

25 JUNI 2019

Adviesrapport

Taking care of people is at the heart of everything we do. Caring counts®



We Care

CAROLINE VAN STRIJEN

HOGESCHOOL ROTTERDAM

Inhoudsopgave

Inleiding

2. Onderzoek

3. Resultaten

4. Conclusies

5. Identificatie-strategie

5.1 Vind de analogie

5.2 Vertaal in verhaal

5.3 Creëer impact

5.4 Faciliteer dialoog

5.5 Implementeer in employee journey

6. Testen

7. Implementatie



Inleiding

VERBINDING NA OVERNAME

Voor u ligt het adviesrapport van Caroline van Strijen, student Communicatie aan Hogeschool Rotterdam. Met veel plezier heb ik de afgelopen maanden gewerkt aan de ontwikkeling van dit advies voor Sedgwick Rotterdam

Vraagstuk

Op 16 april 2018 is voormalig Cunningham Lindsey Group Inc. overgenomen door schade expertisebureau Sedgwick Claims Management Services, Incorporation. In hoeverre deze internationale overname impact heeft gehad op de interne organisatie van Sedgwick Rotterdam, is onderzocht en uitgewerkt in het *verantwoordingsdocument* van deze thesis. De adviseur wilde bij aanvang van de afstudeerperiode de betrokkenheid van medewerkers bij Sedgwick Inc. onderzoeken. Sedgwick Rotterdam stond open voor het uitvoeren van onderzoek en het ontvangen van passend advies. Advies om betrokkenheid bij het internationale merk te verhogen, zal moeten aansluiten bij de normen en waarden die medewerkers in Rotterdam binnen hun organisatie nastreven. Typeringen van Sedgwick Rotterdam en haar medewerkers dienen in kaart te worden gebracht. Door terug te gaan naar de kern van voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam, kan advies worden ontwikkeld dat aansluit bij haar medewerkers om hun betrokkenheid te verhogen. De adviseur van deze thesis zal daarom niet alleen onderzoek doen naar de identiteit van Sedgwick Inc., maar ook naar de identiteit van Sedgwick Rotterdam.

Doelgroep

Door enkel de medewerkers van Sedgwick Rotterdam te onderzoeken, hoeft er geen rekening gehouden te worden met de verschillen die bestaan tussen de vestigingen in Nederland. Hierdoor blijft het onderzoek betrouwbaar.

Doelstelling

De doelstelling die door middel van het vooronderzoek tot stand is gekomen, is het verschaffen van vernieuwende inzichten en handvatten om de verbinding tussen medewerkers van Sedgwick Rotterdam en de identiteit van Sedgwick Inc. te versterken. Sterke organisatie-identificatie van medewerkers is een belangrijke voorwaarde voor meer betrokkenheid. Identificatie maakt dat medewerkers beter presteren en meer plezier uit hun werk halen. Daardoor is de kans groot dat medewerkers graag een stap harder lopen voor klanten en daarmee dragen zij bij aan het positieve imago van de organisatie (Schuttrups, 2009). Om onderzoek uit te voeren naar manieren waarop medewerkers van Sedgwick Rotterdam meer worden verbonden met de internationale organisatie Sedgwick Inc. en haar overtuigingen, is een hoofdvraag opgesteld die als richtlijn functioneert tijdens dit proces:

‘Hoe kan voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam na de overname alignment onder medewerkers creëren met haar nieuwe organisatie-identiteit, om de continuïteit van het nieuwe merk Sedgwick® in de Nederlandse markt te versterken en te behouden?’



2. Onderzoek

Door de volgende onderwerpen voor Sedgwick Rotterdam te onderzoeken is getracht antwoord te geven op de hoofdvraag.

- **Gewenste identiteit:** De identiteit die de leiding van een organisatie tracht aan te nemen en welke wordt omschreven in haar visie, missie, kerncompetenties en organisatiewaarden. Om passend advies te ontwikkelen worden de visie, missie en kernwaarden van Sedgwick Inc. onderzocht als de gewenste identiteit. Sedgwick Rotterdam zal deze identiteit namelijk moeten implementeren in haar eigen organisatie.
- **Werkelijke identiteit:** De kenmerken die medewerkers typerend vinden voor hun eigen organisatie. De werkelijke identiteit wordt in dit rapport beschouwd als de identiteit van voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam in de ogen van haar medewerkers.
- **Alignement:** *‘Medewerkers die aligned zijn, voelen zich sterk verbonden met een organisatie en met haar uitgangspunten en overtuigingen. Zij weten waar een organisatie naartoe wil, voelen zich bij die ambitie betrokken en zijn ook in staat om daar een bijdrage aan te leveren’* (Aarnoutse, 2018). Ook wordt onderzoek gedaan naar de beste manieren om alignment te creëren bij medewerkers van Sedgwick Rotterdam.
- **Betrokkenheid:** Robinson (et al., 2004) onderzocht het ontstaan van betrokkenheid bij medewerkers en ontdekte een aantal factoren die van invloed zijn. Middels onderzoek wordt ondervonden hoe de huidige invulling van de factoren er uit ziet en waar deze te verbeteren. Bijna alle factoren kunnen worden afgeleid van de universele behoeften van de mens van Maslow (1943):
 - ‘Gevoel van waarde voor organisatie
 - Communicatie vanuit organisatie naar medewerkers
 - Mogelijkheid tot groeien in rol
 - Voldoende uitdaging in werkzaamheden
 - Stijl van leidinggeven
 - Relatie met leidinggevendenden’ (Klatten, 2017).

2.1 Methodes

Gallup Employee Engagement Survey

De Gallup Q12 Employee Engagement Survey is gebruikt om de betrokkenheid onder medewerkers van Sedgwick Rotterdam inzichtelijk te maken. Onder de vier niveaus zijn stellingen ontworpen waarmee de betrokkenheid van medewerkers in kaart kan worden gebracht. Alleen de betrokkenheid van medewerkers bij voormalig Cunningham Lindsey wordt gemeten, omdat zij deze als *hun* organisatie beschouwen. Op verbeterpunten die naar voren komen, kan namelijk worden ingespeeld met de nieuwe organisatie-identiteit. Op basis van positieve resultaten kan draagvlak worden gecreëerd, om verbinding met Sedgwick Inc. sterker te maken.

Diepte interviews

Met topic interviews werd getracht de werkelijke en fysieke identiteit van Sedgwick Rotterdam in kaart te brengen. Ook werd onderzocht hoe medewerkers tegen de nieuwe (gewenste) organisatie-identiteit van Sedgwick Inc. aankijken. Door de interne communicatie van de organisatie te bespreken, kon worden ondervonden waar de behoeften in benaderingsmanieren van medewerkers ligt.



Onderwerpen	Onderzocht om
Sedgwick Amerika <i>Gewenste identiteit</i>	Te ondervinden hoe medewerkers tegen de gewenste identiteit (visie, missie en kernwaarden) van Sedgwick Inc. aankijken. In kaart te brengen waarom deze gewenste identiteit wel/niet aanspreekt. Op de motivering van medewerkers zal worden ingespeeld met passend advies.
Sedgwick Rotterdam <i>Werkelijke en fysieke identiteit</i>	In kaart te brengen wat medewerkers typerend vinden aan hun eigen organisatie en werkgever. Wat zij als positief ervaren of waar zij tegenaan lopen en wat daarvan kan worden meegenomen in het ontwikkelen van een advies.
Interne verbinding <i>Alignment en interne communicatie</i>	De interne communicatie en sociale verbinding te analyseren. Wat missen medewerkers als het op verbinding binnen hun organisatie in Rotterdam aankomt? Voegen zij zelf actief waarde toe op organisatieniveau? De interne verbinding binnen Sedgwick Rotterdam wordt onderzocht omdat deze de verbinding met Sedgwick Inc. wellicht kan versterken.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de onderzoeken weergegeven. De resultaten zijn beschreven naar onderzoeksonderwerpen, omdat hiermee een goed overzicht kan worden gegeven. Samenvattingen en volledige resultaten kunnen worden gevonden in bijlage 1 van dit advies rapport. Tevens wordt in dit hoofdstuk een conclusie getrokken. De conclusie zal als vertrekpunt gelden voor het ontwikkelen van een passend advies.

3.1 Resultaten naar onderzoeksonderwerp

IDENTITEIT

Gewenste identiteit

Sedgwick Inc.

- Medewerkers **reflecteren** niet op hun nieuwe organisatie en hun rol hierin, doordat ze **de urgentie** van verbinding niet voelen.
- Medewerkers voelen er weinig voor om **stil te staan** bij hun invulling van de gewenste identiteit.
- Cultuurverschillen tussen de landen spelen hier een rol. Waar Amerika inspeelt op emoties, zijn Nederlanders veel **pragmatischer**.

BETROKKENHEID

Met behulp van de definitie en niveaus van betrokkenheid-expert Gallup is de betrokkenheid van medewerkers bij Sedgwick Rotterdam op verschillende vlakken **anders**. Men toont *weinig* interesse in de corporate organisatie, is *redelijk* enthousiast over hun werkgever en is *zeer* toegewijd aan hun werk.

Werkelijke identiteit

Sedgwick Rotterdam

- Medewerkers van Sedgwick Rotterdam hebben **veel passie** voor het werk dat zij doen.
- Er is voldoende **uitdaging in werkzaamheden** en er liggen **kansen** binnen Sedgwick Rotterdam om door te groeien.
- Medewerkers van Sedgwick Rotterdam zijn zich **niet bewust** van de identiteit van hun eigen en nieuwe organisatie. Dit komt mede doordat de focus enkel op (korte termijn) werkzaamheden ligt.

ALIGNMENT

- Vanuit Sedgwick Rotterdam wordt er **geen draagvlak** voor de nieuwe organisatie gecreëerd, waardoor medewerkers niet worden gestimuleerd om zelf te verbinden met Sedgwick Inc.
- De organisatie identiteit van Sedgwick Inc. is niet in de **employee journey** opgenomen, waardoor verbinding ook voor nieuwe medewerkers uitblijft.
- Er is **geen typerend organisatieverhaal** dat medewerkers houvast of richting geeft of waarmee zij zich kunnen identificeren.

INTERNE COMMUNICATIE

- Medewerkers voelen zich **niet aangesproken** door de internationale communicatie van Sedgwick Inc., waardoor de nieuwe identiteit niet in de cultuur wordt opgenomen.
- **Persoonlijke communicatie** tussen managers en medewerkers dient te worden verhoogd binnen Sedgwick Rotterdam.
- Medewerkers willen meer **transparantie** in besluitvormingsprocessen. Door medewerkers hierbij te betrekken, worden zij in staat gesteld om veranderingen beter te begrijpen.
- Medewerkers ervaren een **prettige sfeer** tussen collega's bij Sedgwick Rotterdam. Dit komt mede doordat verticale en horizontale lijnen informeel en kort zijn.

3.2 Conclusie

The gap

Medewerkers van Sedgwick Rotterdam kunnen zich niet identificeren met de organisatie Sedgwick Inc. en voelen zich dus niet verbonden. Wel zijn de medewerkers betrokken bij Sedgwick Rotterdam en hebben ze grote passie voor hun functie in het schade-vakgebied. De ambities die Sedgwick Inc. in haar gewenste identiteit uitschrijft (*Caring Counts*), worden in de praktijk nageleefd door medewerkers in Rotterdam. Geconcludeerd kan worden dat de gewenste en werkelijke identiteit dus overeenkomen. Met het *Organizational Identity Dynamics* model van Hatch en Schultz (2002), kan echter geconcludeerd worden dat Sedgwick Rotterdam de ambities van Sedgwick Inc. niet in haar cultuur heeft verankerd. Het model stelt dat organisatie-identiteit in de cultuur wordt verankerd, wanneer er reflectie plaatsvindt. Medewerkers staan niet stil bij hun eigen gedrag. Op het moment dat die reflectie wél zou plaatsvinden, zullen medewerkers zich sneller verbonden met de gewenste identiteit van Sedgwick Inc. In hun toewijding aan het werk, komen veel van de waarden en overtuigingen van Sedgwick Inc. namelijk al tot uiting. De grote passie die medewerkers uitdragen in hun werkzaamheden, is precies wat in de visie, missie en kernwaarden van Sedgwick Inc. beschreven wordt. Daarmee kan geconcludeerd worden dat de kloof (gap) tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit bestaat uit *gebrek aan reflectie*.

Taking care of people

3. Identificatiestrategie

Geïnspireerd op de inzichten en conclusie voor Sedgwick Rotterdam, is de identificatie-strategie ontworpen. De identificatie-strategie helpt organisaties bij het faciliteren en verbeteren van organisatie-identificatie van medewerkers. Zij is ontworpen voor elke organisatie die reeds een nieuwe identiteit heeft gekregen en deze (beter) wilt implementeren in haar interne omgeving.

1. Vind analogie

Om identificatie te stimuleren is het belangrijk om stil te staan bij de overeenkomsten van de gewenste en werkelijke identiteit. Om analogieën te kunnen vaststellen, is het reflecteren op de eigen organisatie onvermijdelijk. Met reflecteren op eigen gedrag, in relatie tot geambieerde visie, missie en kernwaarden is de eerste stap naar verbinden gezet. De analogieën van de werkelijke en gewenste identiteit vormen een basis voor het bevorderen van alignment.

2. Vertaal in verhaal

Om reflectie met de gewenste organisatie identiteit inzichtelijk te maken, is sterke (interne) communicatie van groot belang. Met corporate storytelling kunnen analogieën inzichtelijk worden beschreven. Storytelling is het omzetten van informatie in aansprekende verhalen, waardoor deze (be)grijpbaar zijn voor de leden van de organisatie (Battjes, 2017). Met karakteristieke organisatieverhalen waaruit blijkt dat medewerkers de geambieerde visie, missie en waarden waarmaken, krijgt interne communicatie een ondersteunende rol in het proces van identificatie.

3. Creëer impact

Door met communicatie impact te creëren, komen analogieën binnen de organisatie tot leven en volgt er collectieve bewustwording. Belangrijk zijn dus de middelen die worden gekozen, om verhalen over analogieën goed tot hun recht te laten komen.

4. Faciliteer dialoog

Nadat medewerkers zich realiseren dat zij degene zijn die de organisatie vormgeven, dienen dialogen gefaciliteerd te worden. Door dialogen worden medewerkers in staat gesteld om vanuit intrinsieke motivatie een bijdrage te leveren. De persoonlijke communicatie binnen de interne organisatie wordt hiermee verhoogd en medewerkers worden gestimuleerd tot het creëren van alignment.

5. Implementeer in employee journey

Wanneer de stappen naar identificatie zijn doorlopen, is het belangrijk om de verbinding in de cultuur te verankeren. Verhalen over analogieën dienen in de employee journey te worden geïmplementeerd, waar ze de basis van alle (interne) communicatie vormen.

1. Vind de analogie

Overeenkomsten-analyse	
GEWENSTE IDENTITEIT	WERKELIJKE IDENTITEIT
SEDGWICK INC. Het zorgen voor mensen is de kern van alles wat we doen. Caring Counts® We verzorgen de diensten en expertise die je nodig hebt, wanneer je ze het meeste nodig hebt, waar je ook bent. Verantwoordelijkheid <i>Ik geef altijd het beste in mijn werk, door open en integer te handelen.</i> Samenwerken <i>Ik ben een teamspeler, ik deel kennis en ervaring en houdt rekening met anderen in al mijn handelingen en beslissingen.</i> Groei <i>Ik zoek continue naar mogelijkheden om mijzelf en onze organisatie te verbeteren.</i> Inclusie <i>Ik waardeer dat ieder mens - iedere klant en iedere collega - uniek is.</i> Empathie <i>Ik toon respect en begrip voor iedereen.</i>	SEDGWICK ROTTERDAM Nuchtere, pragmatische werkcultuur <i>Medewerkers geven zichzelf helemaal voor de klant</i> Grote, gedeelde passie voor vakgebied <i>Medewerkers Zijn vaak langere tijd werkzaam in schade vakgebied, halen veel voldoening uit mensen</i> Uitdagingen in werkzaamheden <i>Medewerkers maken veel bijzondere schades mee en krijgen de ruimte om eigen invulling aan hun functie te geven kunnen opleidingen via de organisatie volgen.</i> Kansen om door te groeien <i>Medewerkers krijgen de ruimte om eigen invulling aan hun functie te geven kunnen opleidingen via de organisatie volgen.</i> Open, informele sfeer op kantoor <i>Deuren staan altijd open voor een praatje of hulp en managers zijn altijd benaderbaar</i> Sociale activiteiten en lunch <i>Welke collega's dichter tot elkaar brengen</i>

Zoals in de overeenkomsten-analyse weergegeven, bestaan er veel gelijkenissen tussen typering van Sedgwick Rotterdam en waarden die Sedgwick Inc. nastreeft. Alle positieve typering van de werkelijke identiteit vallen samen met de beschreven, wereldwijde ambities. Bovenstaande reflectie dient naar medewerkers te worden gecommuniceerd. Door de analogieën bekend te maken, worden medewerkers gestimuleerd om zelfstandig verbinding te maken. Maar voordat communicatie aan bod komt, dienen de overeenkomsten eerst in een herkenbaar communicatieconcept te worden omvat.

OMVAT IN CONCEPT

We Care

Omvat in een slagzin, wordt Sedgwick Rotterdam geadviseerd het concept **We Care** te implementeren in haar interne organisatie. **We Care** speelt in op de gedeelde filosofie, omdat medewerkers in Rotterdam graag zorgen voor mensen met schade en voor elkaar. Het concept is afgeleid van Sedgwick Inc.'s slogan *Caring Counts*, waardoor het concept niet te ver van de gewenste identiteit af komt te staan. Met **We Care** wordt expliciet gemaakt dat medewerkers in Rotterdam 'zorgen' belangrijk vinden, máár dat zij de focus op het zorgen zelf leggen. Door 'wij' in het concept te verwerken, wordt de interne Rotterdamse organisatie als collectief vertegenwoordigd. Hiermee wordt de interne verbinding benadrukt. Sedgwick Rotterdam wordt geadviseerd om de vraag naar transparantie van haar medewerkers te beantwoorden. Geadviseerd wordt om medewerkers te vertellen dat de organisatie een nieuwe start gaat maken. Door eerlijk te zijn, zijn medewerkers eerder in staat om open te staan voor het identificatieproces. Hiermee bouwt Sedgwick Rotterdam met een lange termijn focus aan het draagvlak voor de internationale organisatie.

2. Vertaal in verhaal

STORYTELLING

We Care staat voor het gedrag van Rotterdamse medewerkers in relatie tot de ambities van Sedgwick Inc. Door de analogieën te vertalen in verhalen worden medewerkers bewust van de verbinding en zullen zij zich meer onderdeel voelen van Sedgwick Inc. Battjes et al., (2017) ontwikkelde een model dat de verschillende onderdelen van storytelling toelicht, welke relevant zijn voor het uitwerken van de identificatie-strategie:

- Zo dient **het thema** van hun model als het communicatieconcept. Voor Sedgwick Rotterdam is dit thema 'We Care'.
- Ook wordt Sedgwick Rotterdam geadviseerd om een **eigen corporate** story te ontwikkelen waar medewerkers zich mee kunnen identificeren. "In de corporate story staat wat de organisatie doet, hoe zij dat doet, waar zij vandaan komt en waar zij naartoe gaat." - (H. Koeleman, 2018). Gebaseerd op het concept, wordt het verhaal van de organisatie ontwikkeld. "Met een verhaal breng je voor (potentiële) medewerkers een abstracte strategie tot leven." - Aarnoutse 2018. De corporate story dient relevant te zijn voor alle onderdelen van de employee journey.
- Met betrekking tot organisatieverhalen wordt Sedgwick Rotterdam geadviseerd het gedrag van medewerkers in relatie tot de gewenste identiteit te beschrijven. Op aansprekende wijzen wordt de passie van medewerkers omvat in karakteriserende organisatieverhalen, waaruit blijkt dat zij de visie, missie en kernwaarden van Sedgwick Inc. waarmaken.

Corporate story

Voormalig Cunningham Lindsey maakt sinds 2018 onderdeel uit van Sedgwick Inc. en advies is om deze verandering sterk te expliciteren in haar te ontwikkelen corporate story. Echter, heeft Sedgwick Rotterdam ook een rijke geschiedenis vóór de overname. Haar wortels en haar groei over de jaren heen, maakt Sedgwick Nederland als organisatie authentiek. Veel medewerkers die in Rotterdam in dienst zijn, zijn tevens onderdeel van de geschiedenis van de organisatie. Sedgwick Rotterdam wordt geadviseerd hen te betrekken bij het ontwikkelen van een karakteriserend corporate story, ook om gevoel van waardering te versterken. Het corporate story dient relevant te zijn voor alle medewerkers van Sedgwick Nederland. Zodat het hen motiveert om trots te zijn op hun afkomst en hen helpt de waarde van hun eigen organisatie in te zien. Gebaseerd op de onderdelen van Koeleman is er een opzet van corporate story voor Sedgwick Inc. gemaakt. Een volledig corporate story is niet geschreven voor Sedgwick Rotterdam, omdat voor dit proces grondig onderzoek nodig is.



2. Vertaal in verhaal

STORYTELLING

Organisatieverhalen

Bij het corporate story zijn er, net zoals in romans, allerlei zijsporen aan verhalen en levenslopen van mensen die gezamenlijk kunnen bijdragen aan het geheel. Hier wordt in de identificatie-strategie plaatsgemaakt voor de werkelijke identiteit van de organisatie. Door de passie en het gedrag van medewerkers in verhalen te omvatten, worden medewerkers zich met concrete voorbeelden bewust van hun verbinding met Sedgwick Inc. Door de karakteristieke organisatieverhalen te vertellen aan de hand van de kernwaarden van Sedgwick Inc., kunnen medewerkers zich identificeren met de gewenste identiteit. Geadviseerd wordt om medewerkers te volgen gedurende hun werkdag en hen te vragen naar hun ervaringen en belevingen in de werkzaamheden die zij uitvoeren. Omdat medewerkers van Sedgwick Rotterdam veel passie hebben voor hun werk, komen oprechte verhalen aan het licht waaruit blijkt dat 'They Care'.

Met het testen van het concept is ondervonden dat medewerkers wellicht niet met naam en foto hun verhaal willen doen. Geadviseerd wordt daarom om de verhalen van medewerkers vanuit hun afdelingen te schrijven. Hierbij wordt de verbinding tussen afdelingen tevens versterkt en worden de verhalen toegankelijker om te lezen.



3. Creëer impact

MIDDELEN

Sedgwick Rotterdam wordt geadviseerd haar corporate story en organisatieverhalen te communiceren via interne sociale media. Interne sociale media geven de toegankelijkheid die storytelling effectief maakt en ondersteunen persoonlijke communicatie tussen organisatie en haar leden (Koeleman, 201). Ter aanvulling op de online middelen, is het doeltreffend om ook door middel van printmedia verhalen te vertellen. Een personeelsmagazine biedt content op een tastbare manier aan. Op een laagdrempelige wijze blijven medewerkers op de hoogte van de laatste (sociale) ontwikkelingen. In persoonlijke tijd kan het tijdschrift rustig gelezen worden. Door naast werk-gerelateerde verhalen, ook persoonlijke verhalen te vertellen krijgt het werknemerschap een extra dimensie.

Click

Interne sociale media zorgen voor het communiceren van sociale informatie en dragen bij aan het 'wij-gevoel' binnen een organisatie. Ook geven de media mogelijkheid tot het faciliteren van interactie, waardoor verhalen (meer) tot leven komen en bewustwording wordt bevorderd. Geadviseerd aan Sedgwick Rotterdam wordt om haar intranet Click breder in te zetten dan oorspronkelijk bedoeld. Geadviseerd wordt om aan het intranet ook als sociaal medium in te zetten, daar **We Care** op dit platform goed tot haar recht komt. Gezien de non-hiërarchische structuur van Sedgwick Rotterdam is het intranet een uitstekend medium om identificatie te bevorderen. Omdat alle medewerkers toegang tot het intranet hebben, wordt geadviseerd om de **corporate story** breed uit te meten op dit platform. Ook wordt Sedgwick Rotterdam geadviseerd om haar **organisatieverhalen** via Click te delen. De sociale functie biedt leden ruimte om aan het interne netwerk te bouwen en organisatieverhalen bekrachtigen het 'wij-gevoel'. Door ook interactie te faciliteren, zoals reacties, kan op lange termijn **user generated content** worden verwezenlijkt. Click maakt de interne organisatie tastbaarder en stimuleert betrokkenheid van medewerkers. Naast de verhalen over eigen organisatie kan ook sociale content worden gedeeld. Verslagen van CirCle, activiteiten, verjaardagen en jubilea, en bijvoorbeeld geboortenieuws. Met **We Care** op Click, krijgt het intranet meer waarde en een sterker doel: het versterkt de cultuur door verankering van de identiteit.

Van Riet stelt dat een aantal factoren het succes van het intranet zullen bepalen. Sedgwick Rotterdam dient deze factoren uit te werken, wil zij het intranet tot sterk intern communicatiemiddel inzetten.

- **Monitoring:** Door een communitymanager aan te stellen zorgt Sedgwick Rotterdam dat Click up to date blijft en het voortouw neemt in het posten van content. Iemand die het in de gaten houdt.
- **Ambassadeurs:** Sedgwick Rotterdam wordt geadviseerd om mensen aan te stellen die actief helpen met het uitdragen de identiteit van Sedgwick Inc. Door hen bij het proces te betrekken, zullen zij waarde toevoegen die voor andere medewerkers aanstekelijk werkt. De ambassadeurs zijn aligned en geven hierin het goede voorbeeld.
- **Stem content en functionaliteiten af op gebruikers:** Ook is het belangrijk dat gebruikers worden gevraagd naar hun behoeften. Door in te spelen op hun wensen, maakt Sedgwick Rotterdam het intranet relevanter voor medewerkers van de organisatie. Dit leidt tot meer betrokkenheid, en op lange termijn tot het faciliteren van *user generated content**. Het in kaart brengen van behoeften van medewerkers kan worden bereikt door in focusgroepen over het intranet te spreken.
- **Persoonlijk:** Om het intranet persoonlijker te maken, zouden nieuwe functionaliteiten kunnen worden toegevoegd, bijvoorbeeld door persoonlijke accounts voor medewerkers toe te voegen. Hierdoor wordt het intranet gepersonaliseerd en krijgt het medium nog meer waarde voor de gebruiker. Dit kan Sedgwick Rotterdam wellicht toevoegen wanneer Click al goed gebruikt wordt door haar interne organisatie.
- **Organiseer ook offline activiteiten:** Vandaar het uitgavemoment bij het personeelsmagazine.

Personeelsmagazine

Geadviseerd wordt om het corporate story goed terug te laten komen in het personeelsmagazine. Ook de persoonlijke organisatieverhalen dienen breed te worden uitgemeten in het printmedium.

Beeldmateriaal kan hierbij goede ondersteuning bieden. Over sociale (organisatie-gerelateerde) gebeurtenissen kan uitgebreid verslag worden gedaan in speciale rubrieken. Het magazine krijgt de naam **We Care**, welke refereert naar het feit dat medewerkers zorgen voor klanten en voor elkaar. Dit is ook de insteek van het magazine. Door oprechte verhalen over de interne organisatie te publiceren, krijgen medewerkers meer binding met het concept en de organisatie. Sedgwick Rotterdam wordt geadviseerd om eens per maand een gratis lunch te organiseren, die medewerkers vraagt bij elkaar te komen. Tijdens de lunch wordt **We Care** uitgedeeld aan de medewerkers in Rotterdam. Door de lunch aan de uitgave te koppelen, komen medewerkers (georganiseerd) met elkaar in sociale verbinding. Hierdoor krijgt het tijdschrift een extra lading. Door het initiatief van de bijeenkomst bij Sedgwick Rotterdam te leggen, geeft de organisatie gehoor aan de vraag naar meer (sociale) verbinding tussen de verschillende afdelingen. Door storytelling in het magazine **We Care** toe te passen, worden medewerkers gestimuleerd om zich op een persoonlijk niveau met de organisatie te verbinden. Geadviseerd wordt om het magazine klein (A6 formaat) en luchtig te houden. Door het klein te houden wordt het magazine toegankelijker om te ontvangen en te lezen.

*User generated content is content die wordt geplaatst door (medewerkers) van het medium. Door zelf content te maken voegen medewerkers waarde toe aan de organisatie en gaan zij aligned te werk.

4. Faciliteer dialoog

Alignment wordt verwezenlijkt middels samenwerking tussen medewerker en organisatie. Ondervonden is dat managers een belangrijke rol spelen in veranderprocessen. 'Een goed middenkader is van belang voor het uitdragen van de visie en waarden van de organisatie. Dit omdat zij vaak de directe link zijn met medewerkers en de afstand van medewerkers tot de ceo vaak te groot is. Als het management zich identificeert met de organisatie en dat toont in woorden en gedrag, heeft dat een positieve invloed op de medewerkers en uiteindelijk op het financiële resultaat.' (Schuttrups, 2009). Leidinggevendens dienen het voortouw te nemen in het richten van de organisatie en hun medewerkers mee te nemen in dit proces. Dit kan middels workshops en luistersessies (Koeleman, 2018).

Workshops

Om met medewerkers in dialoog te gaan over de invulling van de gewenste identiteit, zullen leidinggevendens eerst zelf de gewenste identiteit eigen moeten maken. Daarom wordt Sedgwick Rotterdam geadviseerd om workshops voor directie en middenmanagement te organiseren. Management en leidinggevendens maken de gewenste identiteit met deze workshop eigen. Zij dienen de waarden te duiden en deze te implementeren in hun manier van leidinggeven. Sedgwick Rotterdam dient teammanagers en directie in staat te stellen om het voortouw te nemen in organisatie-identificatie. Na workshops zijn managers in staat om meer draagvlak voor de gewenste identiteit te creëren, waardoor zij alignment in de organisatie stimuleren.

