message/comment with a length of maximum 160 characters
- Rate of the comment
- Maximum of five messages per screen.



Tops of the concept

- Nice way to share relevant information with colleagues
- Easy accessible for any Philips IT member
- Interactive
- Funfactor

Worth to mention

To make this concept a success, the following is important:

- Philips IT members must be able to send comments by using Philips Communicator
- To rate the message there will be access to an Intranet page
- If a message is not done, members of Philips IT can use a remove button at the Intranet site.
- You will see 4 or 5 comments at one time on the screens

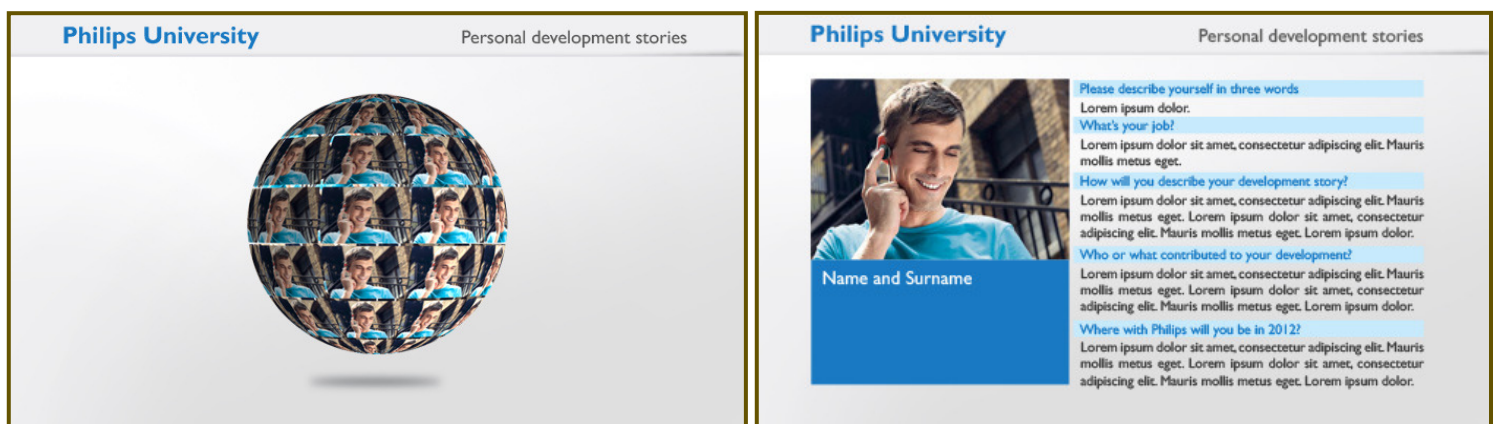
Further options

- Every week members of Philips IT can win a price for the best rated “Did you know” of that week
- Different subjects can be shown in different colors, like campus info in green

‘Philips University’

This concept is mentioned to share the personal development stories of different members of Philips IT. Every day or week, a different member of Philips IT will answer the following questions:

- Please describe yourself in three words
- What’s your job?
- How will you describe your development story?
- Who or what contributed to your development?
- Where with Philips will you be in 2012?



Tops of the concept

- An actual topic
- Personal
- Motivation information
- Make people aware of development programs

Worth to mention

To make this concept a success, the following is important:

- One interview with one member will be shown for one day or week
- Time is necessary to realize this concept, it is quite difficult to automate
- The person 'in charge' can choose the member for next week

Make it stick

To better utilize the concepts, the students made use of the theory of Dan Heath & Chip Heath³⁰. In their book “Make it Stick”, Chip and Dan Heath explain the receipt for making ideas stick. A sticky idea means that the idea is understandable, memorable, and effective in changing thought and behavior.

Sticky Ideas

There are six principles to make ideas stick:

Simple	= Find the core + Compact
Unexpected	= Surprise + Interest
Concrete	= Understand + Remember
Credible	= Help people believe
Emotional	= Make people care
Story	= Get people to act

Four sticky concepts

How sticky are the concepts?

[Converge](#)

Simple, Concrete, Credible and Emotional

[Day Rate](#)

Simple, Unexpected, Credible, Emotional, Story

[Did you Know](#)

Simple, Unexpected, Concrete, Credible, Emotional, Story

[Philips University](#)

Unexpected, Credible, Emotional, Story

³⁰ Source: Heath, D & Heath, C (2007). Made to stick. New York: Random House