Maxwise

Door workshops Kernwaarden van Maxwise voor het middenmanagement te organiseren worden leidinggevendens in staat gesteld om eerst zelf verbinding met de wereldwijde organisatie te maken. In de workshop Kernwaarden van Maxwise worden leidinggevendens en management uitgedaagd om met oefeningen de kernwaarden te "ervaren, beleven en doorleven" (Maxwise.nl). Maxwise maakt de workshops voor organisaties op maat.



Luistersessie

Aansluitend op de workshops wordt Sedgwick Rotterdam geadviseerd om luistersessies te organiseren tussen managers en hun teams. "In een open gesprek komt aan de orde wat er speelt bij medewerkers en hoe zij tegen de organisatie aankijken." - H. Koeleman. Geadviseerd wordt om luistersessies te implementeren op basis van de kernwaarden van Sedgwick Inc. Door in elke sessie één kernwaarde centraal te stellen, worden medewerkers uitgedaagd om over de organisatie en hun eigen rol hierin na te denken. Ook komt aan de orde waar medewerkers verbeteringen nodig vinden. Persoonlijke communicatie tussen managers en medewerkers wordt hierdoor verhoogd en er ontstaat bottom-up structuur. De sessies worden geïntroduceerd onder de naam 'We Care' om aan de medewerkers te laten blijken dat hun beleving belangrijk is. Sedgwick Rotterdam beantwoordt aan de behoefte van medewerkers om meer transparantie door luistersessies te doen en faciliteert daarmee de alignment van medewerkers. De luistersessies worden geïmplementeerd in het teamoverleg dat maandelijks plaatsvindt. Een suggestie is ook om collega's binnen het team te complimenteren op basis van kernwaarden. Wat de afgelopen tijd is opgevallen, wordt dan teruggekoppeld aan medewerkers in de vorm van complimenten. Door niet enkel over zichzelf te sparren maar ook collega's van feedback te voorzien, wordt verbinding binnen het team versterkt en komen kernwaarden meer tot leven.

5. Implementeer in employee journey

Het concept *We Care* kan ook als basis dienen van Sedgwick Rotterdam voor haar employee journey. Door verhalen niet alleen voor de interne organisatie maar ook voor potentiële en oud-medewerkers relevant te laten zijn, wordt Sedgwick Rotterdam een sterker merk op de Nederlandse markt.

BRANDING & RECRUITMENT



Wanneer *We Care* intern wordt geleefd door medewerkers, dient Sedgwick Rotterdam haar corporate story als haar medewerkersverhalen extern te delen. Laten zien dat leden van de organisatie (*We Care*) om hun vakgebied en om hun organisatie, is voor externen interessant. Deze branding is namelijk doorslaggevend in 'de fit' tussen organisatie en kandidaat. Door de interne cultuur naar buiten uit te dragen, creëert Sedgwick Rotterdam de Employee Experience waarmee zij inspeelt op de trend binnen Recruitment.

SELECTION & EMPLOYMENT



Bij deze fase is het belangrijk dat Sedgwick Rotterdam inspeelt op de hrm trend Strategische personeelsplanning. Advies aan Sedgwick Rotterdam om haar nieuwe medewerkers niet enkel aan te nemen op hard skills, maar haar kandidaten ook zorgvuldig te selecteren op soft skills. Door de kernwaarden van Sedgwick Inc. als soft skills te beschouwen en kandidaten hier op te testen, worden mensen aangenomen die echt bij de organisatie passen. Door bij de kennismaking identificatie tussen kandidaat en organisatie te bewerkstelligen, zal de kandidaat veel eerder aligned te werk gaan omdat hij/zij weet wat er van hem/haar wordt verwacht..

INTERNAL ENGAGEMENT



De **Onboarding** is een van de belangrijkste onderdelen van employee engagement. Het bepaald de eerste indruk die wordt gegeven bij binnenkomst. Belangrijk is om te laten zien wie de organisatie is en hoe zij ambieert te zijn. Op deze dag zal *We Care* goed naar voren moeten komen om de nieuwe medewerkers het gevoel te geven dat ze er een nieuwe familie bij krijgen. Geadviseerd wordt om interactieve onderdelen aan de onboarding dag toe te voegen. Met kernwaardensessies worden nieuwe medewerkers gevraagd hoe zij de kernwaarden van Sedgwick terug verwachten te zien in hun werkzaamheden. Dit is een introductie variant van de eerder geadviseerde luistersessies. Hiermee worden nieuwe medewerkers aangezet tot het zelfstandig duiden van de organisatie identiteit en wordt er een basis voor alignment gelegd. De sociale momenten als lunch en borrel die al in de onboarding dag zijn verwerkt, dienen te worden behouden. Aan het einde van de dag wordt het personeelsmagazine *We Care* meegegeven, om de Employee Experience bij nieuwe medewerkers nog sterker te implementeren. Ook wordt geadviseerd om *We Care* te implementeren in de beoordelingsmomenten tussen manager en medewerker. Door op de soft skills, bestaande uit kernwaarden van Sedgwick Inc. wordt gemeten of de medewerker bijdraagt aan *We Care*. Door ze in de beoordelingsmomenten te implementeren worden medewerkers zich nog bewuster van het feit dat zij onderdeel zijn van de wereldwijde organisatie Sedgwick.



EXTERNAL ENGAGEMENT



Wanneer een medewerker stopt met werken bij Sedgwick Rotterdam, dan is het belangrijk om op een fijne manier uit elkaar te gaan. Door feedback van de medewerker te vragen over zijn/haar organisatiebelevens, kan Sedgwick Rotterdam inspelen op sterktes en verbeterpunten. Het in contact blijven met de oud-medewerker is vaak relevant om hen als ambassadeur van de organisatie in de externe omgeving te laten functioneren



Implementatie

TAAK	VERANTWOORDELIJK	DEADLINE
CORPORATE STORY ONTWIKKELEN EN IMPLEMENTEREN	TEAM COMMERCIEEL	SEPTEMBER 2019/2020
ORGANISATIEVERHALEN ONTWIKKELEN EN IMPLENTEREN	TEAM HR	SEPTEMBER 2019
CLICK ONTWERPEN EN LANCEREN	TEAM HR EN COMMERCIEEL	SEPTEMBER 2019
PERSONEELSMAGAZINE ONTWERPEN EN UITGEVEN	REDACTIE WE CARE	OKTOBER 2019
WORKSHOPS PLANNEN EN UITVOEREN	TEAM HR, MANAGEMENT EN DIRECTIE	OKTOBER 2019
LUISTERSESSIES ONTWIKKELEN EN TRAINING AAN MANAGERS	TEAM HR	NOVEMBER 2019
LUISTERSESSIES IMPLEMENTEREN IN TEAMOVERLEG EN BEOORDELINGSMOMENTEN	MANAGERS	DECEMBER 2019
EMPLOYEE JOURNEY NA IMPLEMENTATIE INTERNE ORGANISATIE	TEAM HR	JANUARI 2020

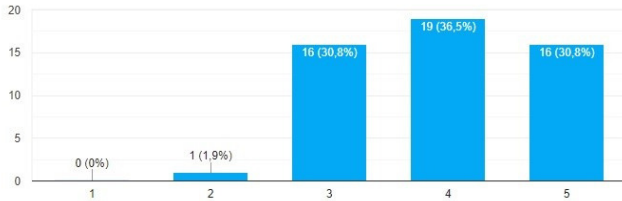
**VOLLEDIGE IMPLMENTATIEPLAN ZIE BIJLAGE*

Bijlage

Resultaten Gallup Employee Engagement Survey

1. Ik ben tevreden met Sedgwick als werkgever?

52 antwoorden



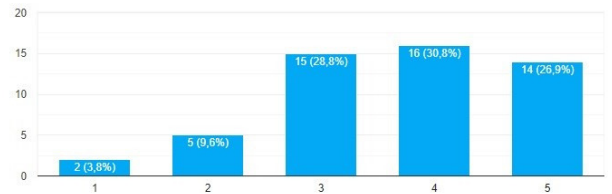
1.1 Mijn toelichting

8 antwoorden

Sedgwick is een TE goed, alles kan
Mijn salaris mag wel een beetje omhoog
Ze bieden de kans om jezelf verder te ontwikkelen. Zowel door interne als externe opleiding.
beleidsmatig niet
Ik vind de salarissen aan de lage kant.
Fijne collega's, prettige werkgever, in de meeste gevallen inhoudelijk leuk werk
werk er nog geen jaar maar ben tevreden
Opleiding jonge experts onder de maat

3. Ik beschik over de faciliteiten die ik nodig heb om mijn werk optimaal te kunnen uitvoeren

52 antwoorden



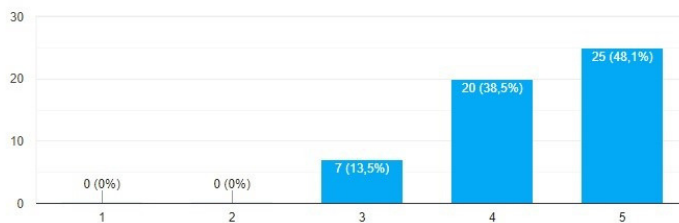
3.1 Mijn toelichting

9 antwoorden

IT, systemen, computers, netwerk erg slecht
Ik krijg alle mogelijkheden en faciliteiten om mijn werk te doen
verouderde hardware, verouderde software
Snellere, lichtere software en hardware zijn wel echt noodzakelijk. Alles is verouderd en we lopen hierin echt jaaaaaen achter op de markt. als je ziet wat er aan omzet wordt gemist door de trage systemen en hardware...
ICT is achterhaald en zou het werk een stuk sneller en gemakkelijker kunnen maken.
Betere applicaties en vlotter netwerk/up-to-date pc zouden fijn zijn
IT geeft nog wel een problemen
Op ICT gebied lopen wij achter, zowel qua hardware als qua software. Expertax en Excel zijn zwaar verouderd.
Geen tablet

2. Ik weet wat er van mij wordt verwacht op mijn werk.

52 antwoorden



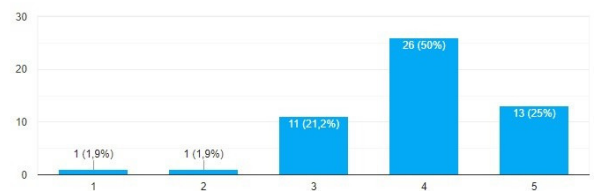
2.1 Mijn toelichting

2 antwoorden

Nieuwe functie, ben nog lerende
Er zijn duidelijk taken, maar ook genoeg ruimte om zelf dingen te ondernemen. Dit wordt doorgaans ook gewaardeerd.

4. Op het werk heb ik de mogelijkheid om te doen waar ik het beste in ben.

52 antwoorden



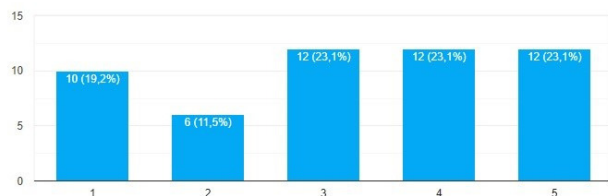
4.1 Mijn toelichting

1 antwoord

Uitdagende IT project is uitgesteld, komt dus nog wel, maar mis dat nu als afwisseling in mijn werkzaamheden

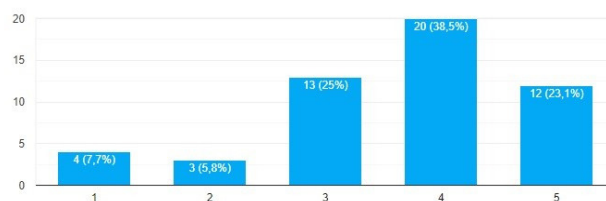
5. In de afgelopen week heb ik erkenning of lof gekregen voor het goede werk dat ik heb verricht.

52 antwoorden



8. Ik heb het gevoel dat mijn mening er op werk toe doet.

52 antwoorden



5.1 Mijn toelichting

3 antwoorden

Wel van mijn opdrachtgevers niet van het management

Gebeurt niet heel vaak dat dit gebeurt wordt.

Dat wel, maar dat komt van direct collega's en niet van het management

8.1 Mijn toelichting

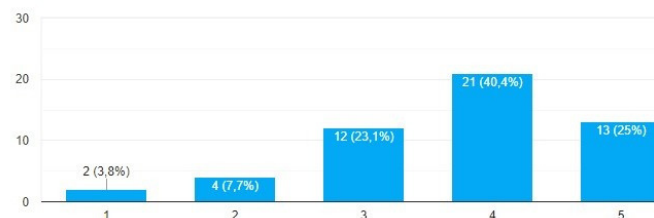
2 antwoorden

Naar mate je langer in het vak/bedrijf zit, groeit dat gevoel. Dat is uiteraard ook wel dankzij de eigen effort die je er in stopt.

Er wordt wel geluisterd, maar het is maar zelden dat een suggestie wordt overgenomen.

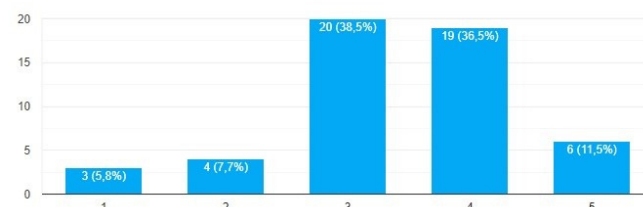
6. Mijn leidinggevende wekt de indruk dat ik als persoon belangrijk ben.

52 antwoorden



9. Het doel en de missie van Sedgwick geven mij het gevoel dat mijn werk belangrijk is.

52 antwoorden



6.1 Mijn toelichting

1 antwoord

heb mijn officiële leidinggevende na eerste contact nooit meer gesproken, maar dat is ook niet nodig, mijn rol is duidelijk

9.1 Mijn toelichting

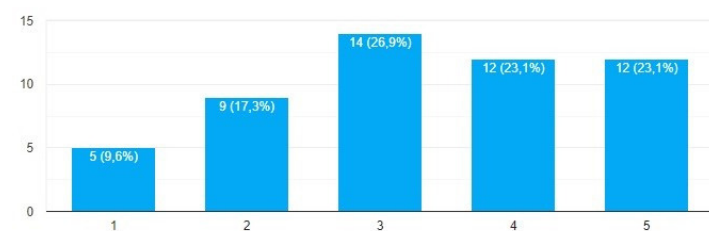
2 antwoorden

Persoonlijk voel ik niet zoveel voor een algemene visie en doel

Ik heb persoonlijk weinig aan algemene termen op kaartjes/posters etc.

7. Er is iemand op werk die mij aanmoedigt om me verder te ontwikkelen.

52 antwoorden



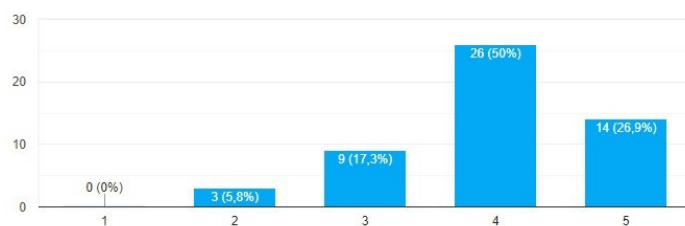
7.1 Mijn toelichting

0 antwoorden

Nog geen antwoorden op deze vraag.

10. Mijn collega's zijn toegewijd om kwalitatief goed werk te doen.

52 antwoorden



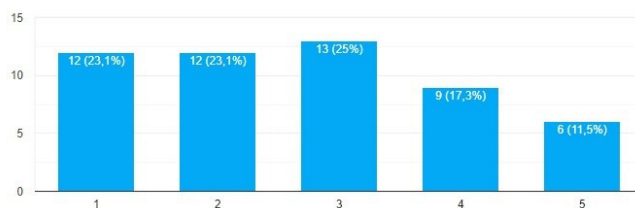
10.1 Mijn toelichting

2 antwoorden

- kan beter. Sommige collega's zitten er jaren maar zij niet toegewijd om kwalitatief goed werk te doen
- Mijn direct collega's wel, maar binnen onze organisatie zijn er helaas veel die dit niet hebben

11. Op werk heb ik een beste vriend(in).

52 antwoorden



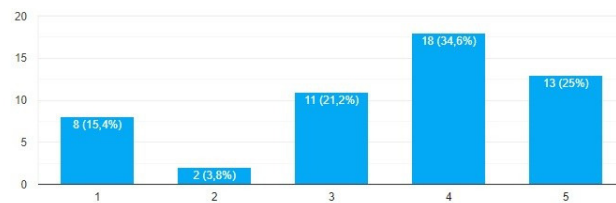
11.1 Mijn toelichting

3 antwoorden

- geen vriendinnen maar hele leuke collega's waar je gezellig mee kan drinken
- Wel genoeg fijne collega's.
- Ik kan prima opschieten met vrijwel iedereen. Niet meer of minder.

12. In de afgelopen zes maanden heb ik met iemand op werk gesproken over mijn vooruitgang.

52 antwoorden



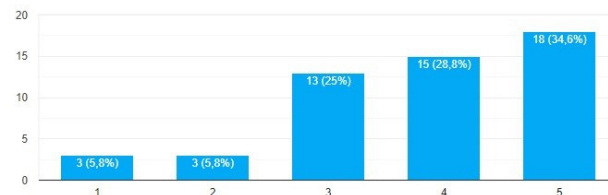
12.1 Mijn toelichting

3 antwoorden

- zolang werk ik er nog niet :)
- Nieuwe functie
- Toevallig recentelijk mijn jaarlijkse evaluatiegesprek gehad.

13. Het afgelopen jaar heb ik op werk kansen gekregen om te leren en te groeien.

52 antwoorden



13.1 Mijn toelichting

4 antwoorden

- ik werk er pas 3 weken
- Nieuwe functie
- cursus Engels
- Die kansen pak ik zelf, niet omdat het management mij enthousiastmeert om mij verder te ontwikkelen

Bijlage

Resultaten Samenvatting interviews medewerkers

Gewenste identiteit

Sedgwick Amerika

Kun je jouw beeld van Sedgwick Inc./Global/Amerika omschrijven?

Het merendeel van de respondenten geeft aan geen concreet beeld van Sedgwick Amerika te kunnen beschrijven. De partij die voormalig werkgever Cunningham Lindsey heeft overgenomen roept weinig typeringen of associaties op bij medewerkers in Rotterdam, behalve het ‘amerikaanse’. De organisatie beleving die Sedgwick Inc. tracht uit te stralen komt niet over in het nuchtere Rotterdam, omdat er volgens respondenten zo weinig is veranderd sinds de overname.

Beleving van overname

Hoe heb je de overname beleefd, wat viel je op?

Op het algemene beeld aansluitend geven respondenten aan dat ze weinig hebben gemerkt van de overname. Werkzaamheden zijn hetzelfde gebleven, evenals de organisatiestructuur van voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam.

“Mijn werkzaamheden zijn eigenlijk helemaal niet veranderd, we hebben alleen een andere naam gekregen.”

Met de logo's en het opnemen van de telefoon is de overname merkbaar geweest, echter houden de veranderingen hier volgens het merendeel van de respondenten op. De uitstraling blijft hetzelfde en binnen de interne organisatie blijft het gevoel van een internationaal collectief uit. Meerdere respondenten gaven aan dat ze wel merken dat er meer budget beschikbaar is sinds de overname en dat ze niet elk dubbeltje meer om hoeven te keren. Dit wordt ervaren als positief omdat er met de vorige aandeelhouder veel minder vrijheid werd ervaren in de manier van organiseren.

Verbinding met Sedgwick Inc.

Voel je je aangesproken tot deze m+v+k, waarom?

Onder de respondenten werden de huidige visie, missie en kernwaarden van Sedgwick Inc. voorgelegd, met de vraag of zij zich hierdoor aangesproken voelde. Een enkeling had het gevoel dat deze onderdelen enkel voor de marketing waren ontworpen om een goed extern imago te ontwikkelen. Een paar respondenten geven aan dat ze geen affiniteit met de onderdelen voelen omdat ze enkel met hun eigen werkzaamheden bezig zijn, en alles daaromheen bijzaak vinden. Het merendeel van de respondenten geeft daarbij aan dat de visie, missie en kernwaarden van Sedgwick Inc. toepasselijk zijn op hun organisatie en werkzaamheden, maar ze vinden de invulling van de onderdelen overdreven. De inhoud is logisch en vanzelfsprekend wat betreft hun werkzaamheden, organisatie en vakgebied. “We hebben natuurlijk wel kernwaarden gekregen van Sedgwick, maar iedereen doet het eigenlijk al.”

Interne communicatie

Hoe zou je de interne communicatie vanuit Amerika beschrijven?

Over het onderwerp interne communicatie is geen eenduidige mening van de respondenten op te merken. Sommigen geven aan dat de boodschappen op global niveau relevanter en korter zijn geworden in tegenstelling tot de berichten van voormalig Cunningham Lindsey global. Dit ervaren deze respondenten als positief en zij geven aan dat ze de berichten (bijna) altijd lezen. Een andere respondent vindt het vervelend dat de berichten in Engelse taal worden verspreid, waardoor er voor hem/haar en collega's een barrière ontstaat bij het ontvangen van de boodschap. Andere respondenten geven aan het doel communicatie niet altijd duidelijk is en dat zorgt er voor dat mails minder interessant en irrelevant zijn om te lezen. Ook geeft een aantal respondenten aan dat communicatie meer mag plaatsvinden op een persoonlijke manier, meer overleg en meer face-to-face contact. Hiermee worden collega's meer met elkaar verbonden en ontstaat er meer cohesie.

Werkelijke identiteit

Sedgwick Rotterdam

Stel je bent met vriend(in) aan het praten, en hij/zij vraagt aan jou: hoe is het om bij Sedgwick (R.) te werken? Wat zeg je dan en waarom?

Beschrijf jouw beeld van deze organisatie; voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam?

Het beeld dat sommige respondenten van Sedgwick Rotterdam hebben staat sterk in verband met het beeld dat zij hebben van hun vakgebied en functie. Alle respondenten geven aan leuk werk te hebben en passie te vinden in het vak dat zij uitoefenen. Ze vinden het waardevol om mensen in problemen te helpen en er heerst een goede, informele sfeer op kantoor.

“Ja goed, ik sta gewoon voor mijn vak; ik ben gewoon enthousiast over mijn vak.”

Wel wordt door het merendeel van de respondenten aangegeven dat er in de afgelopen tijd personeelsverloop heeft plaatsgevonden en het kantoor in Rotterdam niet echt levendig is.

Medewerkers zitten uitsluitend met hun eigen team of directe collega's op een kamer en hebben daardoor weinig gevoel van wat er in de rest van het gebouw gebeurt. Functies verschillen sterk van elkaar, vandaar dat medewerkers wat werk betreft ook niets met elkaar te maken hebben. Een aantal respondenten geeft aan dat de verzekeringswereld 'grijs' is en dat het kantoor in Rotterdam dat ook uitstraalt. Veel wordt de vergelijking met het kantoor in Amstelveen gemaakt, waar de sfeer meer open is en er meer het gevoel van samenhang heerst door de transparante werkplekken. Enkele respondenten geven aan dat de waardering en beloning vanuit Sedgwick Rotterdam hoger zou mogen. Een aantal respondenten geven aan het fijn te vinden dat er flexibel gewerkt kan worden en dat Sedgwick veel ruimte biedt voor zelfstandigheid en ontwikkeling.

Interne communicatie Sedgwick Rotterdam

Hoe zou je de interne communicatie in Rotterdam beschrijven?

Ook werd respondenten naar hun mening over de interne communicatie binnen Sedgwick Rotterdam gevraagd. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat hier ruimte voor verbetering is. Zowel de communicatie binnen teams als de organisatiecommunicatie kan relevanter en efficiënter.

Respondenten geven aan dat ze ontwikkelingen vaak pas achteraf te horen krijgen, terwijl ze deze eerder hadden moeten of willen weten. Er is meer behoefte aan transparantie over beslissingen die gemaakt worden. Een respondent geeft aan graag input te willen leveren wat betreft beslissingen, echter wordt de mening van anderen bijna nooit gevraagd het management. Beslissingen die gemaakt worden, worden top-down gecommuniceerd en niet bottom-up gemaakt geven een aantal respondenten aan. Een andere respondent vraagt zich af of er wellicht niets gebeurt als hij/zij al een tijdje niets van ontwikkelingen voorbij heeft zien komen.

Interne communicatie

Hoe zou je de interne communicatie vanuit Amerika beschrijven?

Collega's onder elkaar

Hoe beschrijf je de omgang van collega's onder elkaar?

En op persoonlijk gebied? Is er ruimte om beide te verbeteren?

De verbinding van collega's onder elkaar wordt door het merendeel van de respondenten als positief ervaren. De sfeer in kantoor Rotterdam is open en informeel en de deuren van medewerkers staan, letterlijk en figuurlijk, altijd open. Een respondent vertelt dat hij/zij met open armen werd ontvangen toen ze in dienst kwam. Door sommige respondenten wordt wel aangegeven dat de mate van verbinding afhangt van je functie. Zo spreekt de ene respondent door zijn/haar functie veel collega's, terwijl de andere respondent aangeeft dat er nauwelijks samenhang is en de interne organisatie bestaat uit eilandjes. De indeling van het kantoor komt vaak terug bij dit onderwerp en het merendeel van de respondenten geeft aan niet uit zichzelf de gang op te lopen om zelf verbinding op te zoeken. Er is geen uitnodigende gemeenschappelijke ruimte en door verschillende werkzaamheden is er ook geen noodzaak om daar naar op zoek te zijn.

Medewerkers en leidinggevenden

Hoe staat dat met leidinggevenden en medewerkers, is er hiërarchie?

Een aantal respondenten geeft aan dat de verbinding met zijn/haar leidinggevende bijna niet bestaat wegens andere werklocaties. Er is veel zelfstandigheid binnen de functies van medewerkers, waardoor communicatie met leidinggevenden soms "summier" is. Alle respondenten geven daarbij aan dat Sedgwick Rotterdam een hele informele organisatie is waarbij ze het gevoel hebben dat ze met alles naar hun leidinggevende kunnen stappen. Het gevoel van afstandelijkheid heerst niet en de lijnen zijn kort. Enkele Respondenten geven aan dat persoonlijke communicatie wel verhoogd mag worden. 'Kijk vorige week ben ik ben dan jarig geweest weet je wel maarja dan hoor of zie je ze ook niet weet je wel. Dat zijn dan van die kleine communicatie dingetjes.'

Intern netwerk

Wat vind je van de activiteiten die personeelsorgaan CirCle organiseert?

Wanneer zou je hier eerder op af stappen?

Wat is voor jou nodig om intern netwerken te stimuleren?

De organisatie van sociale activiteiten van personeelsorgaan CirCle wordt door respondenten gewaardeerd. Ze vinden het goed om contacten te onderhouden en elkaar buiten werktijd te spreken. "Want dan zie je ook gewoon je collega in zijn voetbaltenue, dat is heel anders." Respondenten geven aan dat sociale ontmoetingen niet uit spontaniteit ontstaan. Door de afgescheiden verdiepingen en het gebrek aan flexplekken. De kantine ziet er ongezellig uit en evenementen die onder werktijd beginnen zouden meer animo stimuleren.

Bijlage

Implementatieplan

	Taken	Verantwoordelijk	Kosten	Deadline
Intranet Click	Takenverdeling van team HR en Commercie	HR en Commercie		Week 30
	Intranet ontwerpen naar gewenste indeling	n.t.b.		Week 40
	Alle beschikbare en relevante informatie toevoegen	n.t.b.		Week 45
	Lanceren Intranet Click	HR en Commercie		Week 50
Corporate story	Interviews leden 20+ jaar in dienst plannen	Med marketing communicatie		Week 30
	Interviews houden en verwerken in corporate story	Med marketing communicatie		Week 32
	Opstellen en vormgeven	Med marketing communicatie		Week 32
	Testen bij de doelgroep	Med marketing communicatie		Week 33
	Implementeren in Click	Med marketing communicatie		Week 40
Organisatieverhalen	Medewerkers vinden die gevolgd willen worden	Med interne communicatie		Week 30
	Dag meelopen met medewerkers (2)	Med interne communicatie		Week 35
	Storytelling medewerkersverhaal en kernwaarden toevoegen	Med interne communicatie		Week 40
	Afzender afdeling implementeren in het verhaal	Med interne communicatie		Week 42
	Implementeren in Click	Med interne communicatie		Week 45
	Creëren van 10 nieuwe medewerkersverhalen en implementeren	Med interne communicatie		Week 10 2020
Lunch	Datum prikken	Team HR		Week 40
	Het menu selecteren	Team HR		Week 30
	Bestelling plaatsen bij	Team HR		Week 40
	Uitnodigen medewerkers	Team HR		Week 35
	Lancering Intranet Click	Team Commercieel		Week 50
Personeelsmagazine	We Care redactie samenstellen	OR		Week 35
	Content samenvoegen en vormgeven	Team Commercieel		Week 35
	Verhalen meenemen	OR		Week 40
	Interviews medewerkers plannen	OR		Week 40
	Verslag doen van sociale gebeurtenissen	OR		Week 45
	Magazine's A5 laten drukken (150 stuks met 25 pagina's)	Drukbedrijf	€183,95 Ex. Btw	Week 50
	Magazine uitgeven	We Care redactie		Week 55
	Nieuw We Care magazine uitgeven	We Care Redactie		Week 50
Lunch	Lunchschalen bestellen (200 stuks)	Team HR	€ 802,50	Week 30
	Datum prikken	Team HR		Week 40
	Het menu selecteren	Team HR		Week 30
	Bestelling plaatsen bij	Team HR		Week 40
	Uitnodigen medewerkers	Team HR		Week 35
	Lancering Intranet Click	Team Commercieel		Week 50
Workshops	Briefing Maxwise	Team HR		Week 45
	Debriefing Maxwise	Maxwise		Week 47
	Aanscherpen van workshop	Team HR en Maxwise		Week 49
	Datum prikken	Team HR		Week 50
	Managers en directie uitnodigen per mail	Team HR		Week 51
	Workshop uitvoeren	Maxwise en management en directie	€4500 naar schatting	n.t.b
	<i>Kosten zijn een schatting op basis van algemene workshops voor het management</i>			
	<i>Kosten zijn afhankelijk van aantal deelnemers en hoeveel voorbereiding de workshop kost</i>			
Luistersessies	Luistersessie vormgeven	Team HR		Week 10 2020
	Luistersessie training ontwikkelen voor managers	Boudien		Week 15 2020
	Luistersessies implementeren in teamoverleg	Managers		Week 25 2020
Totaal				€ 5.486,45

Global solutions. Local expertise.

Count on Sedgwick around the world



Van identiteit naar identificatie

Onderzoek naar het verhogen van alignment na overname







Van identiteit naar identificatie

Onderzoek naar het verhogen van alignment na overname

| Auteur

Naam Caroline van Strijen
Studentnummer 0913637
Klas COV4A

| Instelling

Naam Hogeschool Rotterdam
Instituut Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie
Opleiding Communicatie
Begeleidend docent Madeleine Wessels Boer-van Boven
Plaats en datum Rotterdam, 24 juni 2019

| Organisatie

Naam Sedgwick Claims Management Services, Inc.
Adres Westerstraat 21
3016 DG
Rotterdam
Telefoonnummer
Opdrachtgever Jeroen Fröhlich
E-mail

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek voor voormalig schade expertisebureau Cunningham Lindsey Rotterdam. Als studente van de opleiding Communicatie van Hogeschool Rotterdam, heb ik onderzoek gedaan naar de interne organisatie van Cunningham Lindsey Rotterdam. Tijdens het zoeken naar een interessant onderwerp voor mijn onderzoek, heb ik me laten inspireren door de minor die ik aan Hogeschool Rotterdam heb gevolgd.

Tijdens de minor *Interne Communicatie en Verandermanagement* ben ik erachter gekomen dat ik veel affiniteit heb met het bedrijven van communicatie op strategisch niveau. Door interne communicatie kunnen veranderingen binnen een organisatie succesvol worden geïmplementeerd. Ik sta daarmee sterk achter het denkbeeld dat medewerkers een organisatie kunnen 'maken' of 'breken', waardoor mijn interesse in de interne organisatie van voormalig Cunningham Lindsey nog sterker werd.

Deze organisatie is namelijk reeds overgenomen door schade expertisebureau Sedgwick Claims Management Services, Inc. Een overname is een hele grote verandering voor medewerkers, waardoor het effect dat de overname op de medewerkers heeft gehad mij sterk trok.

Tijdens mijn afstudeerperiode heb ik hard gewerkt aan het verantwoordingsdocument en het adviesrapport voor voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam. Bij het begin van het afstuderen heb ik een goede en sterke start gemaakt, waar ik de rest van de periode vaak op kon terugvallen.

Graag wil ik Madeleine Wessels Boer-van Boven bedanken voor de uitstekende begeleiding die zij mij tijdens het afstuderen heeft geboden. Ook wil ik team Commercieel van Sedgwick Rotterdam bedanken voor de ruimte die zij mij altijd hebben gegeven als het ging om tijdsindeling. Tevens wil ik mijn persoonlijke omgeving bedanken voor de steun en hulp die ze mij geboden hebben tijdens dit proces.

Caroline van Strijen,
Rotterdam, 24 juni 2019



Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Doelstelling.....	8
1.3 Probleemstelling.....	8
1.4 Onderzoek.....	9
1.5 Deelconclusie.....	9
2. Sedgwick Rotterdam.....	11
2.1 Interne analyse.....	11
2.2 Externe analyse.....	15
2.3 Communicatie.....	17
2.4 Deelconclusie.....	18
3. Het belang van verbinding.....	19
3.1 Identiteit.....	19
3.2 Betrokkenheid.....	20
3.3 Alignment.....	21
3.4 Interne communicatie.....	22
2.4 Deelconclusie.....	23
4. Onderzoek onder medewerkers.....	24
4.1 Kwantitatief onderzoek en resultaten.....	24
4.2 Kwalitatief onderzoek en resultaten.....	25
4.4 Onderzoekconclusies.....	26
4.5 Deelconclusie.....	29
5. Strategische oplossingsrichtingen.....	30
5.1 Richtingen.....	30
5.2 Argumentatie van keuze.....	32
5.3 Identificatie-strategie.....	33
5.4 Deelconclusie.....	34
6. Het Advies.....	35
6.1 Concept.....	35
6.2 Content.....	35
6.3 Middelen.....	36
6.4 Employee journey.....	37
6.4 Testen.....	39
6.5 Implementatie.....	39
Literatuurlijst.....	42
Bijlagen.....	45

1. Inleiding

Het schadevakgebied

Schade. Het kan op elk moment en in veel verschillende vormen voorkomen. Wanneer een persoon of organisatie met een vorm van schade te maken krijgt, is het belangrijk dat de opgelopen schade gemeld wordt bij verschillende instellingen. Een verzekeraar concludeert of de persoon of organisatie in kwestie aansluitend verzekerd is en schakelt (bij voldoende aanleiding) een schade expertisebureau in; deze stelt een schadebehandelaar aan voor nadere inspectie. De schadebehandelaar brengt middels een adviesrapport de schade en de daarvoor juridisch verantwoordelijken gedetailleerd in kaart en stelt de waarde van de schade in euro's vast. Dit rapport wordt teruggekoppeld aan de verzekeraar, welke het schadebedrag uitkeert aan de verzekerde. Een schade expertisebureau wordt in een schadeproces ingeschakeld als adviseur of als uitvoerder. Omdat schades zo uiteenlopend kunnen voorvallen, hebben expertisebureaus veel verschillende afdelingen en disciplines die elk hun eigen tak van deskundigheid beoefenen.

Indien er schade van een specifieke soort wordt gemeld, zal er een expert worden ingezet die gespecialiseerd is in de betreffende discipline. Dit is een dienst die wordt aangeboden binnen het veld *Expertise*. Zo kan een individu bijvoorbeeld letsel hebben opgelopen en dan komt het dossier van deze persoon terecht bij *Personenschade*. De schade die complex wordt bevonden en is bestemd voor grote claims van boven de kwart miljoen euro, vallen onder het domein *Major & Complex Loss*. Bij *Third Party Administration* (TPA) wordt de schadebehandelaar volledig door de verzekeraar of een organisatie ingeschakeld, wat betekent dat de behandelaar de gehele schadeclaim procedure zelfstandig afhandelt. Alle administratie, of een deel hiervan wordt dus uit handen genomen door het schadeclaim bureau.¹ Het onderzoek dat in dit verantwoordingsdocument wordt uitgewerkt, is in opdracht gedaan van schadeclaim bureau Sedgwick Inc.

De overname

Cunningham Lindsey Group Inc. is opgericht in Tampa, Florida in de Verenigde Staten van Amerika en was een internationale organisatie die uiteenlopende diensten in schade- en risicobeheer aanbood. Met ruim 6.000 medewerkers wereldwijd onderging zij op 16 april 2018 een *vriendelijke* overname door het Amerikaanse schade expertisebureau Sedgwick Claims Management Services, Inc. (Bloomberg, 2019). In 1969 werd Sedgwick Inc. opgericht in Memphis, Tennessee in de Verenigde Staten van Amerika (Roumeliotis & Toonkel, 2013). Zij had 15.000 medewerkers op 275 locaties wereldwijd, verspreid over de Verenigde Staten van Amerika, Canada, het Verenigd Koninkrijk en Ierland. Met de overname van Cunningham Lindsey Group Inc. nam Sedgwick Inc. nieuwe specialismen in haar portfolio op, om met een nog groter bereik bestaande en nieuwe klanten beter van dienst te kunnen zijn. Sedgwick Inc. liet weten dat de overname geen consequenties heeft aangaande het personeel of de organisatiestructuur van voormalig Cunningham Lindsey Group Inc. De overgenomen partij opereert vanaf heden enkel onder de naam van moederbedrijf Sedgwick Inc. (Amweb.nl, 2018). De president en CEO van Sedgwick (Dave North) stelde in een officiële brief het huidige én nieuwe personeel op de hoogte van de afronding van de aankoop van Cunningham Lindsey Group Inc. In deze brief stelt North (2018) dat 'de *samenkomst van beide organisaties onbeperkte mogelijkheden tot groei biedt*.' Ook spreekt hij zijn geloof in 'één *merknaam*' uit, 'om *merkidentiteit te behouden en de positie van brancheleider te versterken*'.

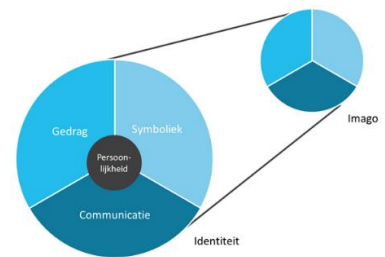
¹Deze informatie is afkomstig van J. de Klerk, Commercieel manager Sedgwick NL.

1.1 Aanleiding

Voormalig Cunningham Lindsey Group Inc. was actief vanuit ruim 60 landen, waaronder Nederlandse vestigingen in Rotterdam (hoofdkantoor), Amstelveen, Eindhoven en Hoogeveen. Voor Sedgwick Nederland werken nu 350 medewerkers, waarvan 132 personen actief opereren vanuit locatie Rotterdam. Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit verantwoordingsdocument wordt enkel uitgevoerd binnen de Rotterdamse vestiging van Sedgwick Inc. Door deze specifieke doelgroep te onderzoeken, hoeft er geen rekening te worden gehouden met de verschillen tussen de verschillende Sedgwick Inc. vestigingen in Nederland. In opdracht van het Nederlandse hoofdkantoor wordt onderzoek gedaan naar het effect dat de overname op haar interne organisatie heeft gehad. Want wat is er voor medewerkers eigenlijk veranderd en hoe staan zij tegenover hun nieuwe werkgever?

Met de overname heeft voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam een nieuwe identiteit gekregen. Brikgit en Stadler (1986) verklaren met hun *Corporate Identity (CI) mix* dat de identiteit van een organisatie bestaat uit vier dimensies. De dimensie *persoonlijkheid* staat voor wie de organisatie in wezen is. De overige dimensies *symbooliek*, *communicatie* en *gedrag* staan voor de onderdelen waarmee de persoonlijkheid van de organisatie tot uiting komt (Eurib, 2009). Om toe te lichten hoe sterk de nieuwe organisatie-identiteit door voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam is overgenomen, wordt haar CI-mix ingevuld op basis van eerste indrukken van de adviseur².

- De **symbooliek** komt onder andere tot uiting door het nieuwe merklogo. Het merklogo is prominent terug te vinden in bijvoorbeeld de voorgevel van het pand, muismatten en het drukwerk. Veranderingen in uiterlijkheden zijn toegepast en de naam *Sedgwick* is voor haar interne en externe omgeving reeds zichtbaar.
- Sedgwick Inc. (Amerika) nam de leiding in de **communicatie** bij de overname. Zij verzorgde ter introductie een welkomst evenement in de Laurenskerk te Rotterdam. CEO David North sprak de nieuwe organisatieleden motiverend en uitnodigend toe.
- De kernwaarden en visie van Sedgwick Inc. werden gecommuniceerd via printmedia en mail. Op A5 en A3 formaat werden posters met de kernwaarden en bijbehorende toelichting door het gebouw aan de Westerstraat verspreid. In eerste instantie had Sedgwick Inc. de tekst zelf vertaald, waardoor de boodschap bij medewerkers in Rotterdam niet goed overkwam. Dit werd later aangepast door Rotterdamse medewerkers. Via een algemene, Engelstalige mail werd toelichting op de kernwaarden gegeven. Medewerkers en directie van Sedgwick Rotterdam uiten dat zij zich niet persoonlijk aangesproken voelen door de berichtgeving van Sedgwick Inc. Ondersteuning bij deze communicatie werd vanuit Sedgwick Rotterdam niet geboden. De externe communicatie wordt uitgelicht in paragraaf 2.3 *Communicatie*.
- Wat betreft werkzaamheden en functies is het **gedrag** van Sedgwick Rotterdam onveranderd gebleven, daar er geen wijzigingen in de structuur van de organisatie hebben plaatsgevonden bij de overname. Medewerkers geven zelfs aan 'niets' van de overname gemerkt te hebben (binnen de dimensie *gedrag*). Onderzocht zal worden of het gedrag van medewerkers inderdaad niet voortkomt uit haar nieuwe *corporate identity*.
- Daarmee dient ook onderzocht te worden of de identiteit van de internationale organisatie Sedgwick Inc. eigenlijk wel is opgenomen in de collectieve **persoonlijkheid** van Sedgwick Rotterdam. Een sterke *corporate identity* is voor een organisatie namelijk van groot belang om een aligned³ organisatiecultuur te creëren (Van Bekkum, 2014).



Bron: Eurib.nl

² De adviseur heeft de CI-mix ingevuld op basis van gesprekken met medewerkers, waardoor eigen interpretaties werden gemaakt.

³ 'Medewerkers die aligned zijn, voelen zich sterk verbonden met een organisatie (...). Zij weten waar een organisatie naartoe wil, voelen zich bij die ambitie betrokken en zijn ook in staat om daar een bijdrage aan te leveren' (Aarnoutse, 2018)

Het vraagstuk

De adviseur wilde bij aanvang van de afstudeerperiode de betrokkenheid van medewerkers bij Sedgwick Inc. onderzoeken. Sedgwick Rotterdam stond open voor het uitvoeren van onderzoek en het ontvangen van passend advies. Advies om de betrokkenheid bij het internationale merk te verhogen, zal wel moeten aansluiten bij de normen en waarden die de medewerkers in Rotterdam binnen hun organisatie nastreven.

Om de identiteit van Sedgwick Inc. in de Rotterdamse *corporate identity* te implementeren, zal dus moeten worden onderzocht op welke eigenschappen van de doelgroep het advies afgestemd dient te worden. Typeringen van Sedgwick Rotterdam en haar medewerkers dienen in kaart te worden gebracht. Door terug te gaan naar de kern van voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam, kan advies worden ontwikkeld om de betrokkenheid van haar medewerkers te verhogen. De adviseur van deze thesis zal daarom niet alleen onderzoek doen naar de identiteit van Sedgwick Inc., maar ook naar de identiteit van Sedgwick Rotterdam.

1.1.1 Motivatie

Van Bakkum (2014) stelt dat “organisatie-identiteit gaat niet over de objectieve kenmerken van de organisatie, maar over de overtuigingen van de leden van de organisatie over wat de organisatie in essentie kenmerkt. Identiteit is dus ten enenmale subjectief”. Zoals Van Bakkum beschrijft, zijn het de medewerkers die met hun opvattingen over de organisatie de identiteit vormen. De theorie van Van Bakkum wekt interesse in de zienswijze van medewerkers over zowel hun eigen organisatie, als die over Sedgwick Inc.

1.1.2 Relevantie voor organisatie

De identiteit van een organisatie geeft haar zelfbeeld weer en het imago schetst het beeld dat anderen van de organisatie hebben. Een sterke identiteit is van invloed op de interne organisatiecultuur omdat het medewerkers aan de organisatie bindt. Het imago is de weerspiegeling van de identiteit in haar externe omgeving (Birkigt & Stadler & Funck, 2013). Om Sedgwick Inc. te versterken na de overname van Cunningham Lindsey Group, Inc., is het van belang dat haar nieuwe medewerkers haar identiteit gaan ervaren. De mate waarin organisatie-identiteit wordt ervaren, heeft namelijk grote invloed op het imago van de organisatie. Tussen⁴ de identiteit en het imago is plaats voor het strategisch verhaal. De identiteit komt namelijk tot uiting in het strategisch verhaal en heeft daarmee invloed op het imago (Van Riel, 2010). Verhalen geven houvast, richting en verbinding aan zowel consumenten als aan medewerkers (Van Drunen, 2018).

1.2 Doelstelling

De doelstelling die door middel van het vooronderzoek tot stand is gekomen, is het verschaffen van vernieuwende inzichten en handvatten om de verbinding tussen medewerkers van Sedgwick Rotterdam en de identiteit van Sedgwick Inc. te versterken. Het doel van dit onderzoek is Sedgwick Rotterdam van passend advies te voorzien; om een sterkere Sedgwick Inc.-identiteit te realiseren; op een manier die medewerkers verbindt met de internationale organisatie. Door het merk van binnenuit (met medewerkers) te versterken, krijgt Sedgwick Rotterdam een beter imago in haar externe omgeving (als werkgever en als dienstaanbieder).

1.3 Probleemstelling

Werknemers van Sedgwick Rotterdam lijken weinig verbinding te voelen met de organisatie waar zij sinds april 2018 onderdeel van zijn. Zij lijken tevens geen urgentie te voelen om aansluiting bij Sedgwick Inc. te vinden. In de praktijk is er voor medewerkers van voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam enkel de naam en symboliek van hun werkgever

⁴ Verbinding tussen identiteit en imago zie bijlage 1 p. 45

veranderd. Haar nieuwe identiteit komt niet terug in het gedrag van medewerkers en door de communicatie van Sedgwick Inc. voelen zij zich niet persoonlijk aangesproken. Wellicht dat cultuurverschillen hier een rol spelen.

1.4 Onderzoek

Om onderzoek uit te voeren naar manieren waarop medewerkers van Sedgwick Rotterdam meer worden verbonden met wereldwijde organisatie Sedgwick Inc. en haar overtuigingen, is een hoofdvraag opgesteld die als richtlijn functioneert tijdens dit proces. Ter ondersteuning van het beantwoorden van de hoofdvraag zijn deelvragen opgesteld om voldoende aspecten van het hoofdonderwerp te belichten.

1.4.1 Hoofdvraag

De volgende hoofdvraag, gebaseerd op eerder genoemde doel- en probleemstelling, is voor dit thesisonderzoek geformuleerd:

‘Hoe kan voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam na de overname alignment onder medewerkers creëren met haar nieuwe organisatie-identiteit, om de continuïteit van het nieuwe merk Sedgwick® in de Nederlandse markt te versterken en te behouden?’

1.4.2 Deelvragen

De volgende deelvragen worden meegenomen in het beantwoorden van de hoofdvraag. Middels inzichten uit literatuur- en veldonderzoek worden de deelvragen beantwoord:

1. Wat is organisatie-identiteit?
2. Wat is het belang van een sterke identiteit voor een organisatie?
3. Wat is de relatie tussen een organisatie-identiteit en betrokkenheid van medewerkers?
4. Hoe ziet de identiteit van Sedgwick Inc. er uit?
5. Wat zijn de kernkarakteristieken van Sedgwick Rotterdam in de ogen van haar eigen medewerkers?
6. Met welke typering van de Amerikaanse werkcultuur dient rekening gehouden te worden?
7. Hoe betrokken zijn medewerkers momenteel bij hun werkgever in Rotterdam?
8. Wat is alignment?
9. Welke rol speelt interne communicatie bij het creëren van alignment?

1.4.3 Onderzoek verantwoording

Door middel van verschillende onderzoekstechnieken is getracht antwoord te geven op het vraagstuk van Sedgwick Rotterdam. Door uiteenlopende literatuur te onderzoeken zijn onderwerpen *organisatie-identiteit*, *betrokkenheid*, *alignment* en *interne communicatie* reeds gedefinieerd en in kaart gebracht. Met de literatuur werd tevens inzichtelijk welke manieren van veldonderzoek relevant zijn om uit te voeren. Met een kwantitatieve onderzoeksmethode (enquêtes) werd de huidige betrokkenheid van medewerkers bij Sedgwick Rotterdam gemeten. Een kwalitatieve onderzoeksmethode (interviewen) was geschikt om de verschillen tussen de Sedgwick Inc. en Sedgwick Rotterdam vast te stellen. Door de doelgroep af te bakenen naar *medewerkers in Rotterdam*, hoeft er geen rekening gehouden te worden de verschillen die bestaan tussen de diverse vestigingen van Sedgwick Inc. De context van deze 132 medewerkers is namelijk gelijk. Tevens is de Rotterdamse doelgroep groot genoeg om onderzoek betrouwbaar en relevant te laten zijn.

1.5 Deelconclusie

Voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam is in april 2018 overgenomen door Sedgwick Claims Management Services, Incorporation. De nieuwe organisatie-identiteit die voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam hiermee kreeg, gaf aanleiding om de effecten op haar interne organisatie te onderzoeken. Medewerkers van Sedgwick Rotterdam lijken zich niet sterk te verbinden met hun nieuwe organisatie. Middels onderzoek wordt ondervonden tot hoe ver de verbinding reikt. Ook wordt Sedgwick Rotterdam wordt van passend en concreet advies voorzien om de identiteit van Sedgwick Inc. in haar eigen corporate identity te implementeren. Aan de hand van de hoofdvraag van dit onderzoek, zal de interne en externe omgeving van voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam in kaart worden gebracht. Deze contextanalyse is relevant om de medewerkers van Sedgwick Rotterdam beter te kunnen begrijpen. Ook wordt middels literatuuronderzoek bestudeerd hoe de verbinding met de nieuwe organisatie kan worden verhoogd. Door veldonderzoek onder de doelgroep uit te voeren, wordt ondervonden Sedgwick Rotterdam en Sedgwick Inc. er in de perceptie van medewerkers uitziet. Met behulp van alle verkregen inzichten wordt passend advies voor Sedgwick Rotterdam ontwikkeld. Het advies zal Sedgwick Rotterdam in staat stellen om medewerkers mee te nemen in het proces van organisatie-identificatie.

2. Sedgwick Rotterdam

Om te onderzoeken hoe de verbinding tussen medewerkers en de nieuwe organisatie kan worden versterkt, is het belangrijk om eerst de context van Sedgwick Rotterdam in kaart te brengen. In dit hoofdstuk wordt eerst de interne organisatie van Sedgwick Rotterdam geanalyseerd aan de hand van de neurologische niveaus van Bateson en Dilts (1990). Complementair aan die niveaus worden onderdelen van het 7S-model van McKinsey (1980) toegevoegd, om de interne organisatie nog beter in kaart te brengen. Op basis van deze analyses kan onderzoek naar de identiteit van Sedgwick Inc. en Sedgwick Rotterdam worden gedaan. De externe omgeving van Sedgwick Rotterdam wordt in kaart gebracht door relevante trends en ontwikkelingen in het hrm-vakgebied toe te lichten. Een sterke organisatie-identiteit is immers ook voor potentiële- en oud medewerkers van belang.

2.1 Interne analyse

De interne organisatie van Sedgwick Rotterdam wordt weerspiegelt met de neurologische niveaus van Bateson en Dilts (1990). Met de analyse wordt gestructureerd inzichtelijk gemaakt waar gedrag vandaan komt, door niveaus van *denken* te observeren (Managementmodellensite.nl, zd.). Dit model stelt niveaus van (neuro)logisch *denken* centraal, welke organisaties kunnen toepassen om op zichzelf te reflecteren. Waar de onderste lagen van de piramide staan voor praktisch en kenmerkende factoren van een organisatie, staat de invulling van de bovenste dimensies juist voor haar gecompliceerde en minder tastbare onderdelen (Hetnlpcollege.nl, zd.). Originele piramide zie bijlage 2 p. 45.



2.1.2 Gedrag

Hoe gedraagt een organisatie zich in haar externe omgeving? Sedgwick Inc. heeft voormalig Cunningham Lindsey overgenomen omdat de organisatie ambieert te groeien. Sedgwick Inc. streeft naar klantgerichtheid en wil de klant in zijn behoefte voorzien, ongeacht of Sedgwick de expertise op dat moment in huis heeft. Sedgwick Inc. streeft naar een totaalaanbod van schadediensten. Met haar slogan 'Caring Counts' draagt Sedgwick deze opvattingen uit in haar profilering. Sedgwick Inc. is omgevingsbewust en stelt marktgroei als prioriteit; gedrag dat verschilt met het gedrag van Sedgwick Rotterdam. Sedgwick Rotterdam hanteert juist een traditionele aanpak, waarbij zij minder dan Sedgwick Inc. inspeelt op haar externe omgeving. De focus van Sedgwick Rotterdam ligt veel meer op de kwaliteit van haar diensten. Het verschil in gedrag maakt dat de verbinding tussen Sedgwick Rotterdam en Sedgwick Inc. niet sterk genoeg is. De vraag is of Sedgwick Rotterdam haar gedrag dient aan te passen op het gedrag van Sedgwick Inc. en of dit gedrag aansluit bij de Nederlandse markt.⁵ Het gedrag van Sedgwick Rotterdam is in ieder geval niet veranderd. Wellicht omdat de structuur van haar organisatie ook onveranderd is gebleven. De structuur van de Rotterdamse organisatie wordt beschreven aan de hand van het onderdeel Structuur van het 7S-model van McKinsey.

⁵ Deze informatie is afkomstig van J. de Klerk, Commercieel manager Sedgwick NL.

7S: Structure

Met de overname is er niets veranderd aan de structuur van voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam. De organisatie functioneert tegenover klanten nog hetzelfde als zij voorheen deed. De afdelingen binnen Sedgwick Rotterdam zijn ingedeeld naar schade specialisatie. Sedgwick Rotterdam heeft veel verschillende specialismen binnen het schadeclaim proces, welke met afdelingen worden weergegeven in een organogram⁶. De behouden organisatiestructuur is volgens de configuraties van Mintzberg (1992) een professionele bureaucratie te noemen. Deze structuur staat voor het normaliseren van kennis en vaardigheden binnen de organisatie, welke worden beoefend door zelfstandig functionerende experts. De staffuncties binnen de organisatiestructuur, zoals secretariaat, facilitair en HRM, worden door het management van bovenaf gestuurd (Inleiding organisatiekunde, 2016).

2.1.3 Vaardigheden

Diensten die Sedgwick Rotterdam (samen met de rest van de Nederlandse vestigingen) aanbiedt bij het behandelen van schades, worden gecategoriseerd in verschillende productgroepen:

Third party administration → TPA wordt verzorgd onder een apart merk genaamd *Sedgwick TPA*, waarin de organisatie het gehele schadeclaim proces van verzekeraars of tussenpersonen overneemt in onder andere de disciplines *Property, Letsel, Kabel, Brand, Automotive* en *Regres* (terugvorderingen).

(Tele-)Expertise → Binnen Expertise zijn er veel gebieden waarin Sedgwick specialisatie kan bieden zoals (*Vakgroepen*) *Personen, Medische zaken, Aansprakelijkheid* en *Constructie*. Met tele-specialisatie is Sedgwick Rotterdam in staat om schade af te handelen zonder dat deze fysiek geobserveerd hoeft te worden. Schades worden telefonisch afgehandeld.

Major & complex loss → Grote, ingewikkelde en internationale schadezaken binnen domeinen als *Marine, Transport, Productaansprakelijkheid, Milieu* en *Cyber* worden enkel door experts met minimaal 10 jaar werkervaring aangepakt.

Personenschade → Het vakgebied Personen is gecategoriseerd in afdelingen *Personenschade, Medische zaken* en *Arbeidszaken* en *Rekenkundig*.

7S: Skills

'Sedgwick Claims Management Services, Inc. is een schade expertisebureau en heeft (juridisch) deskundigen om diverse soorten schades te beoordelen en financieel te waarderen. Haar capaciteiten liggen in het verduidelijken en oplossen van (internationale) schadeprocessen en haar sleutelrol als adviseur is voor zowel verzekeraars en bedrijven als verzekerden belangrijk' (Sedgwick Inc., z.d.).

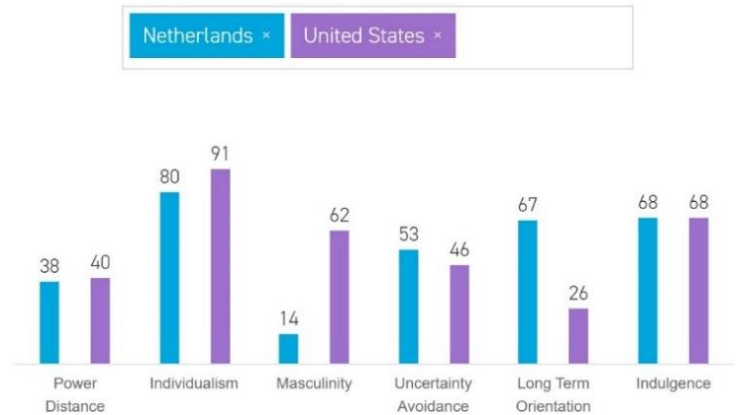
2.1.4 Waarden en overtuigingen

Omdat Sedgwick Rotterdam de verbinding met Sedgwick Inc. op haar eigen manier dient te versterken, is het relevant om de verschillen in werkcultuur tussen de twee landen te bekijken. Gebruiken die voor Amerikanen heel normaal zijn, kunnen bij implementatie in de Nederlandse cultuur de plank mogelijk misslaan. De gewoonten van mensen verschillen vaak sterk per land en zijn tevens terug te vinden op de werkvloer. Handy (1993) stelt dat de (geografische) omgeving van een organisatie van grote invloed is op de organisatiecultuur. Hofstede (2012) bestudeerde hoe de cultuur van een land impact heeft op de waarden binnen een organisatie (Inleiding organisatiekunde, 2016). De impact bleek groot te zijn. Hofstede ontwikkelde 6 dimensies die gebruikt kunnen worden om bedrijfsculturen met elkaar te vergelijken op basis van landen. Op zijn website hofstede-insights.com publiceerde hij een tool die, na invoer, de waarden van de dimensies

⁶ Organogram Sedgwick Nederland zie bijlage 3 p. 46

per land weergeeft. In het diagram worden de waarden van de dimensies in zowel de Nederlandse als in de Amerikaanse werkcultuur weergegeven. Enkel de waarden met significante verschillen tussen beide landen ('Masculinity' en 'Long Term Orientation') worden hierna nader toegelicht. De waarden waar de verschillen minder significant zijn tussen beide landen, zijn minder relevant voor de onderzoeksvraag. Immers zorgen overeenkomsten in de bedrijfsculturen er nu juist voor dat de verbinding wel gemakkelijk gemaakt zou kunnen worden.

Met de cultuurverschillen⁷ kan het interne proces van de overname beter worden begrepen. Verschillen in de dimensie *masculinity* laten zien dat de mentaliteit van Amerikanen meer gefocust is op het behalen van resultaten dan de Nederlandse mentaliteit. Deze uitkomst komt tot uiting in de filosofie van Sedgwick Inc., namelijk dat het bedrijf zoveel mogelijk mensen wil helpen. Nederlanders hechten juist waarde aan de kwaliteit van de hulp die ze bieden en zijn daarnaast meer in staat zich aan te passen aan veranderingen. De Nederlandse werkcultuur is met haar pragmatische instelling



Bron: Hofstede-insights.com

gericht op de *lange termijn*. De effecten die de cultuurverschillen hebben gehad op de samenkomst van beide organisaties, zijn op het eerste gezicht voornamelijk zichtbaar in de communicatie. De resultaatgerichtheid en mannelijkheid van Sedgwick Inc. overstemt en maakt daardoor communicatieboodschappen niet relevant genoeg voor de pragmatische Nederlanders. Door middel van kwalitatief onderzoek zal nader worden onderzocht hoe deze cultuurverschillen van invloed zijn geweest op het uitblijven van verbinding met de nieuwe *corporate identity*. De 7S onderdelen Style en Staff worden uitgelicht om de menselijke relaties binnen Sedgwick Rotterdam sterker in kaart te brengen.

7S: Style

Gekeken naar het situationeel leiderschapsmodel⁸ van Hersey & Blanchard (z.d.), kan worden geconcludeerd dat het management van Sedgwick Rotterdam een *delegerende stijl* van leidinggeven hanteert. Medewerkers van Sedgwick Rotterdam krijgen veel vrijheid in het uitvoeren van taken. Medewerkers mogen werkzaamheden zelfstandig invullen waarbij hun manier van werken nauwelijks door managers wordt gestuurd. De delegerende stijl laat ook zien dat de focus op de relatie met medewerkers vanuit het management laag is. Er is weinig ondersteuning in het vervullen van functies (Inleiding Organisatiekunde, 2016). Wellicht dat door de lage *relatiegerichtheid*, managers te weinig draagvlak voor de nieuwe organisatie creëren bij hun medewerkers. Welke rol het management precies speelt in (het uitblijven van) verbinding met Sedgwick Inc. zal worden onderzocht middels veldonderzoek onder medewerkers.

⁷ Volledige omschrijving van de (grote) cultuurverschillen zie bijlage 4 p. 47

⁸ Situationeel leidersschapsmodel zie bijlage 5 p. 52

7S: Staff

De afdeling Human Resources van Sedgwick Rotterdam is mensgericht. Gemeten met het HRM-model⁹ van Ulrich (1997) uit *Inleiding Organisatiekunde* (2016), kan gesteld worden dat de HR-afdeling een *Employee Champion* ambieert te zijn. De afdeling geeft om haar medewerkers en wil hen graag voorzien in hun behoeften. Haar focus ligt op het ondersteunen van haar mensen op de korte termijn. Team HR neemt regelmatig initiatief om iets extra's te bieden aan haar medewerkers. Dit gebeurt vaak in samenwerking met team *Commercieel* (MarCom). Denk hierbij aan kleine cadeautjes op feestdagen of de organisatie van een groot personeelsfeest.

Sedgwick Nederland heeft daarnaast een personeelsorgaan genaamd *CirCle*. *CirCle* bestaat uit een groep medewerkers die vrijwillig sociale activiteiten voor haar organisatie organiseert. Ter ontspanning naast hun reguliere werk, worden activiteiten georganiseerd die medewerkers nader tot elkaar brengen. Activiteiten die georganiseerd worden, zijn o.a. een *pubquiz*, *paaslunch* en *vrijwilligerswerk met nationale vrijwilligersdag NLDoet*. Ook wordt er elke dinsdag een lunch verzorgd door een vrijwilligster (medewerkster), waarvoor collega's zich kunnen aanmelden. Gezamenlijk wordt er dan genoten van een verse maaltijd.

2.1.5 Identiteit

Ook de nieuwe identiteit van Sedgwick Rotterdam wordt met de *neurologische denkniveaus* van Bateson & Dilts inzichtelijk gemaakt. Sedgwick Rotterdam dient deze identiteit namelijk eigen te maken, om haar eigen organisatie van binnenuit te versterken. De identiteit van Sedgwick Inc. wordt daarom inzichtelijk gemaakt als de gewenste identiteit. '*De gewenste identiteit is de identiteit van de organisatie die door de leiding wordt nagestreefd*' (Van der Grinten, 2017). Het is de identiteit die bestuurders van Sedgwick Inc. voor hun organisatie hebben vastgesteld. De gewenste identiteit komt tot uiting in de visie, missie, competenties en waarden. De gewenste identiteit van Sedgwick Inc. ziet er als volgt uit:

Visie: '*Taking care of people is at the heart of everything we do. Caring counts Inc.*'

Missie: '*We provide the services and expertise you are looking for, wherever you are, when you need us most.*'

Kerncompetenties: *Third party administration*¹⁰

Organisatiewaarden: Accountability, Collaboration, Inclusion, Growth, Empathy (Sedgwick R, z.d.).

7S: Shared values

De gedeelde waarden van Sedgwick Inc. zullen tot leven moeten komen binnen de organisatie van Sedgwick Rotterdam. Door middel van onderzoek zal worden onderzocht hoe medewerkers van Sedgwick Rotterdam zich bij de waarden voelen en wat zij er voor nodig hebben om hier meer verbinding mee te maken.

Verantwoordelijkheid: *Ik zal het beste geven door open en integer te werken.* **Samenwerking:** *Ik zal een teamspeler zijn, informatie delen en bij handelingen en beslissingen rekening houden met anderen.* **Inclusie:** *Ik zal de verscheidenheid van mijn collega's, mijn klanten en de consumenten die ik service verleen respecteren.* **Groei:** *Ik zal voortdurend werken aan het identificeren van kansen om mezelf, mijn gemeenschap, het bedrijf en de branche te versterken.* **Empathie:** *Ik zal pleiten voor en blijf geven van respect voor de mensen met wie ik iedere dag omga.*

2.1.6 Missie

Het denkniveau missie beschrijft hetgeen dat groter is dan een persoon of organisatie zelf. Het is de reden van bestaan van een organisatie en weerspiegelt wat zij voor alle belanghebbenden toevoegt aan de wereld. Met een eigen missie

⁹ HRM-model van Ulrich zie bijlage 6 p. 52

¹⁰ Kerncompetenties worden niet meegenomen omdat in onderzoek naar medewerkers, de doelgroep met eigen functies gezamenlijk bijdragen aan de organisatie.

onderscheidt Sedgwick zich tevens van haar concurrentie (Van der Linde, z.d.). De missie van Sedgwick Inc. is in de vorige paragraaf beschreven omdat deze volgens Van der Grinten onlosmakelijk onderdeel is van de gewenste identiteit. 7S onderdeel Strategy wordt beschreven om de missie, en dus de strategie die hieruit voortkomt, nader toe te lichten.

7S: Strategy

Sedgwick Inc. heeft een sterke ambitie om te groeien. *Groei* komt tevens terug in haar kernwaarden. Sedgwick Inc. wil de grootste speler in de schadebranche op internationaal niveau worden. Om te kunnen groeien, heeft Sedgwick voormalig Cunningham Lindsey Group Inc. overgenomen en ging daarbij een *horizontale integratie* aan. Horizontale integratie is toepasbaar op organisaties die worden overgenomen door een soortgelijke organisatie in hetzelfde vakgebied (Inleiding Organisatiekunde, 2016). De ambities voor *groei* zijn wel merkbaar binnen Sedgwick Rotterdam. Sedgwick Inc. heeft namelijk veel budget beschikbaar voor de Rotterdamse organisatie. Sinds de overname is er meer budget door met name nieuwe aandeelhouders. Sedgwick Rotterdam hoeft haar hand niet meer op de spreekwoordelijke knip te houden.

2.1.7 Deelconclusie

Door het uitvoeren van de interne analyses, is ondervonden dat het gedrag van Sedgwick Inc. sterk verschilt met dat van Sedgwick Rotterdam. Waar Sedgwick Inc. een marktgerichte aanpak hanteert, gebruikt Sedgwick Rotterdam juist een handelswijze die zich richt op kwaliteit van hun diensten. Verschillen tussen de Amerikaanse en Nederlandse werkcultuur zijn zichtbaar in de factoren masculinity en lange termijn oriëntatie. Waar de motivatie van Amerikanen wordt verkregen uit prestatiegerichtheid, hechten Nederlanders meer waarde aan werkzaamheden goed uitvoeren. Deze factoren spelen een grote rol bij het creëren van meer verbinding, daar verandermanagement moet worden afgestemd op de eigenschappen van de doelgroep. Medewerkers van Sedgwick Rotterdam hebben wegens de cultuurverschillen baat bij een hele andere benadering dan het Amerikaanse team voor ogen heeft. Om meer verbinding te creëren is het daarom van belang dat Sedgwick Rotterdam daar zelf het initiatief in neemt. Managers van Sedgwick Rotterdam dienen het voortouw te nemen bij het opbouwen van verbinding met Sedgwick Inc. Binnen de interne organisatie van Sedgwick Rotterdam is opvallend weinig veranderd sinds de overname. Haar organisatiestructuur is hetzelfde gebleven en alle afdelingen functioneren nog precies hetzelfde als voor de overname. Echter heeft de organisatie een nieuwe identiteit gekregen. Sedgwick Inc. heeft haar gewenste identiteit, bestaande uit visie, missie en kernwaarden, geïmplementeerd door middel van printmedia en mail. Boodschappen hangen door het pand in Rotterdam en worden toegelicht in Engelstalige berichten. Meer initiatief om medewerkers bij de internationale corporate brand te betrekken, blijft uit. Onderzocht zal worden hoe Sedgwick Rotterdam meer verbinding met de gewenste identiteit kan opbouwen, om alignment onder medewerkers te creëren.

2.2 Externe analyse

Het onderzoek focust zich primair op het versterken van Sedgwick Rotterdam van binnenuit. Het is echter belangrijk om ook de externe omgeving van Sedgwick Rotterdam in kaart te brengen, zodat zij hier op in kan spelen, zich relevant kan maken en zich kan onderscheiden in de (Nederlandse) markt (Inleiding Organisatiekunde, 2016). Door de interne organisatie te optimaliseren, met het versterken van haar (nieuwe) identiteit, wordt Sedgwick Rotterdam een sterker merk voor al haar belanghebbenden. De optimalisatie van de interne organisatie is echter afhankelijk van de vraag of de organisatie de juiste mensen in huis heeft en neemt. Identificatie is hier een tweerichtingsverkeer. Sedgwick Rotterdam wil mensen aantrekken die over dezelfde normen en waarden als het bedrijf beschikken. Potentiële nieuwe werknemers willen op hun beurt bevestigd krijgen of de normen en waarden van de organisatie wel bij die van hun aansluiten. Een sterke organisatie-identiteit maakt het voor (externe) mensen makkelijker om zich met de

organisatie te identificeren. Gezien het openstaande aantal vacatures dat Sedgwick Rotterdam momenteel heeft, is het belangrijk dat zij zich als *werkgever* sterk in de markt positioneert. Het aantrekken en behouden van de juiste mensen heeft invloed op de versterking van het imago bij de externe omgeving. Een goede employee journey is daarvoor cruciaal.

2.2.1 Omgeving

Recente ontwikkelingen die in deze paragraaf worden beschreven, zijn relevant voor Sedgwick Rotterdam om op in te spelen. Sedgwick Rotterdam dient de verbinding met haar nieuwe organisatie-identiteit te versterken, om deze ook in de toekomst met de juiste mensen te blijven waarborgen. In deze paragraaf worden de HRM trends en ontwikkelingen beschreven, evenals de trends en ontwikkelingen van Aarnoutse (2018). Zij beschrijft de maatschappelijke ontwikkelingen waarmee de verbinding tussen organisatie en medewerker kan worden versterkt. Onderstaande trends zijn relevant voor Sedgwick Rotterdam om op in te spelen bij het creëren van verbinding tussen haar interne organisatie en de gewenste identiteit van Sedgwick Inc. Hoe de verbinding kan worden versterkt zal door middel van literatuur- en veldonderzoek worden onderzocht. Ook wordt onderzocht hoe Sedgwick Rotterdam passende invulling kan geven aan de onderstaande employer trends en ontwikkelingen.

- **Werkgeluk**
Organisaties dienen het geluk van medewerkers zo goed mogelijk te faciliteren; om hen te verbinden met de organisatie en te voorkomen dat zij elders aan de slag zullen gaan. ‘Organisaties beseffen steeds meer dat tevreden en betrokken medewerkers productiever en gezonder zijn. Ook zorgen ze voor betere prestaties van een organisatie, zodat ze ook meer tevreden klanten krijgen en behouden’ (Publiekperspectief.nl, 2018). Het faciliteren van werkgeluk is een belangrijke trend waar organisaties goed aan doen om op in te spelen. In de gehele employee journey¹¹ dient het werkgeluk centraal te staan. Zo laat de organisatie zien aan (potentiële) medewerkers welke meerwaarde zij kunnen bieden. Het vraagstuk van dit onderzoek gaat uit van een lage betrokkenheid bij Sedgwick Inc. Door de verbinding met het merk te versterken wordt indirect getracht het werkgeluk te verhogen. Meer verbinding met het merk betekent meer betrokkenheid en gelukkigere medewerkers.
- **Strategische personeelsplanning**
Strategische personeelsplanning zorgt ervoor dat de organisatie met haar medewerkers in staat is om snel en goed op ontwikkelingen in de veranderende maatschappij in te spelen. Strategische personeelsplanning bouwt niet alleen op de *hard skills* van haar medewerkers, maar ook steeds vaker op de *soft skills* van (nieuwe) medewerkers. Soft skills zijn vaardigheden die voortkomen uit iemand zijn/haar persoonlijkheid (Workingrebelz.nl, 2018). Door nieuwe medewerkers ook op soft skills te selecteren en te beoordelen, krijgt de organisatie een completer personeelsbestand. ‘De HRM-afdeling geeft samen met het management direct richting aan een toekomstbestendig personeelsbestand door middel van beleid en concrete stappen op gebied van instroom, doorstroom en uitstroom.’ (Publiekperspectief.nl, 2018).
- **Recruitment**
In een krappe arbeidsmarkt is aansprekende communicatie essentieel om de juiste medewerkers te vinden en te behouden. Binnen recruitment wordt het steeds belangrijker om de organisatie aantrekkelijk te profileren met sterke arbeidsmarktcommunicatie. Via afgestemde middelen dient de doelgroep ‘kandidaten’ aangesproken te worden. *Employee experience*¹² staat in dit proces centraal, waarbij de beleving van huidige medewerkers wordt

¹¹ Pellikaan (2017) stelt dat de employee journey ‘een instrument is dat gebruikt wordt om de punten in kaart te brengen waar de organisatie of managers een grote impact hebben op de medewerkers.’

¹² De beleving van de medewerker

overgedragen op kandidaten. Dit vraagt om betrokken medewerkers die achter de ambities van de organisatie staan. Deze trend is relevant voor Sedgwick Rotterdam om op in te spelen als zij haar organisatie-identiteit wil versterken (publiekperspectief.nl, 2018)¹³

- **Zingeving**
Persoonlijke ontwikkeling is een factor die zich steeds vaker meespeelt als motivatie om te werken. Zingeving speelt een grote rol bij het vinden van werk. Het is daarom belangrijk om de zingeving (missie) van de organisatie uit te dragen zodat zij zich onderscheidt in de arbeidsmarkt. Door de identificatie met de organisatie te faciliteren, wordt bovendien de betrokkenheid binnen het dienstverband verhoogd.
- **Transparantie**
Mensen in de huidige maatschappij verwachten van organisaties dat zij eerlijk zijn en dat zij dit ook kunnen aantonen. Wat zich binnen organisaties afspeelt, komt steeds meer onder een vergrootglas te liggen. Organisaties dienen geloofwaardigheid op te bouwen en creëren daarmee vertrouwen. Transparantie is een trend die niet meer weg te denken is in de huidige markt.
- **Horizontalisering**
Mensen worden mondiger en scherpzinniger. Hiërarchie binnen organisaties wordt steeds minder vanzelfsprekend en medewerkers worden steeds pro-actiever. Zij willen graag in onafhankelijkheid hun functie en rol vervullen. Lagen in de organisatie verdwijnen en medewerkers worden meer aan elkaar gelijkgesteld, ongeacht functie en rol.
- **Flexibilisering**
Een andere trend is het zelf indelen van werktijden. Veel mensen bepalen vandaag de dag zelf de tijd en plaats van werkzaamheden en ook voor wie zij werken. Organisaties krijgen naast hun vaste medewerkers ook steeds vaker freelancers in dienst. Niet alleen contracten maar ook de manier van organiseren wordt dus steeds flexibeler. Aarnoutse (2018) stelt: *‘Mensen hebben de mogelijkheid om zich steeds vaker te conformeren. Zij switchen daarom ook snel en gemakkelijk van baan.’*

2.3 Communicatie

Om de context van Sedgwick Rotterdam aan te vullen, wordt in deze paragraaf haar manier van communiceren uitgelicht. Communicatie speelt namelijk een grote rol bij het bevorderen van verbinding bij zowel interne als externe doelgroepen. Door vast te stellen hoe communicatie momenteel wordt bedreven, kunnen wellicht verbeterpunten worden vastgesteld die relevant zijn bij het ontwikkelen van passend advies.

Introductie met Sedgwick Inc.

Na de overname zijn medewerkers van Sedgwick Rotterdam welkom geheten door middel van een brief en een introductie evenement met CEO David North. De symboliek werd veranderd en via printmedia werden de nieuwe kernwaarden van Sedgwick Inc. gecommuniceerd. De vestiging wordt over interne (internationale) ontwikkelingen op de hoogte gehouden per mail. Deze communicatie heeft als doel het betrekken van Rotterdamse medewerkers bij hun nieuwe organisatie. Of dit ook is gelukt zal worden onderzocht door middel van veldonderzoek onder de medewerkers.

¹³ De content van deze website focust zich op HRM, management en loon trends in de publieke sector. Echter wordt in het artikel ‘HRM trends & ontwikkelingen 2019’ niet expliciet gemaakt waarom en hoe de trends enkel voor deze sector gelden. Vandaar dat zij als bron wordt gebruikt voor het beschrijven van relevante trends en ontwikkelingen in de externe omgeving van Sedgwick Rotterdam.

Marketingcommunicatie

Team *Commercie* binnen Sedgwick Rotterdam, is onder andere verantwoordelijk voor het ondersteunen van andere afdelingen in de communicatie. Vaak betreft dit het opmaken van visuele middelen en het creëren van content. Marketingcommunicatie wordt enkel op *global* niveau bedreven door Sedgwick Inc. Sedgwick Rotterdam heeft dus geen rol in haar eigen (lokale) marketing. Sedgwick Rotterdam kan enkel berichten voor haar omgeving naar Sedgwick Inc. communiceren, waarna goedkeuring moet worden afgewacht. Na goedkeuring worden deze berichten via eigen, internationale kanalen verspreid. Als Sedgwick Rotterdam boodschappen enkel naar de Nederlandse markt wil communiceren, dan gebeurt dit via de persoonlijke LinkedIn pagina's van Rotterdamse medewerkers. Op landelijk niveau bestaat er nauwelijks marketingcommunicatie. Sedgwick Rotterdam heeft geen toegang tot de website die enkel op de internationale markt is gericht, noch heeft zij eigen, Nederlandse sociale media kanalen. Sedgwick Inc. verbiedt het aanmaken van landelijke accounts omdat deze voor hen niet controleerbaar zijn. Wel heeft ieder land vanuit de hoofdwebsite een eigen pagina, al staat in de URL van Sedgwick Rotterdam nog steeds *Cunningham Lindsey*.

Interne communicatie

Ook in het proces van overname en overgang, heeft Sedgwick Rotterdam niet *zelf* naar haar medewerkers gecommuniceerd. De implementatie van de nieuwe filosofie en kernwaarden kwam vanuit het *global marketing* team. Sedgwick Inc. communiceerde bij de overname naar alle medewerkers wereldwijd dezelfde berichten. Sedgwick Rotterdam is geen tussenschakel geweest in deze communicatie. De benadering is niet aangepast naar een manier waarop medewerkers in Rotterdam zich aangesproken zouden voelen. De inhoud van de boodschappen vanuit *global marketing* zijn niet omgevormd naar relevantie voor Rotterdam. Sedgwick Rotterdam heeft wat betreft communicatie geen pogingen ondernomen om draagvlak te creëren voor de overgang naar de nieuwe organisatie. Daarentegen maakt Sedgwick Rotterdam zelf kwartaalberichten voor medewerkers, waarin werkgerelateerde gebeurtenissen en informatie over teams worden beschreven.

Intranet

Intranet Click is een universeel platform voor alle medewerkers van Sedgwick Inc. wereldwijd en dient voor Nederland ter vervanging van intranet SharePoint. Binnen Click wordt er met pagina's onderscheid gemaakt, waardoor het medium meer kan worden afgestemd op de landen van de gebruikers. Sedgwick Nederland was in afwachting van Sedgwick Inc. om het intranet voor hen te ontwikkelen, echter is dit nog steeds niet van de grond gekomen. Daarom probeert Sedgwick Rotterdam het intranet momenteel zelf vorm te geven, maar missen zij de specialistische kennis hiervoor. De reden van de vertraging uit Amerika is onbekend. Omdat Sedgwick Inc. de verantwoordelijkheid voor de communicatie niet uit handen geeft, blijft er een scheiding tussen de twee organisaties bestaan. Taken worden niet verdeeld, waardoor het voor Sedgwick Rotterdam moeilijker wordt om betekenis aan haar nieuwe organisatie te geven. Mede vanwege deze gebrekkige samenwerking, blijft integratie van Rotterdamse medewerkers uit.

2.3.1 Deelconclusie

Uit de externe analyse zijn relevante trends en ontwikkelingen naar voren gekomen, waar Sedgwick Rotterdam op kan inspelen om het nieuwe merk Sedgwick sterker in de Nederlandse markt te positioneren. De trends zijn voornamelijk relevant voor de (externe) onderdelen van de employee journey, welke nader wordt toegelicht in paragraaf 6.4 Employee journey. Sedgwick Rotterdam heeft draagvlak voor Sedgwick Inc. niet gestimuleerd, omdat zij hier geen urgentie toe voelen. Team HRM en Commercie worden enkel ingezet op operationeel niveau, ter ondersteuning van andere afdelingen. Zij spelen een minimale rol in het bedrijven van interne communicatie en géén rol in haar eigen marketingcommunicatie. Het universele interne platform Click dient (nog steeds) geïmplementeerd te worden.

3. Het belang van verbinding

Door middel van literatuuronderzoek zijn relevante theorieën en modellen gevonden, om de relevantie van het vraagstuk te onderbouwen. De antwoorden die worden gevonden zullen van toepassing zijn bij het beantwoorden van de huidige onderzoeksvraag. Omdat Sedgwick Rotterdam een nieuwe identiteit heeft gekregen, wordt in deze paragraaf bestudeerd wat organisatie-identiteit precies is en waarom een sterke identiteit zo belangrijk is voor organisaties. Tevens wordt toegelicht hoe de identiteit van een organisatie in kaart kan worden gebracht. Met theoretisch onderzoek naar betrokkenheid wordt vastgesteld welke factoren een medewerker betrokken maakt én hoe deze betrokkenheid kan worden gemeten. Ook de verschillende manieren om de betrokkenheid te verhogen komen aan bod. Tevens wordt vastgesteld hoe alignment (vanuit betrokkenheid) verwezenlijkt kan worden én wie daar in de organisatie verantwoordelijk voor is. Het onderwerp 'interne communicatie' mag in het onderzoek naar het opbouwen van alignment niet ontbreken omdat dit een essentieel middel is voor het te bereiken doel.

3.1 Organisatie-identiteit

Een identiteit fungeert voor een organisatie als de basis voor elke vorm van handelen. Effectief verandermanagement en een sterke, uitgesproken identiteit hangen nauw met elkaar samen. Tevens biedt een sterke identiteit een solide onderscheidend vermogen in concurrerende markten en optimaliseert het de interne organisatiecultuur vanwege de verbindende bestaanswaarde die deze met zich meebrengt (Van Bakkum, 2014). Een eigen, karakteristiek geluid hebben, stelt een organisatie in staat om zich te onderscheiden van de massa, om een sterke naamsbekendheid op te bouwen en ook identificatie te creëren (Schavemaker, 2018).

Met het *Organizational Identity Dynamics* model van Hatch & Schultz (2002), kan gesteld worden dat organisatie-identiteit sterk in relatie staat met zowel de interne cultuur als het extern imago van een organisatie. Vier processen waarmee 'organisatie-identiteit tot stand komt zijn *spiegelen*; een identiteit weerspiegelt het beeld dat anderen van de organisatie hebben, *indruk wekken*; een uitgesproken identiteit laat een indruk bij anderen achter, *reflectie*; het proces waarin identiteit in de cultuur wordt opgenomen en *uitdrukken*; de manier waarop cultuur tot uitdrukking komt in de identiteit.

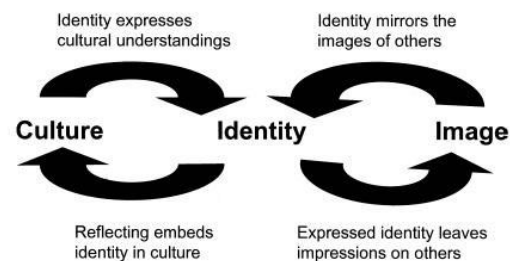


Figure 1 The Organizational Identity Dynamics Model

Bron: Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002)

Om een organisatie-identiteit in kaart te brengen kan gebruik gemaakt worden van de gap-analyse¹⁴ van Van der Grinten (2017). De gap-analyse is een tool waarmee het contrast tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit kan worden weergegeven. Zowel de fysieke identiteit wordt in de analyse meegenomen als het (externe) imago van de organisatie. De vier factoren worden in de gap-analyse tegen elkaar afgezet om kloven (gaps) vast te stellen én te bepalen in hoeverre doelstellingen zijn verwezenlijkt.

De gewenste identiteit → De identiteit die de leiding van een organisatie tracht aan te nemen en welke wordt omschreven in haar visie, missie, kerncompetenties en organisatiewaarden.

De werkelijke identiteit → De kenmerken die medewerkers typerend vinden voor hun eigen organisatie.

¹⁴ Gap-analyse model zie bijlage 7 p. 53

De fysieke identiteit → Het gedrag van medewerkers dat voortkomt uit de mate van identificatie met de organisatie.
Het imago → is het beeld dat de externe omgeving van de organisatie heeft (Van der Grinten, 2017).

Doelgroeponderzoek

De gewenste identiteit (van Sedgwick Inc.) is reeds in kaart gebracht. Door middel van kwalitatief onderzoek wordt ondervonden hoe Rotterdamse medewerkers tegen deze gewenste identiteit aankijken. Diepte interviews worden afgenomen bij medewerkers van Sedgwick Rotterdam. Door te vragen naar meningen over de internationale organisatie *Sedgwick Inc.*, wordt het denkbeeld over de gewenste identiteit gemeten. Ook wordt de werkelijke identiteit van Sedgwick Rotterdam in kaart gebracht. Door vragen te stellen over *Sedgwick Rotterdam*, wordt getracht de typering van en associaties met de Rotterdamse organisatie in kaart te brengen. De fysieke identiteit ligt in lijn met de werkelijke identiteit en wordt in kaart gebracht door middel van dezelfde vragen. Het imago wordt niet getoetst omdat hierbij een andere doelgroep onderzocht dient te worden.

3.2 Betrokkenheid

Betrokkenheid van medewerkers is essentieel om hen als werknemer te behouden. Sterke organisatie-identificatie van medewerkers is een belangrijke voorwaarde voor meer betrokkenheid. Identificatie maakt dat medewerkers beter presteren en meer plezier uit hun werk halen. Daardoor is de kans groot dat medewerkers graag een stap harder lopen voor klanten en daarmee dragen zij bij aan het positieve imago van de organisatie. Om organisatie-identificatie te bewerkstelligen, dienen eerst de managers de organisatie-identiteit te doorleven. Want 'de mate waarin managers zich identificeren met de organisatie en dit weten over te brengen, heeft namelijk directe invloed op de mate van organisatie-identificatie van medewerkers' (Schuttrups, 2009).

Betrokkenheid is van groot belang voor een organisatie. Het middenmanagement heeft een grote rol bij het creëren van betrokkenheid. Leidinggevendens dienen de visie van de organisatie over te dragen en deze samen met medewerkers te implementeren in hun werkwijze. Na de economische crisis hebben leidinggevendens een nieuwe rol gekregen, waarin het ontwikkelen van *persoonlijk leiderschap* bij medewerkers centraal staat. Door medewerkers meer verantwoordelijkheid en vrijheid te geven, raken zij intrinsiek gemotiveerd. Dat heeft vervolgens weer een positief effect op hun betrokkenheid bij de organisatie. Robinson (et al., 2004) onderzocht het ontstaan van betrokkenheid bij medewerkers en ontdekte een aantal factoren die van invloed zijn. Bijna alle factoren kunnen worden afgeleid van *de universele behoeften van de mens* van Maslow (1943):

- 'Gevoel van waarde voor organisatie
- Communicatie vanuit organisatie naar medewerkers
- Mogelijkheid tot groeien in rol
- Voldoende uitdaging in werkzaamheden
- Stijl van leidinggeven
- Relatie met leidinggevendens' (Klatten, 2017).

3.2.1 Rol van het management

Waar het topmanagement de strategische visie en missie opstelt, is juist het middenmanagement verantwoordelijk voor de concrete toepassingen van deze onderdelen. Managers kampen echter met drie vraagstukken wanneer ze de strategische componenten willen verwezenlijken onder medewerkers: sturing of ruimte geven aan medewerkers, medewerkers betrekken bij vraagstukken of knopen doorhakken omwille van tijdsdruk en het streven naar verandering of het streven naar continuïteit in organiseren. Managers dienen een juiste balans in de tegenstellingen te vinden om strategische alignment onder medewerkers te bewerkstelligen (Kok, 2018).

Doelgroeponderzoek

De huidige betrokkenheid van medewerkers bij hun werkgever Sedgwick Rotterdam wordt gemeten door middel van kwantitatief onderzoek. Om de huidige betrokkenheid van medewerkers inzichtelijk te maken, zijn de twaalf vragen van de Gallup Engagement Hierarchy een goede tool (Aarnoutse, 2016). Betrokken medewerkers zijn mensen die interesse tonen in hun organisatie, enthousiast zijn over hun werkgever en toegewijd zijn aan hun werk (Gallup, z.d.). Vragen verkregen uit de Gallup Engagement Hierarchy worden door middel van online enquêtes aan medewerkers voorgelegd. De betrokkenheid van medewerkers bij de internationale organisatie Sedgwick Inc. wordt door middel van diepte interviews (gewenste identiteit) gemeten.

3.3 Alignment

Betrokken medewerkers staan achter het denkbeeld van de organisatie. *Alignment* is het actief deelnemen aan het toevoegen van meerwaarde voor de organisatie. Uit aligned werken halen medewerkers op hun beurt meer bevrediging en zodoende bekrachtigen medewerker en organisatie elkaar (Aarnoutse, 2018). Om alignment op te bouwen dient een organisatie de volgende stappen te doorlopen:

- ‘Inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen
- Rekening houden met de veranderende rol van medewerkers
- Ga van organisatie hiërarchie naar organisatienetwerk
- Geef dialoog een centrale rol
- Zie het belang van alignment in
- Zorg voor alignment in de gehele employee journey’ (Aarnoutse, 2018)

3.3.1 Employee journey

Om alignment onder medewerkers op te bouwen, dienen alle onderdelen van de *employee journey* aan de hand van de sterke ‘organisatie-identiteit te worden ingevuld. Medewerkers die persoonlijke overeenkomsten met de organisatie hebben, worden dan aangetrokken, betrokken en behouden.

Een duidelijk organisatieverhaal in de employee journey is van groot belang omdat deze de identiteit van de organisatie kenbaar maakt aan potentiële medewerkers. Wanneer de kandidaat is aangenomen, is het belangrijk dat de organisatie waarmaakt wat zij in haar organisatieverhaal heeft beloofd. Het organisatieverhaal biedt een grondige basis voor de communicatie die medewerkers en organisatie met elkaar verbindt (Becker & Bolink, 2018). Becker en Bollink (2018) stellen dat ‘een medewerker die zich betrokken en gewaardeerd heeft gevoeld, die zich verbonden voelt met het verhaal van de organisatie en de kans heeft gekregen daaraan mede vorm te geven, blijft een goede ambassadeur – en potentieel een waardevolle relatie – ook als hij is uitgestapt.’ De invulling van de employee journey is de verantwoordelijkheid van zowel de afdeling Communicatie als de afdeling HRM (Becker & Bolink, 2018). Inspelen op de trends en ontwikkelingen die in *paragraaf 2.3 externe analyse* werden beschreven, is dus erg relevant om de employee journey te versterken.

Doelgroeponderzoek

Of medewerkers van Sedgwick Rotterdam open staan om aan alignment te werken, is getoetst door middel van kwalitatief onderzoek. In interviews zal het onderwerp *interne verbinding* worden aangesneden, om de organisatiecultuur en onderlinge relaties goed in kaart te brengen.

3.5 Interne communicatie

Michels (2013) beschrijft het hoofddoel van interne communicatie als *het succes van de organisatie vergroten door de betrokkenheid bij en de verbondenheid met de organisatie van de medewerkers te versterken*.

De rol van interne communicatie bij verandermanagement is afhankelijk van de ideologie van de verandering. Interne communicatie is in ieder geval essentieel om de verandering te doen slagen. Er zal géén medewerking plaatsvinden wanneer werknemers de verandering niet begrijpen of ondersteunen. Omdat veranderingen onzekerheid met zich meebrengen, gaat het menselijk brein automatisch op zoek naar informatie om deze onzekerheid te doen terugdringen. Wordt informatie niet verkregen, dan zullen er veronderstellingen en aannames gedaan worden en wordt het verwachtingsmanagement verstoord. Managers dienen in te spelen op deze informatiebehoeften van medewerkers. Managers staan namelijk het dichtst bij de medewerkers, waardoor de informatie die zij geven als relevanter wordt gezien. Wanneer medewerkers vanaf het begin van het veranderproces op de hoogte worden gesteld, zijn zij in staat de verandering op een persoonlijke manier te interpreteren. Het zelfstandig duiden van de verandering is elementair voor het verkrijgen en verhogen van betrokkenheid. Hoe krachtiger de interne communicatie met het veranderproces verbonden wordt, hoe meer kans van slagen de verandering heeft (Koeleman, 2017).

Koeleman beschrijft de vier functies die interne communicatie bekleedt. Zij bestaan uit het faciliteren van werkprocessen (met taakinformatie), het delen en vernieuwen van kennis (met kennismanagement), het versterken van identificatie (met beleidsinformatie) en het verbinden van medewerkers (met sociale informatie). De laatste functies zijn relevant voor dit onderzoek omdat identificatie en verbinding bijdragen aan het creëren van alignment. Daarom worden zij nader beschreven. Interne media kunnen *nieuws doorgeven*, *databases ondersteunen* en *dialogen faciliteren*. De vier functies van interne communicatie en de drie functies van interne media geven samen geschikte kanalen weer in een overzicht¹⁵.

3.5.1 Het richten van de organisatie en het versterken van identificatie

Beleidsinformatie is het benoemen van gezamenlijke doelen voor de hele interne organisatie. Gezamenlijke doelen verdeeld Koeleman onder in de *missie en kernwaarden*, het *informer* en *over beleidskeuzes* en de *beleidsdialoog*.

- Concrete toelichtingen op de **missie en kernwaarden** is voor medewerkers belangrijk omdat hierdoor meer verbinding met de organisatie wordt gefaciliteerd. Hoe duidelijker de strategie en het organisatieverhaal van de organisatie, hoe hoger de kans op betrokkenheid.
- Afhankelijk van de transparantie van het management, **informeert** zij medewerkers in bepaalde mate over beleidskeuzes. Medewerkers worden graag meegenomen in het proces van het maken van beleidskeuzes, om te begrijpen waarom veranderingen plaatsvinden.
- Hoe eerder over het beleidsproces naar medewerkers gecommuniceerd wordt, hoe meer inspiratie beleidsmakers kunnen opdoen om betere keuzes te maken. Met het betrekken van medewerkers bij het maken van beleid, worden zij in staat gesteld om sneller en beter mee te veranderen. **Beleidsdialogen** maken het gezamenlijk richten van de organisatie mogelijk.

3.5.2 Het verbinden van medewerkers

‘Er lijkt een sterk verband te zijn tussen diverse aspecten van de interne communicatie en zaken als betrokkenheid, motivatie, identificatie en een wij-gevoel. De vormen van informatie dragen bij aan betrokkenheid. Ze dragen bij aan het gevoel bij een groter geheel te horen (motivatie) en relaties te onderhouden met collega’s’ - H. Koeleman. Met interne sociale media en bijeenkomsten kunnen communicatieprocessen worden verbeterd en kan de motivatie worden

¹⁵ Overzicht Communicatie functies en doelen zie bijlage 8 p. 53

verhoogd. Sociale informatie op interne media draagt bij aan het ‘wij-gevoel’ binnen de organisatie. Persoonlijke communicatie is de sterkste vorm communiceren en interne media helpt hierbij te ondersteunen

Doelgroeponderzoek

Tijdens het doen van kwalitatief onderzoek wordt het onderwerp *interne communicatie* besproken, om te inventariseren hoe medewerkers tegen de huidige interne communicatie van Sedgwick Rotterdam aankijken. Er wordt onderzocht wat medewerkers nodig hebben om zich persoonlijk aangesproken te voelen door de interne communicatie. De bevindingen worden toegepast in het advies voor Sedgwick Rotterdam.

3.6.1 Deelconclusie

Middels literatuuronderzoek zijn geschikte theorieën gevonden, waarmee het antwoord op de hoofdvraag een stuk dichterbij komt. Onderwerpen *gewenste* en *werkelijke* identiteit zijn toegelicht, om in kaart te brengen wat organisatie-identiteit nu precies is en hoe deze gemeten kan worden. Ook het onderwerp alignment is sterk belicht, waardoor advies om alignment te bewerkstelligen makkelijker te ontwikkelen is. Bij het onderwerp interne communicatie zijn een aantal relevante *richtingen* naar voren gekomen, die kunnen helpen bij het uitwerken van passend advies.

4. Onderzoek onder medewerkers

Om antwoord te geven op de hoofdvraag, is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Door middel van kwantitatief onderzoek is de huidige betrokkenheid van medewerkers bij hun werkgever in Rotterdam gemeten. Met kwalitatief onderzoek is getracht de gewenste, werkelijke en fysieke identiteit in kaart te brengen. Ook is door middel van kwalitatief onderzoek, onderzocht wat de beste manieren zijn om verbinding en alignment te creëren binnen Sedgwick. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden beschreven, evenals het verloop van het onderzoek en de verkregen resultaten. Validiteit en betrouwbaarheid worden toegelicht om onderzoeksuitkomsten te bekrachtigen.

4.1. Kwantitatief onderzoek naar betrokkenheid

Enquêtes

Met de *Gallup Engagement Hierarchy* kan betrokkenheid van medewerkers inzichtelijk worden gemaakt. De hiërarchie onderscheidt betrokkenheid van medewerkers op vier niveaus: *basisbehoeften, het individu, samenwerken en groei*. Binnen de niveaus heeft Gallup (z.d.) stellingen ontworpen die medewerkers kunnen beoordelen. Aan de hand van die beoordeling wordt hun betrokkenheid bij de organisatie gemeten. De ontworpen stellingen zijn uitgegroeid naar een officiële Gallup Q12 Employee Engagement Survey, die wereldwijd door organisaties wordt gebruikt vanwege haar betrouwbaarheid. De Gallup Q12 Employee Engagement Survey is gebruikt om betrokkenheid onder medewerkers van Sedgwick Rotterdam inzichtelijk te maken.

Aan medewerkers zijn alleen vragen gesteld met betrekking tot de betrokkenheid bij voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam omdat die betrokkenheid daadwerkelijk te meten is. Door onvoldoende kennis van medewerkers over Sedgwick Inc. kan de betrokkenheid bij de nieuwe organisatie niet goed worden gemeten. De resultaten zouden hierdoor minder betrouwbaar worden. Het is belangrijk om de betrokkenheid van medewerkers bij voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam in kaart te brengen, om passend advies op te baseren. Op verbeterpunten die naar voren komen, kan namelijk worden ingespeeld met de nieuwe ‘organisatie-identiteit’. Op basis van positieve resultaten kan draagvlak worden gecreëerd om verbinding met Sedgwick Inc. sterker te maken.

4.1.1 Onderzoeksverloop

Als aankondiging van het onderzoek is er een mail naar medewerkers verstuurd ter introductie van het betrokkenheidsonderzoek. De mail beschreef dat medewerkers de volgende dag een enquête over hun betrokkenheid in hun inbox konden verwachten. De volgende dag kregen alle medewerkers een link toegestuurd die hen doorverwees naar de survey in Google Forms. Hier werden zij gevraagd om de stellingen te rangschikken naar subjectieve relevantie en eventuele toelichtingen schriftelijk in te vullen.

Het verzoek resulteerde in een korte tijdsperiode tot een relatief hoog aantal respondenten. De enquête is naar alle medewerkers (132) van Sedgwick Rotterdam verstuurd waarvan 52 medewerkers bereid waren hun input te geven.

4.1.2 Resultaten

De resultaten van de Gallup Employee Engagement Survey zijn te vinden in bijlage 9 p. 54. In percentages worden resultaten van de stellingen weergegeven op een schaal van 1 tot 5. Hierbij staat 1 staat voor ‘volledig oneens’ en 5 staat voor ‘volledig eens’. De toelichtingen van de respondenten zijn in dezelfde bijlage te vinden. In paragraaf 4.3 Onderzoekconclusies en paragraaf 4.4 Deelconclusie worden de resultaten omgezet in conclusies en inzichten.

4.1.3 Validiteit en betrouwbaarheid

De Employee Engagement Survey van Gallup is een sterke methode om medewerkersbetrokkenheid in kaart te brengen. De vragen die in de enquête staan, zijn tot stand gekomen na jaren van testen. Met de enquête heeft Gallup voor

verschillende organisaties, bij meer dan 35 miljoen werknemers de betrokkenheid getest. De methode op zichzelf is dus valide. Echter, voor de officiële resultaten dient gebruik gemaakt te worden van de dienst die Gallup aanbiedt. Voor dit onderzoek is geen gebruik gemaakt van deze dienst, waardoor de uitkomsten van de vragen op zichzelf staande percentages blijven. Voor deze manier van onderzoeken is gekozen omdat de vragen zo specifiek zijn ontworpen voor het vraagstuk dat bij Sedgwick Rotterdam speelt. De resultaten over de betrokkenheid van medewerkers zijn daarom per onderwerp apart meegenomen in onderzoek. De resultaten die zijn verkregen uit de Employee Engagement Survey zijn afkomstig van de doelgroep. Medewerkers van Sedgwick Rotterdam, die de enquête vrijwillig hebben ingevuld, hebben hun mening gegeven. Doordat zij de keuze hadden om de enquête wel of niet in te vullen, zijn de resultaten betrouwbaar. Wanneer medewerkers niet willen meewerken aan het onderzoek, vult hij/zij de enquête niet in. De 52 van de 132 medewerkers die de enquête wel hebben ingevuld, hebben vrijwillig hun stem laten horen door de stellingen naar relevantie in te vullen. Uit eigen initiatief hebben ze meegewerkt aan het onderzoek, waardoor de kans kleiner wordt dat ze de resultaten niet naar waarheid hebben ingevuld. Ook het aantal respondenten, bijna de helft, maken de resultaten betrouwbaar doordat de uitkomsten gelden voor 1 op de 2 medewerkers.

4.2 Kwalitatief onderzoek naar verbinding

Topic interviews

Met een open vragenlijst kon kwalitatief onderzoek onder medewerkers worden uitgevoerd. Aan de hand van verschillende onderwerpen zijn er vragen gesteld over hun relatie met de organisatie. Met topic interviews wordt getracht de werkelijke en fysieke identiteit van Sedgwick Rotterdam in kaart te brengen. Ook werd onderzocht hoe medewerkers tegen de nieuwe (gewenste) organisatie-identiteit van Sedgwick Inc. aankijken. Door de interne communicatie van de organisatie te bespreken, kon worden onderzocht waar de behoeften van medewerkers liggen met betrekking tot de manieren van benadering.

Onderwerpen	Onderzocht om
<u>Sedgwick Amerika</u> <i>Gewenste identiteit</i>	Te ondervinden hoe medewerkers tegen de gewenste identiteit (visie, missie en kernwaarden) van Sedgwick Inc. aankijken. In kaart te brengen waarom deze gewenste identiteit wel/niet aanspreekt. Op de motivering van medewerkers zal worden ingespeeld met passend advies.
<u>Sedgwick Rotterdam</u> <i>Werkelijke en fysieke identiteit</i>	In kaart te brengen wat medewerkers typerend vinden aan hun eigen organisatie en werkgever. Wat zij als positief ervaren of waar zij tegenaan lopen en wat daarvan kan worden meegenomen in het ontwikkelen van een advies.
<u>Interne verbinding</u> <i>Alignment en interne communicatie</i>	De interne communicatie en sociale verbinding te analyseren. Wat missen medewerkers als het op verbinding binnen hun organisatie in Rotterdam aankomt? Voegen zij zelf actief waarde toe op organisatieniveau? De interne verbinding binnen Sedgwick Rotterdam wordt onderzocht omdat deze de verbinding met Sedgwick Inc. wellicht kan versterken.

Open interviewen is een goede manier om tot de kern van behoeften te komen. Doordat medewerkers voornamelijk zelf aan het woord zijn, gaan zij zelfstandig dieper in op het onderwerp. Naarmate zij over de onderwerpen nadenken, komen motivaties en drijfveren aan het licht, welke van invloed zijn op hun mate van betrokkenheid. Er is gekozen voor deze manier van onderzoeken, om gedachten de vrije loop te laten en op die manier eerlijke typeringen naar boven krijgen. Met de interviews werd onderzocht hoe medewerkers tegen de gewenste identiteit aankijken en wat zij typerend vinden

voor hun eigen organisatie; de werkelijke identiteit. Met beide identiteiten in kaart gebracht kunnen verschillen in de gap-analyse worden gevonden, en kan er richting worden gegeven aan het bevorderen van alignment.

4.2.1 Onderzoek verloop

Als pilot zijn in het eerste interview de (sub)onderwerpen voorgelegd zónder context. De respondent werd gevraagd om associaties die als eerst in de gedachten opkwamen te beschrijven. Er werd dus geen richting gegeven aan de bevindingen. Kaders waren echter wel degelijk nodig om tot relevante onderzoeksresultaten te komen. De minimale richting die aan de gevraagde associaties werd gegeven, resulteerde in het tegenovergestelde effect; het te veel moeten toelichten van de onderwerpen door de interviewer. Dankzij deze oriënterende ervaring zijn er duidelijke interviewvragen opgesteld die sterk uitnodigen tot het beschrijven van typeringen van de onderwerpen. Het bedenken van de juiste vragen was een uitdaging, maar resultaten zijn met doorvragen toch goed verkregen. De uiteenlopende antwoorden werden met behulp van een dictafoon getranscribeerd en ingedeeld naar de betreffende onderwerpen. Door de verschillende antwoorden onder één onderwerp te analyseren, kon er een algemeen beeld worden geschetst van elk onderwerp apart.

4.2.2 Resultaten

De resultaten van de topic interviews zijn samengevat en te lezen in bijlage 10 p. 65. Tevens zijn de getranscribeerde interviews te vinden in bijlage 11 p. 70. In paragraaf 4.3 worden de resultaten omgezet in conclusies, en in paragraaf 4.4 Deelconclusie worden de resultaten weergegeven door inzichten.

4.2.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Door te interviewen met open vragen, heeft de interviewster de mogelijkheid om door te vragen. Met doorvragen kan er dieper op het onderwerp worden ingegaan, waardoor de mening van de respondent vollediger in kaart kan worden gebracht. De methode *interviewen* is dus een valide methode om de zienswijze van medewerkers te begrijpen. Doordat de respondenten worden gevraagd naar hun waarnemingen over de gewenste en werkelijke identiteit, is deze methode tevens de beste. Het biedt de uitkomst om persoonlijk met medewerkers in gesprek te gaan. De betrouwbaarheid van het onderzoek is minder hoog dan de validiteit. De respondenten worden namelijk gevraagd naar hun mening. Meninge kunnen snel veranderen, of zelfs resultaat zijn van een momentopname. Het feit dat het interview een momentopname is, kan de betrouwbaarheid van de resultaten sterk beïnvloeden. Gevoelens hebben invloed op iemand zijn/haar mening maar deze zijn nu net niet te meten met deze onderzoeksmethode. Er zijn tien respondenten geselecteerd die bereid waren om geïnterviewd te worden. Dit aantal respondenten is voldoende om het onderzoek betrouwbaar te maken. Vanwege de bovenstaand argument, zouden de resultaten van méér respondenten te uiteenlopend worden om mee te nemen.

4.3 Onderzoekconclusies

Door input uit enquêtes is de huidige betrokkenheid van medewerkers bij Sedgwick Rotterdam onderzocht. Met topic interviews is ondervonden hoe medewerkers tegen de gewenste identiteit van Sedgwick Inc. aankijken. Ook gaf dit kwalitatieve onderzoek inzicht in de werkelijke identiteit van Sedgwick Rotterdam, en wat medewerkers er voor nodig hebben om alignment te bewerkstelligen. De huidige interne communicatie werd onderzocht om geschikte benaderingen vast te stellen. In deze paragraaf worden conclusies uit de verkregen resultaten beschreven. De conclusies worden ingedeeld naar de onderwerpen die van belang zijn om verbinding te bewerkstelligen. De conclusies die uit het onderzoek konden worden gemaakt, gelden daarmee als grondslag voor het advies.

ORGANISATIE-IDENTITEIT

Gewenste identiteit

De gewenste identiteit van Sedgwick Inc. wordt niet erkend door medewerkers in Rotterdam. De invulling van de beschreven visie, missie en kernwaarden vinden zij over het algemeen ‘vanzelfsprekend’ en oninteressant. Medewerkers voelen er weinig voor om stil te staan bij de invulling van de gewenste identiteit. De Amerikaanse begrippen staan te ver van de persoonlijkheden van de nuchtere Rotterdamse medewerkers af. Cultuurverschillen tussen de landen spelen hier een rol. Waar Amerika graag inspeelt op emoties, zijn Nederlanders veel pragmatischer en minder resultaatgericht. Medewerkers van Sedgwick Rotterdam leggen hun focus liever op hun werkzaamheden, dan op het benoemen van dat (eigen) gedrag.

Werkelijke en fysieke identiteit

Uit onderzoek is gebleken dat medewerkers van Sedgwick Rotterdam sterk betrokken zijn bij het werk dat zij doen. Ze hebben veel passie voor hun specialisme en zijn vaak voor langere tijd in het schade vakgebied werkzaam. Medewerkers zijn gemotiveerd om het beste uit hun functie te halen omdat hulp verlenen hen veel voldoening geeft. Ze leven naar hun cultuur, want ze zijn pragmatisch. Wel is opvallend dat medewerkers van Sedgwick Rotterdam, in tegenstelling tot de Nederlandse werkcultuur, meer gericht zijn op de korte termijn. Medewerkers vormen zich volledig naar hun ad hoc werkzaamheden en werken op projectbasis. Lange termijn strategieën verzwakken daarom snel binnen de organisatie. Medewerkers nemen weinig tijd om stil te staan bij lange termijn doelen omdat er vaak spreekwoordelijke branden tussendoor komen die geblust moeten worden. Medewerkers en management zijn zich niet bewust van hun eigen organisatie, omdat de focus enkel op werkzaamheden ligt. Ook kan uit onderzoek worden geconcludeerd dat medewerkers van Sedgwick Rotterdam geen urgentie voelen om deze bewustwording te creëren.

The gap

De ambities die Sedgwick Inc. in haar gewenste identiteit uitschrijft (Caring Counts), worden in de praktijk nageleefd door medewerkers in Rotterdam. Sedgwick Inc. ambieert zoveel mogelijk mensen passend van dienst te kunnen zijn en medewerkers van Sedgwick Rotterdam hechten veel waarde aan het helpen van mensen met schade. Geconcludeerd kan worden dat gewenste en werkelijke identiteit dus overeenkomen; identiteiten lopen in de gap-analyse parallel aan elkaar. In functies en werkzaamheden beamen medewerkers de invulling van de gewenste identiteit. Met het Organizational Identity Dynamics model van Hatch en Schultz (2002), kan echter geconcludeerd worden dat Sedgwick Rotterdam geen reflectie toepast op haar (werkelijke) identiteit. Het model stelt namelijk dat organisatie-identiteit in de cultuur verankerd raakt wanneer er reflectie plaatsvindt. Op het moment dat die reflectie wél zou plaatsvinden, zullen medewerkers zich sneller verbonden met de gewenste identiteit van Sedgwick Inc. In hun toewijding aan het werk, komen veel van de waarden en overtuigingen van Sedgwick Inc. namelijk al tot uiting. De grote passie die medewerkers uitdragen in hun werkzaamheden, is precies wat in de visie, missie en kernwaarden van Sedgwick Inc. beschreven wordt. Daarmee kan geconcludeerd worden dat de kloof (gap) tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit bestaat uit gebrek aan reflectie.

BETROKKENHEID

Niveaus

Met behulp van de definitie en niveaus van Gallup is de betrokkenheid van medewerkers van Sedgwick Rotterdam goed te noemen. Men toont weinig interesse in de corporate organisatie, is redelijk enthousiast over hun werkgever en is zeer toegewijd aan hun werk.

Invulling factoren

Uit de enquêtes blijkt dat factoren die betrokkenheid beïnvloeden (Robinson et al., 2004) redelijk worden vervuld door de organisatie. Er is zeker voldoende uitdaging in de werkzaamheden en er zijn mogelijkheden tot groei, zoals bijna elke medewerker dat in het onderzoek aangeeft. Echter laat de communicatie vanuit de organisatie ruimte voor verbetering en hebben medewerkers weinig gevoel van waarde voor de organisatie Sedgwick Rotterdam. De relatie met leidinggevendenden is informeel en goed. Daarentegen dient de sterkste vorm van interne communicatie, persoonlijke communicatie, volgens medewerkers te worden verhoogd. Uit het onderzoek blijkt tevens dat vanuit het management niet altijd de erkenning wordt verkregen zoals men zou willen. De motivering achter deze uitkomsten kan niet worden beschreven omdat er als reactie op het kwantitatieve onderzoek te weinig toelichtingen zijn gegeven.

ALIGNMENT

Stimulatie van alignment

Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers nauwelijks actief participeren in het toevoegen van meerwaarde aan hun organisatie. Vanuit de Rotterdamse organisatie wordt alignment tevens niet gefaciliteerd, daar beslissingen van bovenaf worden gemaakt en top-down worden gecommuniceerd. Dialogen worden niet geïnitieerd waardoor de informatiebehoefte van medewerkers soms onvervuld blijft en zij geen eigen bijdrage kunnen leveren. Dit geldt zeker voor het betekenis geven aan de nieuwe organisatie-identiteit. Binnen Sedgwick Rotterdam voelt niemand zich eigenaar van het probleem rondom uitblijven van verbinding.

Wel speelt Sedgwick Rotterdam goed in op de veranderende rol van werknemers, daar medewerkers veel zelfstandigheid in het uitoefenen van hun functie krijgen. Er wordt ingespeeld op de maatschappelijke ontwikkeling horizontalisering. De organisatie past zich ook aan op het gebied van flexibilisering in zowel werktijden als werklocaties.

Employee journey

De organisatie-identiteit van Sedgwick Inc. is daarmee niet opgenomen in de employee journey van Sedgwick Rotterdam. Hierdoor blijft verbinding ook voor nieuwe medewerkers uit. Er is geen passend organisatieverhaal dat (nieuwe) medewerkers houvast of richting geeft, of dat een basis legt voor het creëren van alignment (verwachtingsmanagement). Medewerkers voelen zich hierdoor niet op hun eigen Rotterdamse manier onderdeel van Sedgwick Inc. als organisatie. Vanuit Sedgwick Rotterdam wordt er geen draagvlak voor de nieuwe organisatie gecreëerd. Medewerkers worden zodoende niet betrokken bij het betekenis geven aan de nieuwe organisatie-identiteit.

INTERNE COMMUNICATIE

Bij overname

Uit het onderzoek is gebleken dat de overgang van Cunningham Lindsey naar Sedgwick Rotterdam bijna onopgemerkt is gebleven. Bijna alle respondenten gaven aan dat enkel de naam, de symboliek en de administratieve kenmerken veranderd zijn. Verder hebben zij nauwelijks het gevoel onderdeel te zijn van een andere organisatie. Interne communicatie rondom de overname had enkel de functie van kennis delen, waardoor medewerkers de verandering niet

zelfstandig hebben geïnterpreteerd. Alle algemene organisatie informatie kwam daarbij uit Amerika, waardoor Nederlandse medewerkers zich niet aangesproken voelden. Er werd geen vertaalslag gemaakt op het gebied van taal en cultuur binnen de interne communicatie van Sedgwick Rotterdam. Hierdoor wordt de nieuwe organisatie-identiteit door medewerkers ontkend en focussen zij zich op de factoren die gewoon hetzelfde zijn gebleven. De interne communicatie, die onvoldoende verweven werd met de grote verandering, is mede oorzaak van gebrek aan betrokkenheid bij Sedgwick Inc.

Bij beleid

Beleidscommunicatie kan volgens medewerkers worden verbeterd. Huidige beleidsinformatie bereikt medewerkers vaak te laat en komt via de spreekwoordelijke ‘wandelgangen’. Ook wordt bij de beleidskeuzes vaak geen toelichting of informatie over de motivering gegeven. Medewerkers geven aan transparantie over beslissingen te missen. Naast openheid en de motivering van beslissingen, zouden sommige medewerkers ook meer betrokken willen worden bij het maken van beslissingen. Met beleidsinformatie wordt momenteel geen dialoog gefaciliteerd. Over missie en kernwaarden worden helemaal niet gecommuniceerd vanuit beleidsmakers van Sedgwick Rotterdam.

Bij sociale verbinding

Medewerkers geven aan dat de sfeer binnen Sedgwick Rotterdam informeel en aangenaam is. Deuren van collega's en leidinggevendenden staan altijd voor elkaar open en er heerst weinig gevoel van hiërarchie. Hiermee speelt Sedgwick Rotterdam goed in op de trend horizontalisering. Interne communicatie binnen het team kan bij gelegenheid wel efficiënter. De verbinding tussen afdelingen kan ook worden verhoogd. Mede door afscheidingen (glazen wanden) in het pand aan de Westerstraat ontstaan er geen spontane ontmoetingen, waardoor persoonlijke communicatie vaak uitblijft. Enkel bij georganiseerde activiteiten door personeelsorgaan CirCle komt men in de gelegenheid om collega's van het hele kantoor te spreken. Over deze activiteiten zijn de meeste medewerkers enthousiast.

4.4 Deelconclusie

Vanuit de contextanalyse en het verdiepende onderzoek, is de adviseur tot de onderstaande inzichten gekomen. De inzichten gelden als vertrekpunt bij het ontwerpen van een strategisch advies voor Sedgwick Rotterdam.

Inzichten

1. Medewerkers van Sedgwick Rotterdam reflecteren niet op hun nieuwe organisatie en hun rol hierin, doordat ze de urgentie van verbinding niet voelen.
2. Medewerkers voelen zich niet aangesproken door de identiteit implementatie uit Amerika, wegens het gebrek aan draagvlak vanuit het management van Sedgwick Rotterdam.
4. Medewerkers willen meer transparantie in beslissingsprocessen, waarmee zij sterker in staat worden gesteld om veranderingen te begrijpen en te duiden.
3. Persoonlijke communicatie tussen managers en medewerkers dient te worden verhoogd om meer betrokkenheid op organisatieniveau te verkrijgen en het gevoel van waardering bij medewerkers te versterken.
5. Medewerkers voelen een grote passie voor het schade-vakgebied. Enthousiasme om over werkzaamheden te praten overheerst in de organisatiecultuur.
6. Er zijn voldoende uitdagingen in werkzaamheden en kansen om binnen de organisatie te groeien.
7. Medewerkers ervaren een prettige cultuur tussen collega's, waarbij verticale en horizontale lijnen informeel en kort zijn.
8. De opkomst bij sociale evenementen kan worden verhoogd en ontstaan vaak niet spontaan.

5. Strategische oplossingsrichtingen

Voormalig Cunningham Lindsey is overgenomen door Sedgwick Claims Management Services, Inc. De identiteit van Sedgwick staat vast, omdat zij een gevestigd merk in de internationale markt is (en er geen fusie heeft plaatsgevonden). Omdat Sedgwick Inc. haar gewenste identiteit niet zal veranderen, dienen medewerkers van voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam aansluiting te vinden bij hun nieuwe organisatie-identiteit. Verbinding met de organisatie-identiteit is immers van groot belang wegens de invloed die deze heeft op de interne cultuur, de betrokkenheid van medewerkers en uiteindelijk op het imago in de externe omgeving. In dit hoofdstuk worden strategische oplossingsrichtingen beschreven, die mogelijk het antwoord zijn op de verkregen onderzoekinzichten. Na een afweging wordt er voor één richting gekozen die als basis moet dienen voor een concreet advies voor Sedgwick Rotterdam.

5.1 Richtingen

Om Sedgwick Rotterdam van concreet advies te kunnen voorzien, worden strategische oplossingsrichtingen overwogen waarin verkregen inzichten worden behandeld. De richtingen worden ter discussie gesteld, daar het de vraag is of ze voldoende zullen bijdragen aan het creëren van alignment met de nieuwe organisatie-identiteit. De meest passende strategische oplossingsrichting wordt uitgewerkt en dient als advies en antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek.

Oplossingsrichting 1. Veranderaanpak | De Blauw-rode strategie

Medewerkers van Sedgwick Rotterdam dienen zich bewust te worden van het feit dat verbinding tussen hen en Sedgwick Inc. noodzakelijk is. Er dient verandering in hun perceptie over Sedgwick Inc. te komen. Dit is een uitdaging waar verandermanagement aan kan bijdragen. Door middel van de veranderkleuren¹⁶ van De Caluwé en Koeleman (2018) wordt de blauw-rode veranderaanpak als strategische oplossingsrichting gesteld.

1. Organisatie in kleur brengen

Door eerst de huidige organisatie in kaart te brengen, wordt het makkelijker om vast te stellen hoe er verandert dient te worden. De manier van organiseren van Sedgwick Rotterdam, maakt dat zij momenteel de veranderkleur Blauw toegewezen krijgt. De blauwe kleur en de typering van de Rotterdamse organisatie, staan voor een geplande strategie waarmee het management de organisatie top down bestuurt. Ook is Sedgwick Rotterdam oplossingsgericht en ligt de operationele macht bij experts. Zij krijgen in hun functie veel vrijheid wegens hun deskundigheid. Wat betreft haar communicatie informeert Sedgwick Rotterdam haar medewerkers bij een verandering, door bekend te maken wat er precies zal gaan veranderen.

2. Veranderaanpak

Om de Rotterdamse organisatie in lijn te brengen met de strategie van Sedgwick Inc., dient er verandering plaats te vinden. Uit resultaten van de culture comparison tool worden aangenomen dat Sedgwick Inc. ook een blauwe veranderkleur aanneemt. Zij geeft eveneens veel macht aan experts en de organisatie wordt top-down bestuurd. De culture comparison tool toont, naast de verschillen, ook meerdere overeenkomsten tussen de Amerikaanse en Nederlandse werkcultuur. Deze geven mede aanleiding om aan te nemen dat beide organisaties dezelfde veranderkleuren hebben. Toch ligt er ook focus op het belonen van goed gedrag in de Amerikaanse werkcultuur. Hiermee neemt Sedgwick Inc. tevens de rode veranderkleur*

¹⁶ Bijlage 12 p. 56

**Omdat de culture comparison tool is gespecialiseerd in de organisatiecultuur van landen, na veel onderzoek van de ontwerper Hofstede, kan worden geconcludeerd dat de tool valide is. De resultaten over de Amerikaanse (en Nederlandse werkcultuur) zijn door onderzoek ook betrouwbaar, echter dient er rekening gehouden te worden met het feit dat elke organisatie, en elk mens anders is. Omdat dit niet te achterhalen is wordt aangenomen dat Sedgwick Inc. leeft naar de Amerikaanse werkcultuur die Hofstede beschrijft.*

aan. Er wordt aangenomen dat de resultaatgerichte aanpak van Sedgwick Inc. uit de dimensie masculinity komt, welke de blauwe strategie beïnvloedt en onderscheid van die van Sedgwick Rotterdam. De rode kleur wordt toegevoegd vanwege haar kenmerkende prestatiegerichtheid die wordt teruggevonden in Sedgwick Inc.

3. Interne communicatie

De rode beloon strategie gaat met communicatie uit van het doel overreden. Sedgwick Inc. informeert, evenals Sedgwick Rotterdam, haar medewerkers over veranderingen. Het verschil is dat Sedgwick Inc. haar medewerkers daarbij probeert te beïnvloeden met haar communicatie. Met communicatieboodschappen over haar waarden, tracht Sedgwick Inc. medewerkers wereldwijd te stimuleren en enthousiasmeren. Het overreden wordt ook teruggevonden in de communicatie vanuit Sedgwick Inc. naar medewerkers in Rotterdam. Door het belonen van gedrag en overreding meer te implementeren in haar eigen interne strategie, zal Sedgwick Rotterdam meer naar de gewenste identiteit gaan functioneren (Koeleman en Caluwé, 2018).

Oplossingsrichting 2. Alignment 2.0

Wanneer medewerkers vanuit hun betrokkenheid waarde aan de organisatie toevoegen met hun eigen deskundigheid, is alignment gecreëerd. Om alignment met de nieuwe identiteit binnen Sedgwick Rotterdam te bewerkstelligen, wordt het stappenplan Alignment 2.0 (Aarnoutse, 2018) bestudeerd als potentiële oplossingsrichting.

1. Analyse en vertrekpunt

Eerst dient in kaart te worden gebracht hoe een organisatie momenteel functioneert. Haar sterktes en zwaktes worden vastgesteld door met medewerkers in gesprek te gaan. Er dient duidelijk te worden *waarom* er verandering dient plaats te vinden. Deze analyse is reeds gemaakt voor Sedgwick Rotterdam, waaruit blijkt dat medewerkers voornamelijk positieve typeringingen bij hun eigen organisatie hebben. Weinig typeringingen hebben ze echter bij Sedgwick Inc. Het vertrekpunt van deze oplossingsrichting ligt dus bij het creëren van alignment bij Sedgwick Inc.

2. Verhaal

Met de omgeving in kaart gebracht, kan de strategie van Sedgwick Rotterdam worden bepaald. De strategie wordt beschreven in een organisatieverhaal. Het verhaal maakt duidelijk waar de organisatie naar toe wilt en waarom veranderingen gemaakt mogen worden. Het verhaal dient medewerkers te 'informer', te 'inspireren' en 'toepasbaar te zijn om dialogen organiseren'. Door de gewenste identiteit van Sedgwick Inc. in een verhaal te omvatten, wordt het voor medewerkers in Rotterdam makkelijker om zelfstandig verbinding te maken. Een verhaal maken een strategie toegankelijk. Het verhaal dient te worden geschreven op een toon die Rotterdamse medewerkers aanspreekt. Er zal rekening moeten worden gehouden met de Nederlandse cultuur. Daarom is het van belang dat een medewerker, of medewerkers, van Sedgwick Rotterdam dit verhaal gaan vormgeven. Op die manier wordt de gewenste identiteit 'informerend' en 'inspirerend' voor medewerkers in Rotterdam. Het verhaal dient als basis voor de *internal branding*.

3. Internal branding

Faseren in

'Urgentie' → Er wordt duidelijk aangegeven wanneer de internal branding van start zal gaan. De hele interne organisatie wordt op de hoogte gesteld van het feit dat verbinding met Sedgwick Inc. essentieel is om een betere organisatie te worden.

'Betrekken' → Medewerkers willen weten wat de internal branding precies voor hen zal betekenen. Sedgwick Rotterdam zal moeten uitleggen wat het voor de medewerker betekent om meer verbinding met Sedgwick Inc. te maken. Het optimaliseert hun organisatiecultuur.

'Activeren' → met activatie worden medewerkers gestimuleerd om zelf bij te dragen aan de verandering. Sedgwick

Rotterdam wordt geadviseerd om haar medewerker te activeren door de nieuwe identiteit mee te nemen in het uitvoeren van werkzaamheden.

‘Bewijsvoering’ → Het zichtbaar maken van successen die met alignment worden behaald, is belangrijk om waardering te naar medewerkers te tonen.

Oplossingsrichting 3. Reflectie na overname

Omdat er geen strategische oplossing bestaat die verbinding vanuit een vaste (gewenste) identiteit creëert, is er een richting ontwikkeld door de adviseur. Middels literatuur- en veldonderzoek is de gap-analyse van J. van der Grinten uitgevoerd voor de interne organisatie van Sedgwick Rotterdam. Met de gewenste, werkelijke en fysieke identiteit in kaart gebracht gaat deze oplossingsrichting niet uit van de verschillen, maar van de bestaande overeenkomsten tussen de identiteiten. Ondervonden is namelijk dat geambieerde waarden van Sedgwick Inc. weldegelijk tot uiting komen in het gedrag van medewerkers in Rotterdam. Medewerkers zijn zich hier echter niet van bewust. De werkelijke identiteit (typeringen van medewerkers) van Sedgwick Rotterdam, komt niet overeen met zijn gewenste en fysieke identiteit. Door de overeenkomsten tussen gewenste en fysieke identiteit te belichten, kan er verandering komen in de werkelijke identiteit. Identificatie zal dus inzichtelijk moeten worden gemaakt, op een manier waardoor medewerkers in Rotterdam zich persoonlijk aangesproken voelen. Er wordt met deze richting specifiek ingespeeld op de eerder vastgestelde kloof tussen de identiteiten, namelijk het gebrek aan reflectie.

1. Vind de analogie

Door de overeenkomsten tussen de geambieerde visie, missie en kernwaarden en het gedrag van medewerkers in Rotterdam te vinden, is de basis van identificatie gevormd. Hoe medewerkers van Sedgwick Rotterdam *Caring Counts* waarmaken, is te herleiden uit hun passie voor werkzaamheden. Ook de uitdagingen die binnen hun vakgebied liggen gaan zij maar al te graag aan. Hierdoor gaat de missie *‘we provide the services and expertise you are looking for, wherever you are, when you need us most.’* meer dan op. De kernwaarden *verantwoordelijkheid, samenwerken, inclusie, groei en empathie* komen niet alleen tot uiting in hun werkzaamheden, maar ook binnen interne organisatiecultuur. De sfeer binnen het Rotterdamse kantoor is informeel en open. Er zijn veel voorbeelden waarmee wordt bewezen dat medewerkers van Sedgwick Rotterdam, de gewenste identiteit van Sedgwick Inc. in haar interne en externe omgeving uitdragen. Concrete voorbeelden worden genoemd in het adviesrapport van deze thesis.

2. Faciliteer identificatie

Met de analogieën van de gewenste en fysieke identiteiten in kaart gebracht, dient er bij medewerkers bewustwording te komen. Wanneer medewerkers van Sedgwick Rotterdam de overeenkomsten zien en begrijpen, wordt identificatie gefaciliteerd. Medewerkers worden geholpen om op hun eigen gedrag te reflecteren, door deze inzichtelijk te maken op basis van de visie, missie en kernwaarden van Sedgwick Inc. Identificatie draagt bij aan de versterking van eigenwaarde. Door zichzelf direct te herkennen in de nieuwe organisatie-identiteit, ontstaat er verandering in de werkelijke identiteit. Typeringen en associaties bij Sedgwick Inc. worden ingevuld met dit versterkte eigenwaarde. Door een vernieuwd perspectief te bieden, kan alignment worden verwezenlijkt op een manier die past bij medewerkers van Sedgwick Rotterdam.

5.2 Argumentatie van keuze

In deze paragraaf wordt beargumenteerd waarom er voor strategische oplossingsrichting 3. Reflectie na overname is gekozen door de adviseur.

- **Veranderstrategie** – De veranderstrategie vraagt Sedgwick Rotterdam haar manier van organiseren aan te passen, op een manier die overeenkomt met die van Sedgwick Inc. Uit onderzoek is echter gebleken dat

overreden niet de geschikte manier is om naar medewerkers in Rotterdam te communiceren. Zij voelen zich helemaal niet aangesproken door ‘overdreven’ en stimulerende boodschappen. Ook het *belonen van gedrag* van Sedgwick Inc. vraagt Sedgwick Rotterdam meer *masculine* te worden, terwijl feminine waarden juist de reden achter de grote passie van medewerkers is. Daarbij zijn de kleuren van Sedgwick Inc. toegewezen op basis van aannames uit de cultuurvergelijking. Ook daarom wordt deze strategie niet geadviseerd aan Sedgwick Rotterdam.

- **Alignment 2.0** - Alignment 2.0 is een goede richting, omdat de gewenste identiteit hiermee kan worden vertaald naar een verhaal dat Rotterdamse medewerkers aanspreekt. Middels internal branding kan de gewenste identiteit binnen de organisatie van Sedgwick Rotterdam worden versterkt. Het creëren van een verhaal over Sedgwick Inc. haar gewenste identiteit wordt echter een lastige opgave. Medewerkers van Sedgwick Rotterdam hebben namelijk weinig kennis of gevoel bij Sedgwick Inc., zo blijkt uit onderzoek. Hierdoor zijn zij niet in staat om de vertaalslag van de gewenste identiteit te vervormen naar een verhaal. Mocht het verhaal door Sedgwick Inc. zelf worden ontwikkeld, dan is de kans dat Rotterdamse medewerkers zich aangesproken voelen juist weer klein. Uit onderzoek blijkt namelijk dat de Amerikaanse berichtgeving niet interessant wordt bevonden. De fasen van internal branding worden daarmee te veel gevraagd voor medewerkers in Rotterdam, omdat er geen solide basis van alignment kan worden gemaakt.
- **Reflectie na overname** – *Reflectie na overname* is de beste strategische oplossingsrichting voor Sedgwick Rotterdam. De richting maakt handig gebruik van de sterke punten van Sedgwick Rotterdam, namelijk het gedrag van medewerkers. Door op de passie van medewerkers te reflecteren, in relatie met de gewenste identiteit, worden zij bewust van haar (al bestaande) verbinding. Met de overeenkomsten worden de typeringen die medewerkers bij Sedgwick Inc. hebben veranderd. Ook hoeft de reflectie niet zelfstandig te worden gemaakt door medewerkers, wat de richting nog relevanter maakt. Omdat de overname al gebeurd is, voelen zij geen urgentie om de identificatie zelfstandig te bewerkstelligen. Met deze richting kan Sedgwick Rotterdam op een passende manier identificatie van medewerkers realiseren, zonder dat daarbij al te veel van medewerkers wordt gevraagd. Om reflectie om te zetten in concreet en toepasbaar advies, heeft de adviseur de identificatie-strategie ontworpen voor Sedgwick Rotterdam.

5.3 Identificatie-strategie

De identificatie-strategie geeft richting aan organisatie-identificatie van medewerkers bij een vaste (gewenste) organisatie-identiteit. De strategie is een middel om alignment te verwezenlijken bij interne organisaties die zijn overgenomen. Voordat de identificatie-strategie kan worden toegepast, dient de organisatie haar gewenste, werkelijke en fysieke identiteit goed in kaart brengen. Dit is voor Sedgwick Rotterdam reeds gedaan met behulp van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De overeenkomsten van de identiteiten gelden als vertrekpunt om de identificatie-strategie toe te passen.

Identificatie-strategie

1. Vind de analogie

Het topmanagement creëert een gewenste identiteit in haar missie, visie en kernwaarden om te laten zien wie zij met haar organisatie ambieert te zijn. De werkelijke identiteit geeft weer wie de organisatie in wezen is en bestaat uit de typeringen die de medewerkers aan haar organisatie geven. Het gedrag van medewerkers komt voort uit hun perceptie over de organisatie en uit zich in de fysieke identiteit.

Om identificatie te stimuleren, is het belangrijk om stil te staan bij de overeenkomsten van deze identiteiten. De gap-analyse van J. van der Grinten wordt omgezet in een similarities-analyse. De bestaande overeenkomsten geven een positieve indicatie van hoe ver de gewenste ambities verwezenlijkt zijn. Bevestiging in het realiseren van de geschreven

missie, visie en kernwaarden zorgt ervoor dat medewerkers bewust worden van (al bestaande) verbinding. Hatch en Schultz (2002) verklaren met hun Organizational Identity Dynamics model dat reflectie het middel is om identiteit in de organisatiecultuur te verankeren. Om analogieën te kunnen vaststellen, is het reflecteren op de eigen organisatie onvermijdelijk. Door te reflecteren op eigen gedrag, in relatie tot geambieerde visie, missie en kernwaarden, is de eerste stap naar verbinden gezet. De analogieën van de fysieke en gewenste identiteit leggen een grondslag voor het bevorderen van alignment. Met de analogieën, kunnen typering van medewerkers in de werkelijke identiteit worden veranderd.

2. Vertaal in verhaal

Om reflectie op de gewenste organisatie-identiteit mogelijk te maken, is sterke interne communicatie van groot belang. De inhoud van interne communicatie dient relevant, transparant en herkenbaar te zijn, met content die aanzet tot zelfbeschouwing. Door middel van storytelling kunnen analogieën inzichtelijk worden beschreven. Storytelling is het omzetten van informatie in aansprekende verhalen, waardoor deze (be)grijpbaar worden voor de medewerkers van de organisatie. Met karakteristieke organisatieverhalen waaruit blijkt dat de geambieerde visie, missie en waarden worden waargemaakt, krijgt interne communicatie een ondersteunende rol in het proces van identificatie (Battjes, 2017).

3. Creëer impact

De mate van impact van reflectie, bepaald de mate van verandering en verankering in de organisatiecultuur. Door met communicatie impact te creëren, komen analogieën binnen de organisatie tot leven en volgt er collectieve bewustwording. Belangrijk zijn dus de middelen die worden gekozen om verhalen over analogieën goed tot hun recht te laten komen. Door de juiste communicatie te gebruiken, hoeft de verbinding door medewerkers niet zelfstandig te worden gemaakt en wordt eventuele weerstand voorkomen.

4. Faciliteer dialoog

Nadat medewerkers zich realiseren dat zij degene zijn die de organisatie vormgeven, dienen dialogen gefaciliteerd te worden. Door middel van dialogen worden medewerkers in staat gesteld om vanuit hun intrinsieke motivatie een bijdrage te leveren. Bijdragen aan het vormgeven van de organisatiestrategie, maakt dat analogieën ook op sociaal niveau impact maken. Met dialogen wordt de persoonlijke communicatie binnen de interne organisatie verhoogd en worden medewerkers aangezet tot het creëren van alignment.

5. Implementeer in employee journey

Wanneer de stappen naar identificatie zijn doorlopen, is het belangrijk om resultaten in de bedrijfscultuur te verankeren. Verhalen over de analogieën dienen in de employee journey te worden geïmplementeerd, om ze als basis voor alle communicatie te laten dienen. Niet alleen is het nodig dat huidige medewerkers zich kunnen identificeren met de organisatie, ook is het nodig dat de organisatie aantrekkelijk wordt voor potentiële medewerkers en interessant blijft voor oud-medewerkers. Aarnoutse (2018) schetst de onderdelen van de employee journey, welke bestaan uit Branding & Recruitment, Selection & Employment, Internal Engagement en External Engagement. Per onderdeel is het belangrijk dat alignment wordt gestimuleerd.

5.4 Deelconclusie

Na het overwegen van de verschillende strategische oplossingsrichtingen, is voor de richting *Reflectie na overname* gekozen door de adviseur. Om de gekozen richting uit te werken is de identificatie-strategie ontworpen, die Sedgwick Rotterdam kan toepassen op haar interne organisatie. De identificatie-strategie gaat uit van de bestaande overeenkomsten tussen Sedgwick Rotterdam en Sedgwick Inc., waardoor de strategie geschikt is voor versterken van verbinding en het creëren van alignment. In het volgende hoofdstuk wordt de identificatie-strategie voor Sedgwick Rotterdam uitgewerkt. Met een communicatieconcept, bijbehorende content en middelen kan de nieuwe identiteit van Sedgwick Inc. direct in Sedgwick Rotterdam haar interne omgeving worden geïmplementeerd.

6. Het advies

Vanuit de strategische oplossingsrichting ‘reflectie na overname’, is de identificatie-strategie ontworpen om bij medewerkers organisatie-identificatie te bewerkstelligen. Voor Sedgwick Rotterdam wordt de identificatie-strategie uitgewerkt om de verbinding met Sedgwick Inc. in haar cultuur te verankeren. In dit hoofdstuk wordt advies voor Sedgwick Rotterdam concreet gemaakt door concept, content en middelen te bepalen. Ook wordt in dit hoofdstuk geadviseerd hoe de organisatie het beste invulling aan deze onderdelen kan geven. De identificatie-strategie speelt in op de inzichten die zijn verkregen uit kwantitatief en kwalitatief onderzoek.

6.1 Concept

Door in de identificatie-strategie voor Sedgwick Rotterdam een concept te implementeren, wordt de essentie van de strategie toegankelijk en herkenbaar voor medewerkers. “Een communicatieconcept vertelt wie de organisatie is en waar ze voor staat, is op een duidelijk doel gericht en brengt zo mensen in de actiestand” (Aarnoutse, 2018). Het concept geldt als leidraad.

We Care

Omvat in een slagzin, wordt Sedgwick Rotterdam geadviseerd het concept We Care te implementeren in haar interne organisatie. We Care speelt in op de gedeelde filosofie, omdat medewerkers in Rotterdam graag zorgen voor mensen met schade en voor elkaar. Het concept is afgeleid van Sedgwick Inc.’s slogan Caring Counts, waardoor niet te ver van haar gewenste identiteit af komt te staan. Met We Care wordt expliciet gemaakt dat medewerkers in Rotterdam ‘zorgen’ belangrijk vinden, máár dat zij focus op het zorgen zelf leggen. Door ‘wij’ in het concept te verwerken, wordt de interne Rotterdamse organisatie als collectief vertegenwoordigd. Hiermee wordt de interne verbinding benadrukt. Sedgwick Rotterdam wordt geadviseerd om aan de vraag naar transparantie van haar medewerkers te beantwoorden. Managers en directie worden geadviseerd om de resultaten van dit onderzoek kenbaar te maken aan medewerkers. Daarbij zullen zij – kort door de bocht – moeten uitleggen dat zij het belang van een sterke organisatie-identiteit niet eerder hebben ingezien, maar dat ze dat nu wel doen. Door eerlijk te zijn, zijn medewerkers eerder in staat om open te staan voor het identificatieproces. Door op transparantie in te spelen, bouwt Sedgwick Rotterdam met een lange termijn focus aan het draagvlak voor de wereldwijde organisatie.

6.1.1 Storytelling

Storytelling maakt dat analogieën van Sedgwick Rotterdam en Sedgwick Inc. op een laagdrempelige manier worden doorgegeven aan de medewerkers. Storytelling stelt medewerkers in staat om op hun eigen gedrag te reflecteren met de identiteit van Sedgwick Inc. als basis. Medewerkers dienen stil te staan bij het feit dat zij geven om hun vak, om hun klant en om elkaar én dat ze daar heel erg goed in zijn. Met het concept We Care worden medewerkers bewust dat wanneer ‘They Care’, zij de ambities van Sedgwick Inc. waarmaken. Door de analogieën te vertalen in We Care-verhalen, worden medewerkers bewust van de verbinding en komt identificatie met Sedgwick Inc. tot stand.

6.3 Content

Battjes et al., (2017) ontwierp een model voor het opbouwen van corporate storytelling. Het model bevat verschillende onderdelen die relevant zijn voor het uitwerken van de identificatie-strategie.

- Zo dient **het thema** van hun model als het communicatieconcept. Voor Sedgwick Rotterdam is dit thema ‘We Care’.

- Ook wordt Sedgwick Rotterdam geadviseerd om een eigen **corporate story** te ontwikkelen waar medewerkers zich mee kunnen identificeren. Het corporate story vertelt waar Sedgwick Rotterdam voor staat, waar zij vandaan komt en waar zij naartoe wil. Het biedt medewerkers herkenning en houvast. Tevens dient het corporate story relevant te zijn voor alle onderdelen van de employee journey.
- Met betrekking tot **organisatieverhalen** wordt Sedgwick Rotterdam geadviseerd het gedrag van medewerkers in relatie tot de gewenste identiteit te beschrijven. Op aansprekende wijze wordt de passie van medewerkers omvat in karakteriserende organisatieverhalen, waaruit blijkt dat zij de visie, missie en kernwaarden van Sedgwick Inc. waarmaken.
- De **artefacten** van het model wordt niet meegenomen in het advies omdat deze worden beschreven als objecten. De artefacten komen pas tot hun recht in een veel verder stadium van het creëren van alignment (Battjes et al., 2017).

Werkveld corporate storytelling



Paul van den Bosch & Battjes (2006)

Bron: Battjes et al., (2017)

6.4 Middelen

Wanneer de organisatie-ambities zijn vertaald in verhalen, dienen ze te worden gecommuniceerd naar de medewerkers. Door met communicatiemiddelen impact te creëren, komen onderwerpen binnen de organisatie tot leven en volgt er bewustwording. Impact verhoogd het *gevoel van waarde voor de organisatie*.

Het schema¹⁷ van Koeleman (2018) geeft geschikte middelen weer voor interne communicatie. Het schema kruist de vier functies van interne communicatie met de drie doelen die de communicatie dient te bewerkstelligen. Door zowel functie als doel te bepalen kunnen de geschikte middelen worden gevonden.

Sedgwick Rotterdam wordt geadviseerd om met dialogen (doel) sociale verbinding te creëren (functie):

- **Interne sociale media.** Interne sociale media zorgen voor het communiceren van sociale informatie en dragen bij aan het 'wij-gevoel' binnen een organisatie. Advies voor Sedgwick Rotterdam om haar intranet Click breder in te zetten dan oorspronkelijk bedoeld. Geadviseerd wordt om het intranet ook als sociaal medium in te zetten, omdat We Care op dit platform goed tot haar recht komt. Met het corporate story en de organisatieverhalen van medewerkers op Click, krijgt het intranet meer waarde en een sterker doel: het versterkt de cultuur door verankering van de identiteit.
- **Personeelsmagazine.** Ter aanvulling van online middelen, is het doeltreffend om ook middels printmedia verhalen te vertellen. Het personeelsmagazine stelt Sedgwick Rotterdam in staat om met sociale informatie verbinding te creëren en interne sociale media op een originele manier te ondersteunen. Geadviseerd wordt om medewerkers te vragen naar het geven van input. Door met storytelling de focus op sociale informatie te leggen, worden medewerkers gestimuleerd om zich op een persoonlijk niveau met de organisatie te verbinden. Dit middel komt niet van Koeleman, maar het wordt toch geadviseerd omdat het tastbare magazine mee naar huis genomen kan worden. Door het magazine in persoonlijke omgeving te lezen, worden medewerkers zich bewuster van de waarde van hun organisatie. Omdat medewerkers wellicht thuis zo min mogelijk met werk bezig willen zijn, is het van belang dat de content een goede mix bevat van sociale informatie (zoals bijvoorbeeld interviews) en organisatieverhalen (zoals bijvoorbeeld internationale 'Sedgwick Stories'). Zelfs al zouden medewerkers niet geneigd zijn om het magazine mee naar huis te nemen, kan het magazine toch van

¹⁷ Schema Koeleman zie bijlage 8 p. 53

meerwaarde zijn op de werkvloer. Het simpel doorbladeren van een eigen, tastbaar magazine kan al effect hebben op de verbinding met de organisatie. Geadviseerd wordt om het magazine We Care te noemen zodat deze herkenbaar is.

Om de organisatie richting te geven en identificatie tot stand te laten komen, wordt Sedgwick Rotterdam geadviseerd om dialogen met de volgende middelen in te vullen:

- **Workshops.** Ondervonden is dat managers een belangrijke rol spelen in veranderprocessen. Leidinggevendenden dienen het voortouw te nemen in het richten van hun organisatie. Ook zullen zij hun medewerkers mee moeten nemen in dit proces. Managers zullen echter eerst zelf de gewenste identiteit moeten duiden want “een goed middenkader is van belang voor het uitdragen van de visie en waarden van de organisatie. Dit omdat zij vaak de directe link zijn met medewerkers en de afstand van medewerkers tot de ceo vaak te groot is. Als het management zich identificeert met de organisatie en dat toont in woorden en gedrag, heeft dat een positieve invloed op de medewerkers en uiteindelijk op het financiële resultaat.” (Schuttrups, 2009). Daarom wordt Sedgwick Rotterdam geadviseerd om workshops voor directie en middenmanagement te organiseren. Met de workshop Kernwaarden van Maxwise, worden zij uitgedaagd om met oefeningen de kernwaarden te “ervaren, beleven en doorleven” (Maxwise.nl). Met de workshops wordt meer alignment vanuit managers opgebouwd, waardoor zij beter in staat zijn om dit ook voor hun medewerkers te faciliteren.
- **Luistersessies.** Daarop aansluitend worden managers van Sedgwick Rotterdam geadviseerd om luistersessies met hun teams te organiseren. “In een open gesprek komt aan de orde wat er speelt bij medewerkers en hoe zij tegen de organisatie aankijken” (Koeleman, 2018). Geadviseerd wordt om luistersessies te implementeren op basis van de kernwaarden van Sedgwick Inc. Door in elke sessie één kernwaarde centraal te stellen, worden medewerkers uitgedaagd om over de organisatie en hun eigen rol hierin na te denken. Ook komt aan de orde waar medewerkers verbeteringen nodig vinden wat betreft de waarde(n). Persoonlijke communicatie tussen managers en medewerkers wordt hierdoor verhoogd en er wordt gewerkt aan transparantie en bottom-up communicatie.

6.4 Employee journey

Het concept We Care kan ook als basis dienen van Sedgwick Rotterdam voor haar employee journey. Door verhalen niet alleen voor de interne organisatie maar ook voor potentiële en oud-medewerkers relevant te laten zijn, wordt Sedgwick Rotterdam een sterker merk op de Nederlandse markt. Het concept We Care is vanwege zijn brede inzetbaarheid future proof. In deze paragraaf wordt nader beschreven hoe Sedgwick Rotterdam met We Care invulling dient te geven aan de onderdelen van de employee journey van Aarnoutse (2018).

Branding en recruitment

Wanneer We Care intern wordt doorleefd door medewerkers, dient Sedgwick Rotterdam haar corporate story en medewerkersverhalen extern te delen. Deze vorm van branding is namelijk doorslaggevend in ‘de fit’ tussen organisatie en kandidaat. Door te laten zien dat medewerkers van de organisatie geven om elkaar en om hun vakgebied, krijgen externen een beter beeld van Sedgwick Rotterdam. Door de interne cultuur naar



buiten uit te dragen, creëert Sedgwick Rotterdam de Employee Experience en speelt zij in op deze eerder genoemde trend binnen recruitment.

Selection & employment

Bij dit onderdeel is het belangrijk dat Sedgwick Rotterdam inspeelt op de HRM trend 'strategische personeelsplanning'. Advies aan Sedgwick Rotterdam om haar nieuwe medewerkers niet enkel aan te nemen op hard skills, maar haar kandidaten ook zorgvuldig te selecteren op soft skills. Door de soft skills van kandidaten te toetsen aan de kernwaarden van Sedgwick Inc., zullen er meer medewerkers aangenomen worden die écht passen bij de organisatie. Door bij de kennismaking identificatie tussen kandidaat en organisatie te bewerkstelligen, zal de kandidaat veel eerder aligned te werk gaan omdat hij/zij weet wat er van hem/haar wordt verwacht.

Internal engagement

De onboarding is een van de belangrijkste onderdelen van employee engagement. Het bepaald de eerste indruk die wordt gegeven bij binnenkomst. Belangrijk is om te laten zien wie de organisatie is en hoe zij ambieert te zijn. Op deze dag zal 'We Care' goed naar voren moeten komen om de nieuwe medewerkers het gevoel te geven dat er voor hen gezorgd zal worden. Geadviseerd wordt om interactieve onderdelen aan de onboarding dag toe te voegen. Met kernwaardensessies worden nieuwe medewerkers gevraagd hoe zij de kernwaarden van Sedgwick terug verwachten in hun werkzaamheden. De kernwaardesessie is afgeleid van de eerder geadviseerde luistersessies. Hiermee worden nieuwe medewerkers aangezet tot het zelfstandig duiden van de organisatie-identiteit en wordt een basis voor alignment gelegd. De sociale momenten als een lunch en een borrel die al in de onboarding dag zijn verwerkt, dienen te worden behouden. Aan het einde van de dag worden een aantal edities van het personeelsmagazine We Care meegegeven, om de Employee Experience bij nieuwe medewerkers nog sterker te maken.

Ook wordt geadviseerd om de kernwaarden van Sedgwick te implementeren in de beoordelingsmomenten tussen manager en medewerker. Door op deze soft skills te beoordelen, staan manager en medewerker beide stil bij de het feit dat zij onderdeel zijn van de internationale organisatie Sedgwick. Door meer stil te staan bij de soft skills van medewerkers en de kernwaarden van de organisatie, wordt identificatie sterker en zullen medewerkers beter presteren.

External engagement

Wanneer een medewerker stopt met werken bij Sedgwick Rotterdam, dan is het belangrijk om op een fijne manier uit elkaar te gaan. Door feedback van de medewerker te vragen over zijn/haar organisatiebelevens, kan Sedgwick Rotterdam inspelen op sterktes en verbeterpunten. Het in contact blijven met de oud-medewerker is vaak relevant om hen als ambassadeur van de organisatie in de externe omgeving te laten functioneren.

6.5 Testing

Het geadviseerde concept, met bijbehorende content en middelen, wordt onder de doelgroep getest als Minimum Viable Concept (MVC). Het MVC, afgeleid van The Lean Start-Up haar Minimum Viable Product (bron), test de strategische invulling van een concept onder de doelgroep. Het interne communicatieconcept We Care wordt getest bij willekeurige medewerkers van Sedgwick Rotterdam. Door de eerste opzet van het concept direct aan de medewerkers voor te leggen, worden mankementen aan het concept of aan de uitwerking tijdig voorzien. Het concept wordt per test aangescherpt op basis van de relevante verkregen inzichten¹⁸.

¹⁸ *Uitkomsten van testen zie bijlage 13 p. 111*

Presentatie

We Care is bij verschillende individuen in de interne organisatie van Sedgwick Rotterdam getest. Met ondersteuning van een presentatie werden eerst de bevindingen van het onderzoek getoond, om de context van het concept toe te lichten. De inzichten verkregen uit het onderzoek werden doorgesproken om de relevantie van het geadviseerde concept toe te lichten. De presentatie gaf goede ondersteuning bij zowel het inzichtelijk maken van de context als bij de toelichting op het advies. We Care en het advies omtrent content en middelen werden mondeling voorgelegd aan de doelgroep. We Care werd verhelderd en content om medewerkers bij Sedgwick Inc. te betrekken werd toegelicht. De presentatie werd in open gespreksvorm gehouden, waarbij vragen stellen en feedback geven op elk moment mogelijk was. Met deze presentatievorm werden respondenten op hun gemak gesteld om de inhoud in dialoog te bespreken. Vijf respondenten werd het nieuwe concept voorgelegd. Met dit aantal werden voldoende, vernieuwende inzichten verkregen waarvan de beste werden verwerkt in het MVC. Meer respondenten zou de feedback te uiteenlopend maken, waardoor er wellicht te veel invloed op het oorspronkelijke advies zou worden uitgeoefend. Goede suggesties die bij het testen naar voren kwamen zijn reeds in het advies geïmplementeerd.

Eindproduct

Na het testen van het MVC wordt de aanzet voor zowel het corporate story als organisatieverhalen geproduceerd. De content wordt getest onder medewerkers. De aanzet van de content is ontworpen om Sedgwick Rotterdam een handvat te bieden in het direct implementeren van het concept. Het uitwerken van het advies over de organisatieverhalen is een proces dat meerdere weken aan tijd in beslag neemt. Het volgen van medewerkers ten behoeve van de storytelling, vraagt veel voorbereiding en bereidheid. Ook de ontwikkeling van de corporate story kost veel tijd, daar de input van medewerkers die meer dan tien jaar in dienst zijn, moet worden meegenomen. Daarom is enkel een aanzet voor de content uitgewerkt in het adviesrapport. Als de content eenmaal volledig geproduceerd is, blijft het duurzaam inzetbaar. De content zal altijd relevant blijven voor het typeren van de organisatie (en haar diensten).

6.6 Implementatie

Om het concrete advies binnen de interne organisatie van Sedgwick Rotterdam toe te passen, wordt in deze paragraaf de implementatie beknopt beschreven. Het volledige implementatieplan is te vinden in de bijlage 14 p. 115.

6.6.1 Invloed op organisatie

Het onderzoek en het ontwikkelde advies kunnen van grote invloed zijn op de interne organisatie van Sedgwick Rotterdam. We Care dient namelijk door een aantal specifieke afdelingen en mensen te worden uitgewerkt. Welke afdelingen dat zijn en wat er daarbij van hen verwacht wordt, is te lezen in deze paragraaf.

Veranderende rol van directie

De directie van Sedgwick Inc. dient de implementatie van We Care te begeleiden en actief uit te dragen. Door het management goed in te lichten over het belang van alignment, stelt men hen in staat om ook alignment onder medewerkers te creëren.

Veranderende rol van management

Managers van Sedgwick Rotterdam dienen van een delegerende leiderschapsstijl, naar een participerende stijl te gaan om We Care goed te kunnen uitdragen. Zij dienen zich meer te laten zien op de werkvloer en medewerkers te coachen in het naleven van de Sedgwick Inc. identiteit.

Veranderende rol van Team HR

Het concept We Care en al haar content en middelen wordt geïmplementeerd door afdeling HR. Om het concept succesvol te laten worden, wat betreft het verhogen van alignment, dan zal team HR naar de rol van Change Agent (Ulrich, 1997). Hierbij wordt hun huidige focus op mensen behouden maar zal er ook een verschuiving plaatsvinden naar een lange termijn oriëntatie. HR dient We Care op te zetten en te implementeren.

Veranderende rol van Team Commercieel / interne communicatie medewerker aannemen

Team commercieel dient meer focus te leggen op de marketingcommunicatie van haar organisatie Sedgwick Inc. Door het merk sterker in de Nederlandse markt te positioneren, kan de alignment van medewerkers worden verhoogd en worden nieuwe medewerkers sneller gevonden en gebonden bij Sedgwick Rotterdam. Naast de externe communicatie, zal Team Commercieel ook ondersteuning bieden aan het ontwikkelen van een corporate story en aan de ontwikkeling van organisatieverhalen.

6.6.2 Planning

Hieronder staan een aantal taken die dus uitgevoerd mogen worden. Deze planning is in grove lijnen ontworpen. De volledige planning is terug te vinden in bijlage 14. p. 115.

Corporate story en organisatieverhalen ontwikkelen	Afdeling HR en Commercieel
Introductie van We Care en intranet click; corporate story en organisatieverhalen online	Afdeling HR en Commercieel
Workshops voor management en directie inplannen en uitvoeren	Samenwerking tussen afdeling HR en Maxwise.
We Care personeelsmagazine ontwerpen en uitgeven	Een groep enthousiaste collega's binnen Sedgwick Rotterdam
Luistersessies vormgeven en leidinggevend trainen	Afdeling HR
Luistersessies implementeren in teamoverleg	Managers en directie
Kernwaarden implementeren in beoordelingsmomenten.	Afdeling HR
We Care implementeren in employee journey	Afdeling HR

6.6.3 Financieel

Ook de financiële kosten van het implementeren van We Care zijn uitvoerig in kaart gebracht. De kosten zijn toegevoegd aan de volledige planning van het uit te werken concept. Deze kan worden teruggevonden in volledige planning.

6.6.4 Accountability

Conceptonderzoek

Wanneer het concept is geïmplementeerd, dient onderzocht te worden welke impact het concept op medewerkers maakt. Daarbij zal onderzocht moeten worden of de medewerkers aangesproken worden door de content die uit het concept is voortgekomen. Vragen wat medewerkers van de uitingen vinden, draagt bij aan het vaststellen van verbeterpunten. Met **focusgroepen** kan onderzoek worden gedaan in een informele setting, waarbij medewerkers de ruimte krijgen om bevindingen te delen. Wanneer We Care is geïmplementeerd en de verhalen over Sedgwick Rotterdam zijn uitgedragen, dient Sedgwick Rotterdam focusgroepen te organiseren om de inhoud

Alignmentonderzoek

Om te ondervinden of alignment wordt verwezenlijkt, dient onderzoek vanuit het middenmanagement plaats te vinden. Dragen medewerkers bij aan het uitdragen en actief invullen van de organisatiewaarden in interne en externe omgeving? Dit kan worden beoordeeld bij de beoordelingsmomenten tussen manager en medewerker. Ook kan uit de luistersessies worden opgemaakt in hoeverre medewerkers alignment bewerkstelligen. Gaat de medewerker aligned te werk, dan kunnen medewerker en manager elkaar de hand schudden. Blijft alignment uit, dan dient de manager de medewerker meer bewust te maken van het beleid.

6.6.5 Draagvlak

Draagvlak voor concept werd verkregen door team HR en de directie op de hoogte te stellen van We Care. Ook zijn de Click meetings bijgewoond en is er veel genetwerkt tijdens afstudeer periode. Daarnaast is er vaak actief meegewerkt met het verzorgen van content en organiseren van evenementen door de adviseur. Door aanwezig te zijn en met medewerkers in gesprek te gaan over onderzoeksonderwerp, is draagvlak verkregen door de adviseur. Hoe ver het draagvlak echt is gecreëerd zal blijken bij implementatie van We Care. Zoals in het verantwoordingsdocument beschreven ligt het creëren van draagvlak voornamelijk bij het middenmanagement van Sedgwick Rotterdam.

Literatuurlijst

Wetenschappelijke artikelen

Op volgorde van gebruik

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). *The dynamics of organizational identity*. Human Relations. Volume 55(8), 991.
<http://majkenschultz.com/wp-content/uploads/sites/10485/2016/03/The-dynamics-of-organizational-identity-Schultz-Hatch-2002-HR.pdf>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
<http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. IES Report No. 408. Brighton, UK: Institute for Employment Studies

Boeken

Aarnoutse, B. (2018). *Alignment 2.0* (3e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom Uitgevers.

Bateson, G., (1972, herdruk 1990), *Steps to an Ecology of Mind*.: Ballantine Books, New York.

Bekkum, van T. (2014). *'organisatie-identiteit* (1e ed.). Amsterdam, Nederland: Adfo Groep.

Berge, ten L, & Oteman, M. (2016). *Inleiding organisatiekunde* (6e ed). Bussum, Nederland: Uitgeverij Coutinho.

Birkigt, K, & Stadler, M. M, & Funck, H. J. (2013). *Corporate Identity* (12e ed.). München, Duitsland: Die Münchner Verlagsgruppe.

Grinten, van der J. (2017) *Mind the Gap* (4^e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom Uitgevers.

Koeleman, H. (2018). *Interne communicatie* (2e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom Uitgevers.

Michels, W. (2013). *Communicatie Handboek* (4^e ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers Groningen.

Riel, van C. (2010). *Identiteit & imago* (4e ed.). Den Haag, Nederland: Sdu Uitgevers.

Websites

Bloomberg.com. (2019, 11 februari). Company Overview of Cunningham Lindsey Group Inc.. Geraadpleegd van <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=141579677>

Dfbonline.nl. (Datum onbekend). Vriendelijke overname. Geraadpleegd van <https://www.dfbonline.nl/begrip/8191/vriendelijke-overname>

Roumeliotis, G., & Toonkel, J. (2013, december 24). Sedgwick Claims Management Could Fetch \$2 Billion: Reuters. Geraadpleegd van <https://www.insurancejournal.com/news/national/2013/12/24/315403.htm>

Laar, van de R. (2018, september 5). Cunningham Lindsey verder als Sedgwick. Geraadpleegd van <https://www.amweb.nl/schade/nieuws/2018/09/cunningham-lindsey-verder-als-sedgwick-101112448>

Eurib.nl. (2009, november 15). Corporate Identity/Corporate Image van Birkigt en Stadler. Geraadpleegd van <https://www.eurib.net/corporate-identity-corporate-image-van-birkigt-en-stadler/>

Drunen, van N. (2018, april 16). Storytelling: in 5 stappen een inspirerend merkverhaal. Geraadpleegd van <https://www.frankwatching.com/archive/2018/04/16/storytelling-in-5-stappen-een-inspirerend-merkverhaal/>

Hetnlpcollege.nl. (z.d.). Logische niveaus van Bateson & Dilts. Geraadpleegd van <https://hetnlpcollege.nl/logische-niveaus-bateson-robert-dilts-nlp/>

Managementmodellensite.nl. (z.d.). Logische niveaus van Dilts. Geraadpleegd van <https://managementmodellensite.nl/logische-niveaus-dilts/#.XHz-oYhKjIU>

Hofstede-insights.com. (z.d.). Country comparison. Geraadpleegd van <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-netherlands,the-usa/>

Linde, van der M. (z.d.). Missie visie en strategie. Geraadpleegd van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingstrategieen/missie-visie-en-strategie/>

Redactie. (2018, december 31). HRM trends & ontwikkelingen 2019. Geraadpleegd van <https://www.publiekperspectief.nl/hrm-trends-ontwikkelingen-2019/>

Pellikaan, M. (2017, januari 27). Verbeter je organisatie door inzichten in de employee journey. Geraadpleegd van <https://www.effactory.nl/kennis/blog/verbeter-je-organisatie-door-inzicht-in-de-employee-journey/>

Schavemaker, A. (2018, maart 20). Matcht de stem van je organisatie wel met de identiteit. Geraadpleegd van <https://www.frankwatching.com/archive/2018/03/20/matcht-de-stem-van-je-organisatie-wel-met-de-identiteit/>

Schuttrups, M. (2009, september 2). Organisatie-identificatie bepaalt betrokkenheid. Geraadpleegd van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/beoordelen-functioneren/nieuws/organisatie-identificatie-bepaalt-betrokkenheid>

Onbekend. (z.d.). Gallup Daily: U.S. Employee Engagement. Geraadpleegd van: <https://news.gallup.com/poll/180404/gallup-daily-employee-engagement.aspx>

Redactie. (2017, mei 24). 10 jaar crisis (deel I): hoe het begon. Geraadpleegd van: <https://nos.nl/op3/artikel/2174769-10-jaar-crisis-deel-i-hoe-het-begon.html>

Klatten, K. (2017, februari 5). Betrokken medewerkers zijn cruciaal voor organisaties: hoe vergroot je betrokkenheid?. Geraadpleegd van <https://www.linkedin.com/pulse/betrokken-medewerkers-zijn-cruciaal-voor-organisaties-klatten/>

Kok, M. (2018, oktober 2). Gedrag medewerkers veranderen? Hoe Communicatie de middenmanagers helpt. Geraadpleegd van <https://www.adformatie.nl/interne-communicatie/hoe-communicatie-zorgt-voor-gewenst-gedrag-medewerkers>

Becker, S., & Bolink, W. (2018). The employee journey. Geraadpleegd van <https://theemployeejourney.nl/the-employee-journey/#>

Koeleman, H. (2017, februari 6). Hoe meer interne communicatie verweven is met verandering, hoe groter de kans op succes. Geraadpleegd van <https://www.adformatie.nl/carriere/hoe-meer-interne-communicatie-verweven-met-verandering-h>

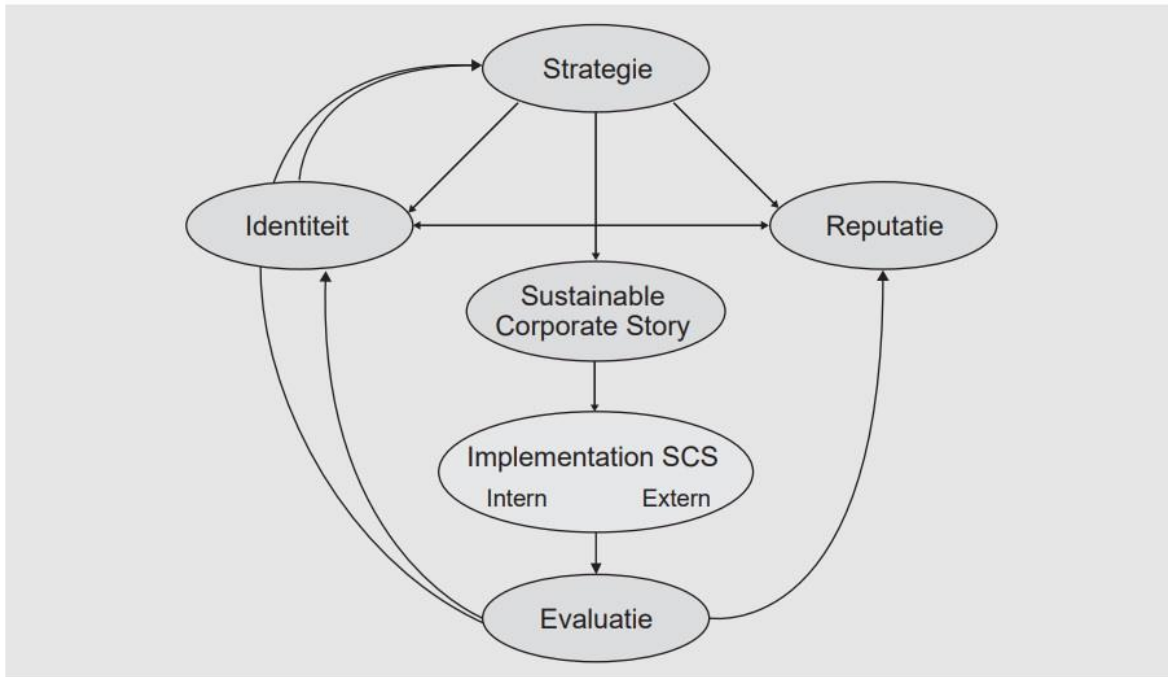
Battjes, D., & Paalvast, M. (2017, maart 27). Corporate storytelling: een goed verhaal op een bierviltje. Geraadpleegd van <https://www.frankwatching.com/archive/2017/03/27/corporate-storytelling-een-goed-verhaal-op-een-bierviltje/>

Redactie. (2018, april 24). Wat zijn hard skills en soft skills en hoe ontwikkel je ze?. Geraadpleegd van <https://www.workingrebelz.nl/werknemers/wat-zijn-hard-en-soft-skills-en-hoe-ontwikkel-je-ze/>

Bijlagen

Bijlage 1

Relatie tussen identiteit en imago van C. Van Riel.



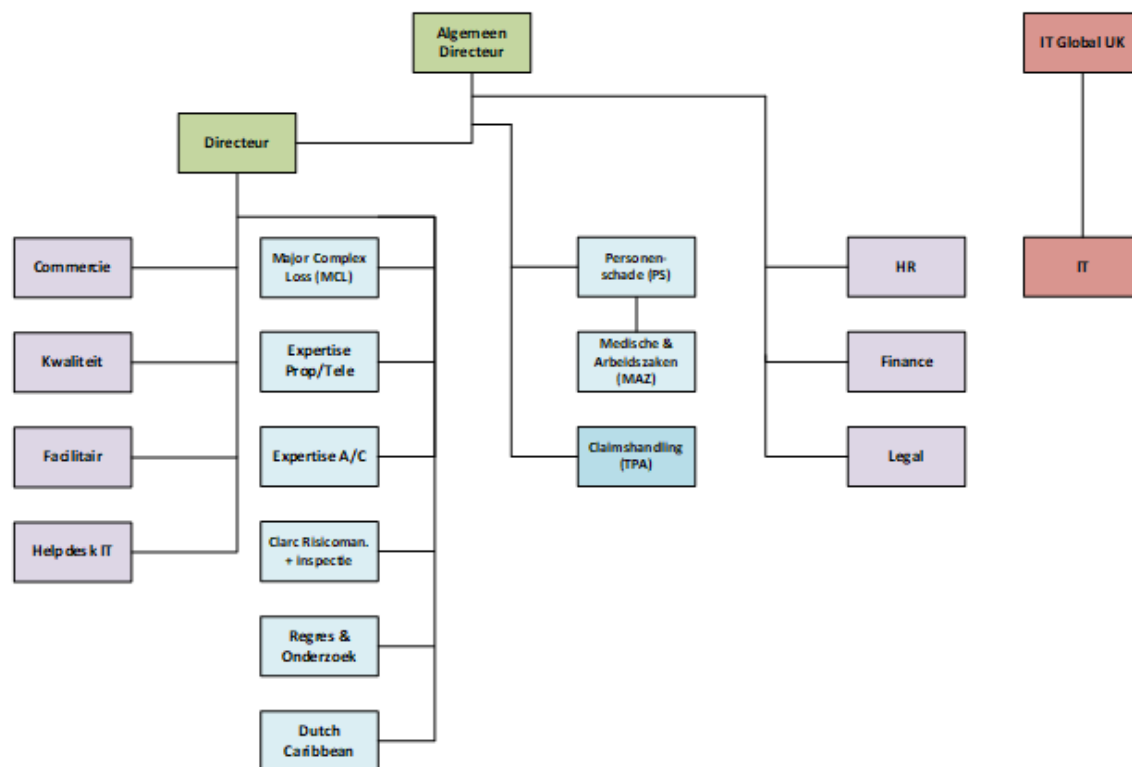
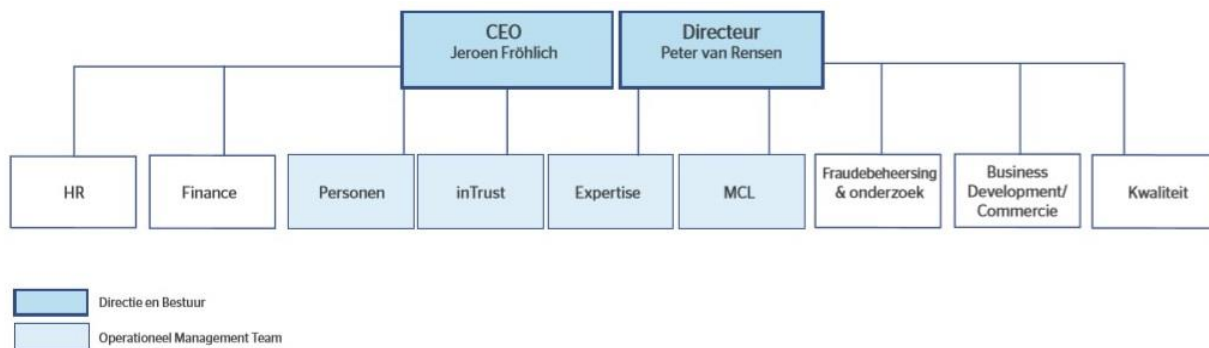
Bijlage 2 Piramide logische niveaus Bateson en Dilts.



(Hetnlpcollege.nl, zd.).

Bijlage 3

Organogram Sedgwick Nederland





Sedgwick®

Bijlage 4

Verschillen in werkdimensies samenvatting

	Amerikaanse werkcultuur	Nederlandse werkcultuur
Masculinity	Amerika scoort hoog op masculinity (mannelijkheid), wat betekent dat haar samenleving wordt bewogen door prestatie en succes. Overwinningen aan anderen verkondigen is de motivatie achter deze mentaliteit. Doelstellingen zijn concreet geformuleerd om nauwkeurige beoordeling tot stand te laten komen. Deze waarde staat het goed functioneren van de democratie in de weg wegens de ongelijkheden tussen individuen die het teweeg brengt.	De waarde van Nederlanders is juist feminine (vrouwelijk). Nederlanders hechten meer belang aan de kwaliteit van het leven, en beschouwen de juiste balans tussen werk en privé als maatstaf van succes. Gelijkheid en solidariteit staat centraal binnen organisaties, welke vaak resulteren in lange onderhandelingen met veel compromissen.
Long term orientation	Amerikanen zijn over het algemeen niet pragmatisch. Sinds het begin van de 21ste eeuw is het aantal mensen dat naar de kerk gaat toegenomen. De focus van organisaties ligt op presteren op de korte termijn en resultaten worden per kwartaal gedeeld met medewerkers, waardoor deze bewuster en gemotiveerder raken.	Nederlanders zijn van nature erg pragmatisch. De waarheid is volgens hen afhankelijk van de context. Zij zijn bereid tradities te hervormen op basis van veranderende omstandigheden, hebben doorzettingsvermogen en kunnen goed handelen naar duurzaamheid (Hofstede, z.d.)



Volledig verschillen in werkcultuur dimensies

Netherlands

United States

WHAT ABOUT THE NETHERLANDS?

If we explore the Dutch culture through the lens of the 6-D Model©, we can get a good overview of the deep drivers of Dutch culture relative to other world cultures.

MASCULINITY

A high score (Masculine) on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success, with success being defined by the winner/best in field – a value system that starts in school and continues throughout organisational life.

A low score (Feminine) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A Feminine society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. ***The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (Masculine) or liking what you do (Feminine).***

The Netherlands scores 14 on this dimension and is therefore a Feminine society. In Feminine countries it is important to keep the life/work balance and you make sure that all are included. An effective manager is supportive to his/her people, and decision making is achieved through involvement. Managers strive for consensus and people value equality, solidarity and quality in their working lives. Conflicts are resolved by compromise and negotiation and Dutch are known for their long discussions until consensus has been reached.



LONG TERM ORIENTATION

This dimension describes *how every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and future*, and societies prioritise these two existential goals differently. Normative societies, which score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honoured traditions and norms while viewing societal change with suspicion. Those with a culture which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future.

The Netherlands receives a high score of 67 in this dimension, which means that it has a pragmatic nature. In societies with a pragmatic orientation, people believe that truth depends very much on the situation, context and time. They show an ability to easily adapt traditions to changed conditions, a strong propensity to save and invest, thriftiness and perseverance in achieving results.

Netherlands

United States

WHAT ABOUT THE USA?

*To compare your personal preferences to the scores of a country of your choice, get the **Culture Compass™** from our store.*

If we explore the US culture through the lens of the 6-D Model©, we can get a good overview of the deep driving factors of American culture relative to other cultures in our world. By supplying you with this information please realise that culture describes a central tendency in society. Everybody is unique, yet social control ensures that most people will not deviate too much from the norm. Moreover, within every country regional cultural differences exist, also in the States. Americans, however, don't need to go to a cultural briefing before moving to another state successfully.



MASCULINITY

A high score (Masculine) on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success, with success being defined by the "winner" or "best-in-the-field". This value system starts in childhood and continues throughout one's life – both in work and leisure pursuits.

A low score (Feminine) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A Feminine society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. ***The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (Masculine) or liking what you do (Feminine).***

The score of the US on Masculinity is high at 62, and this can be seen in the typical American behavioral patterns. This can be explained by the combination of a high Masculinity drive together with the most Individualist drive in the world. In other words, Americans, so to speak, all show their Masculine drive individually. The British, however, have the same culture in this respect. The question, therefore, should be: is the same drive not normally to be seen on the surface? This difference is a reflection of the higher score of the US on Uncertainty Avoidance than of the UK. In other words, in both societies we find the same drive, but Americans show it up-front whereas the British will take you by surprise.

This American combination reflects itself in the following:

Behavior in school, work, and play are based on the shared values that people should "strive to be the best they can be" and that "the winner takes all". As a result, Americans will tend to display and talk freely about their "successes" and achievements in life. Being successful per se is not the great motivator in American society, but being able to show one's success. Many American assessment systems are based on precise target setting, by which American employees can show how well a job they did. There exists a "can-do" mentality which creates a lot of dynamism in the society, as it is believed that there is always the possibility to do things in a better way. Typically, Americans "live to work" so that they can obtain monetary rewards and as a consequence attain higher status based on how good one can be. Many white collar workers will move to a more fancy neighborhood after each and every substantial promotion. It is believed that a certain degree of conflict will bring out the best of people, as it is the goal to be "the winner". As a consequence, we see a lot of polarisation and court cases. This mentality nowadays undermines the American premise of "liberty and justice for all." Rising inequality is endangering democracy, because a widening gap among the classes may slowly push Power Distance up and Individualism down.



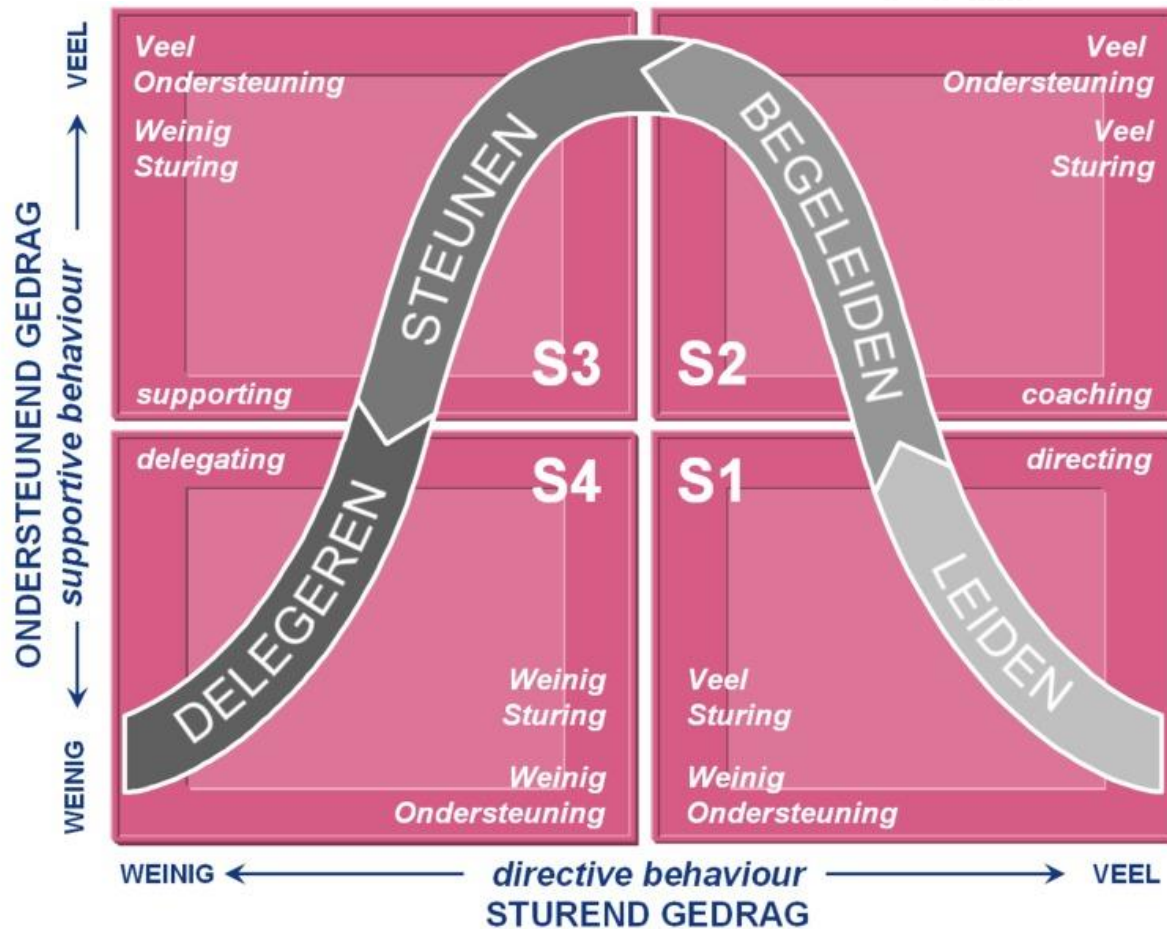
LONG TERM ORIENTATION

This dimension describes *how every society has to maintain some links with its own past while dealing with the challenges of the present and future*, and societies prioritise these two existential goals differently. Normative societies, which score low on this dimension, for example, prefer to maintain time-honoured traditions and norms while viewing societal change with suspicion. Those with a culture which scores high, on the other hand, take a more pragmatic approach: they encourage thrift and efforts in modern education as a way to prepare for the future.

The United States scores normative on the fifth dimension with a low score of 26. This is reflected by the following:

Americans are prone to analyse new information to check whether it is true. Thus, the culture doesn't make most Americans pragmatic, but this should not be confused with the fact that Americans are very practical, being reflected by the "can-do" mentality mentioned above. The polarisation mentioned above is, so to speak, strengthened by the fact that many Americans have very strong ideas about what is "good" and "evil". This may concern issues such as abortion, use of drugs, euthanasia, weapons or the size and rights of the government versus the States and versus citizens. The US is the one of the only "Caucasian" countries in the world where, since the beginning of the 20th century, visiting church has increased. This increase is also evident in some post-Soviet republics such as Russia. American businesses measure their performance on a short-term basis, with profit and loss statements being issued on a quarterly basis. This also drives individuals to strive for quick results within the work place.

Bijlage 5 Situationeel leiderschapsmodel Hersey & Blanchard



Bron: Inleiding Organisatiekunde, 2016.

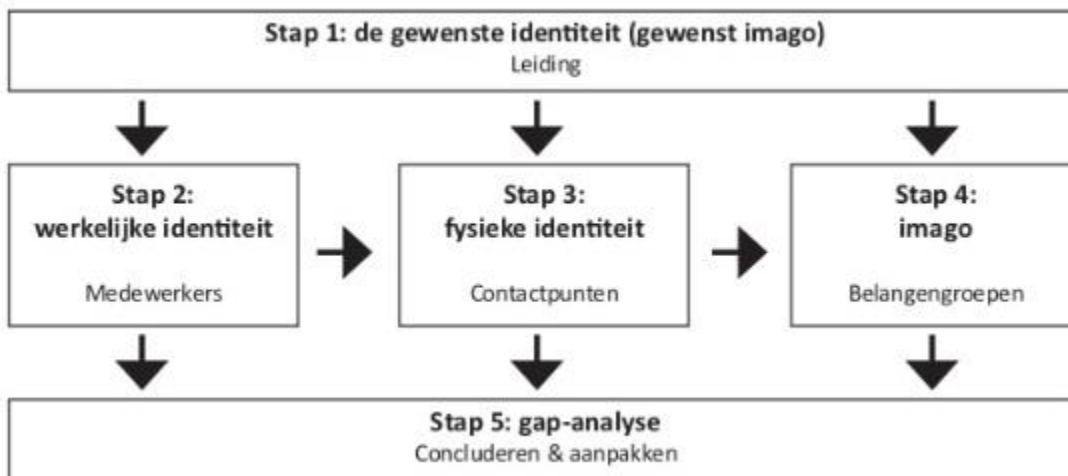
Bijlage 6 HRM Model Ulrich



Bron: hrpraktijk.nl

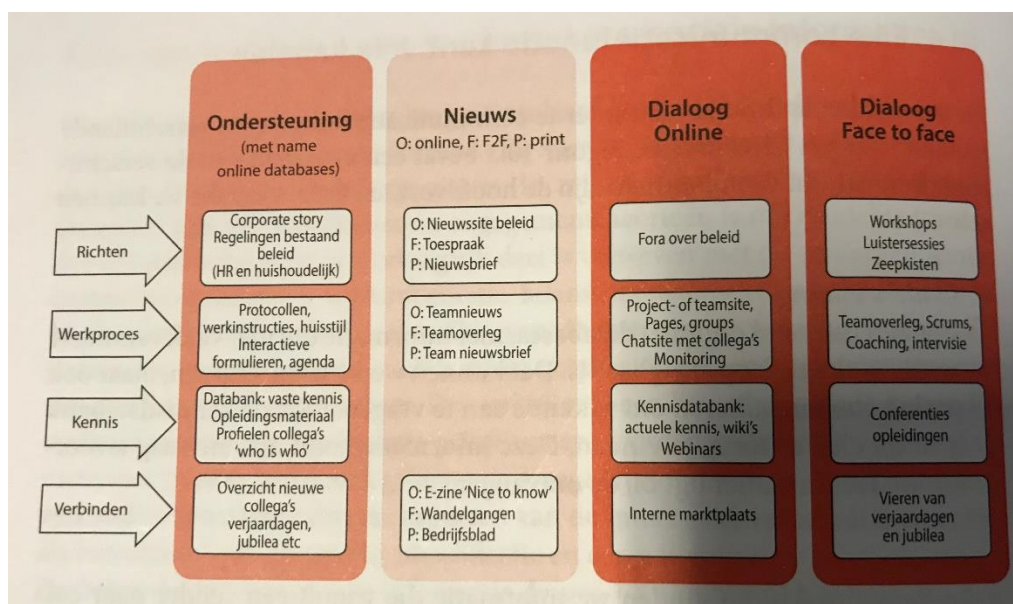
Bijlage 7

GAP-analyse model J. van der Grinten



Van der Grinten, 2017

Bijlage 8 Schema H. Koeleman

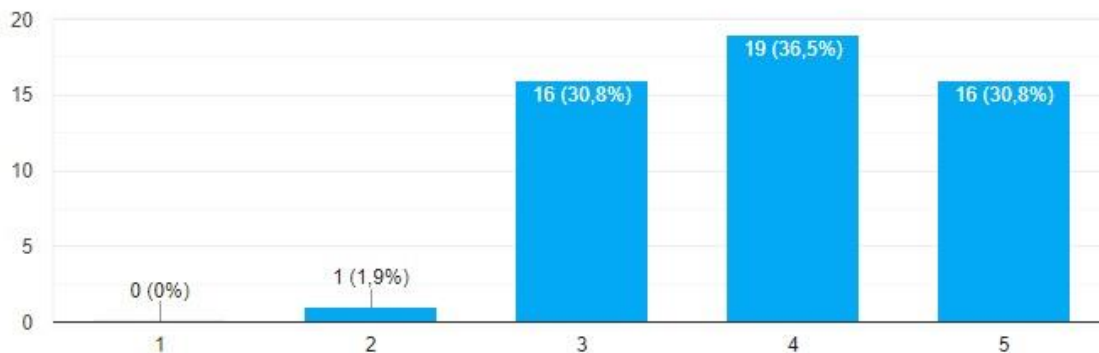


Bijlage 9

Resultaten Gallup Employee Engagement Survey onder 52/120 respondenten

1. Ik ben tevreden met Sedgwick als werkgever?

52 antwoorden



1.1 Mijn toelichting

8 antwoorden

Sedgwick is een TE goed, alles kan

Mijn salaris mag wel een beetje omhoog

Ze bieden de kans om jezelf verder te ontwikkelen. Zowel door interne als externe opleiding.

beleidsmatig niet

Ik vind de salarissen aan de lage kant.

Fijne collega's, prettige werkgever, in de meeste gevallen inhoudelijk leuk werk

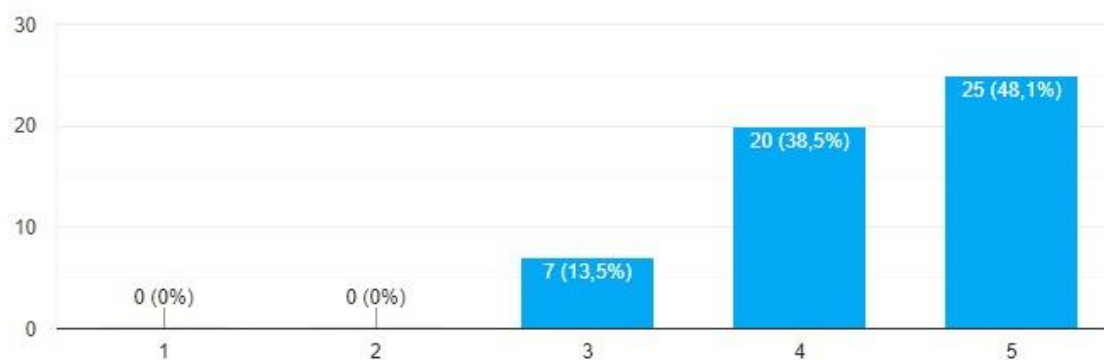
werk er nog geen jaar maar ben tevreden

Opleiding jonge experts onder de maat

Basisbehoeften

2. Ik weet wat er van mij wordt verwacht op mijn werk.

52 antwoorden





2.1 Mijn toelichting

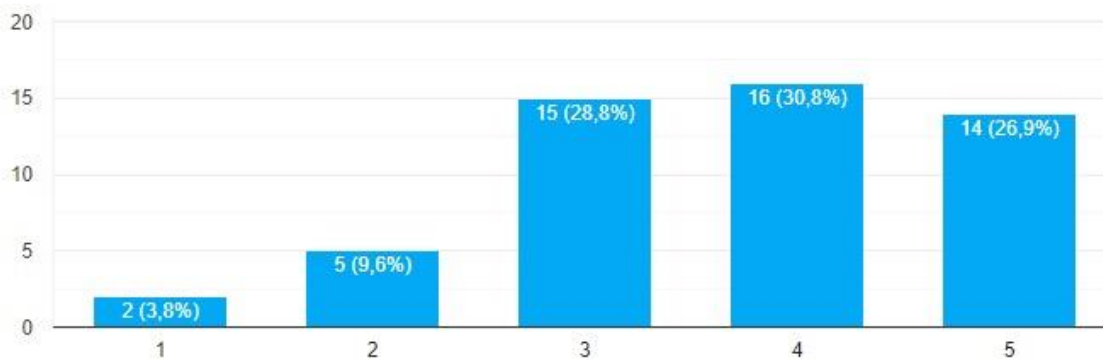
2 antwoorden

Nieuwe functie, ben nog lerende

Er zijn duidelijk taken, maar ook genoeg ruimte om zelf dingen te ondernemen. Dit wordt doorgaans ook gewaardeerd.

3. Ik beschik over de faciliteiten die ik nodig heb om mijn werk optimaal te kunnen uitvoeren

52 antwoorden



3.1 Mijn toelichting

9 antwoorden

IT, systemen, computers , netwerk erg slecht

Ik krijg alle mogelijkheden en faciliteiten om mijn werk te doen

verouderde hardware, verouderde software

Snellere, lichtere software en hardware zijn wel echt noodzakelijk. Alles is verouderd en we lopen hierin echt jaaaaaren achter op de markt. als je ziet wat er aan omzet wordt gemist door de trage systemen en hardware....

ICT is achterhaald en zou het werk een stuk sneller en gemakkelijker kunnen maken.

Betere applicaties en vlotter netwerk/up-to-date pc zouden fijn zijn

IT geeft nog wel een problemen

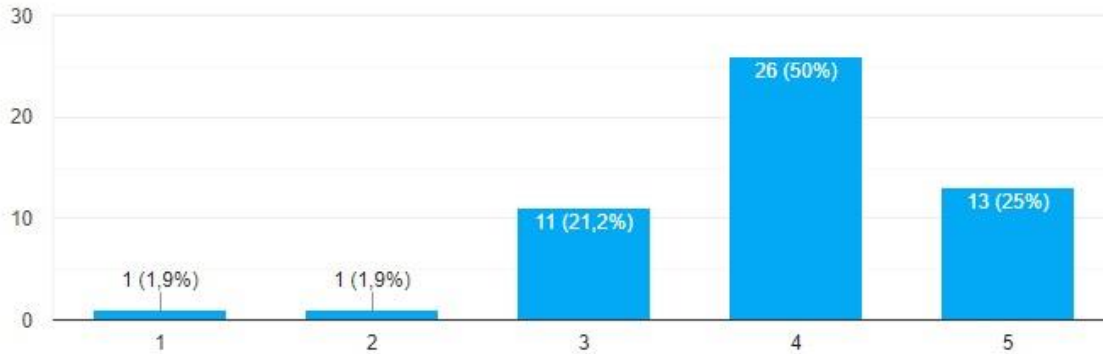
Op ICT gebied lopen wij achter, zowel qua hardware als qua software. Expertax en Excel zijn zwaar verouderd.

Geen tablet

Persoonlijk

4. Op het werk heb ik de mogelijkheid om te doen waar ik het beste in ben.

52 antwoorden



4.1 Mijn toelichting

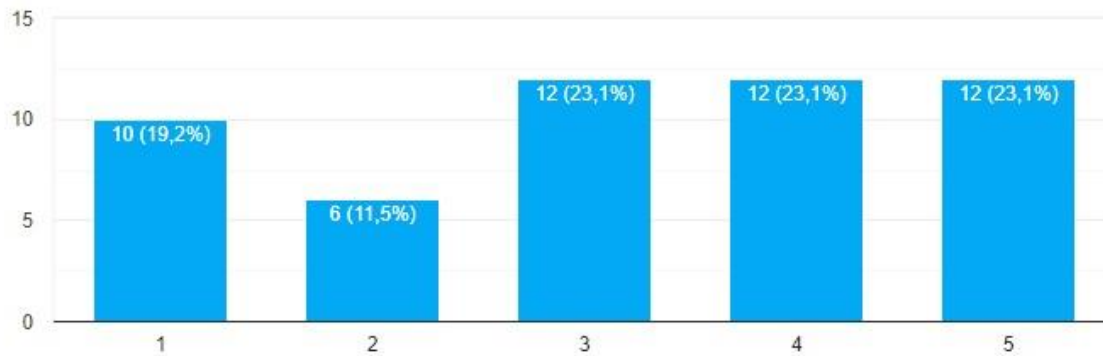
1 antwoord

Uitdagende IT project is uitgesteld, komt dus nog wel, maar mis dat nu als afwisseling in mijn werkzaamheden



5. In de afgelopen week heb ik erkenning of lof gekregen voor het goede werk dat ik heb verricht.

52 antwoorden



5.1 Mijn toelichting

3 antwoorden

Wel van mijn opdrachtgevers niet van het mangment

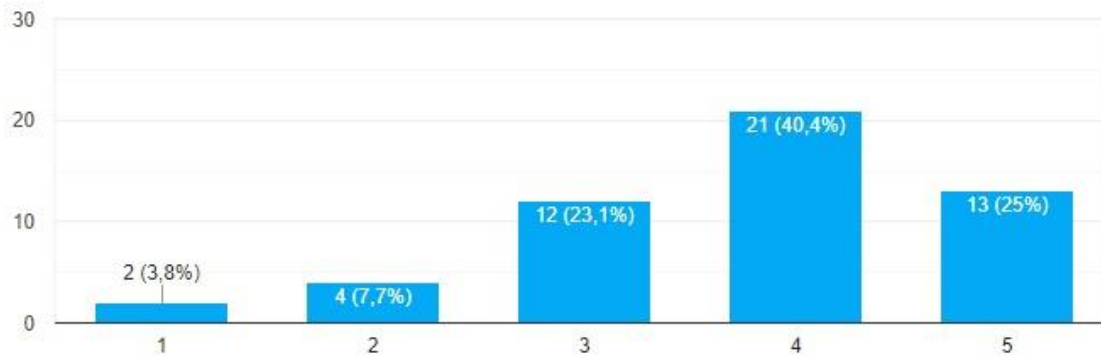
Gebeurt niet heel vaak dat dit geuit wordt.

Dat wel, maar dat komt van direct collega's en niet van het management



6. Mijn leidinggevende wekt de indruk dat ik als persoon belangrijk ben.

52 antwoorden



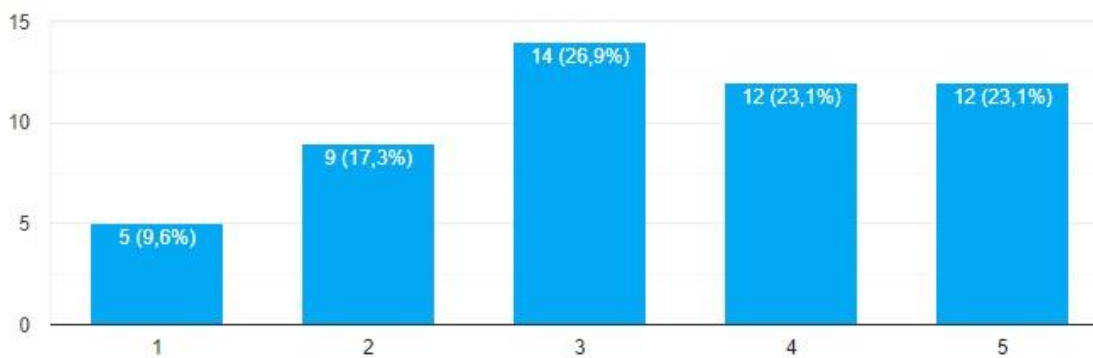
6.1 Mijn toelichting

1 antwoord

heb mijn officiële leidinggevende na eerste contact nooit meer gesproken, maar dat is ook niet nodig. mijn rol is duidelijk

7. Er is iemand op werk die mij aanmoedigt om me verder te ontwikkelen.

52 antwoorden



7.1 Mijn toelichting

0 antwoorden

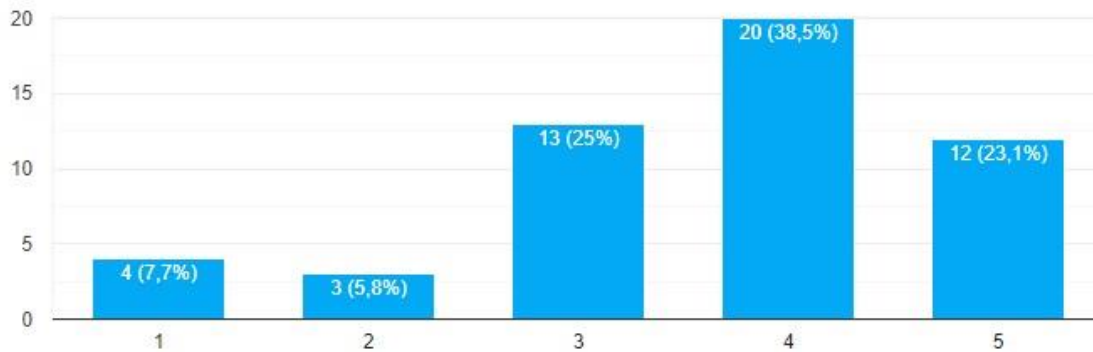
Nog geen antwoorden op deze vraag.



Samenwerken

8. Ik heb het gevoel dat mijn mening er op werk toe doet.

52 antwoorden



8.1 Mijn toelichting

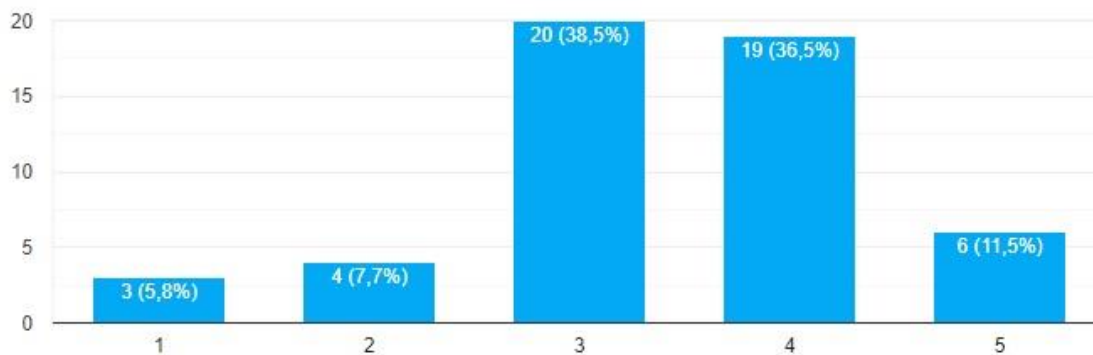
2 antwoorden

Naar mate je langer in het vak/bedrijf zit, groeit dat gevoel. Dat is uiteraard ook wel dankzij de eigen effort die je er in stopt.

Er wordt wel geluisterd, maar het is maar zelden dat een suggestie wordt overgenomen.

9. Het doel en de missie van Sedgwick geven mij het gevoel dat mijn werk belangrijk is.

52 antwoorden





9.1 Mijn toelichting

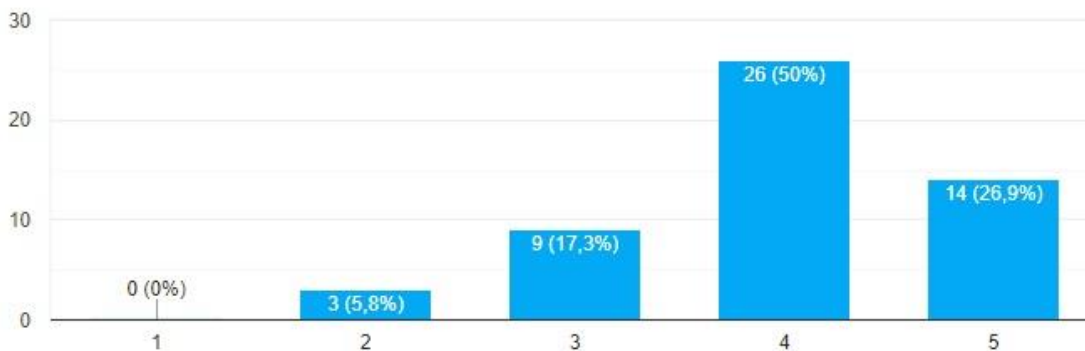
2 antwoorden

Persoonlijk voel ik niet zoveel voor een algemene visie en doel

Ik heb persoonlijk weinig aan algemene termen op kaartjes/posters etc.

10. Mijn collega's zijn toegewijd om kwalitatief goed werk te doen.

52 antwoorden



10.1 Mijn toelichting

2 antwoorden

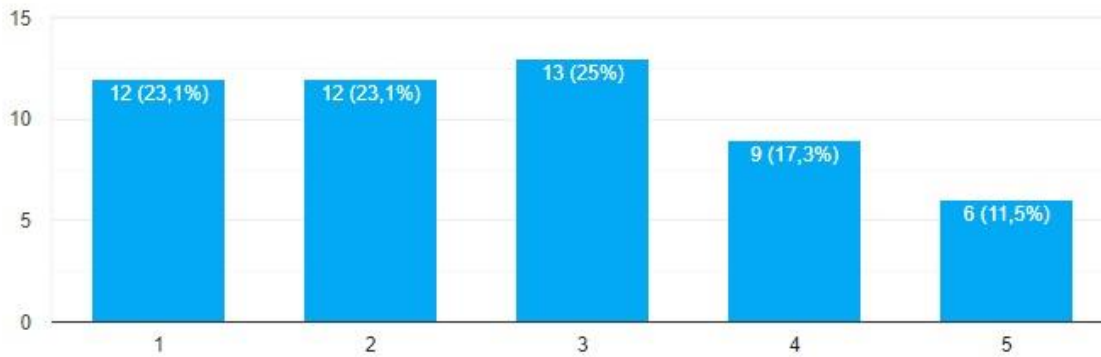
kan beter. Sommige collega's zitten er jaren maar zij niet toegewijd om kwalitatief goed werk te doen

Mijn direct collega's wel, maar binnen onze organisatie zijn er helaas veel die dit niet hebben



11. Op werk heb ik een beste vriend(in).

52 antwoorden



11.1 Mijn toelichting

3 antwoorden

geen vriendinnen maar hele leuke collega's waar je gezellig mee kan drinken

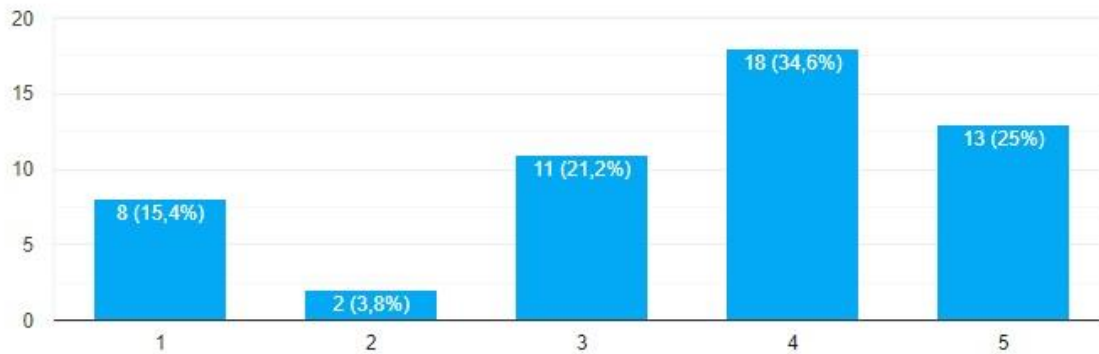
Wel genoeg fijne collega's.

Ik kan prima opschieten met vrijwel iedereen. Niet meer of minder.

Groei

12. In de afgelopen zes maanden heb ik met iemand op werk gesproken over mijn vooruitgang.

52 antwoorden



12.1 Mijn toelichting

3 antwoorden

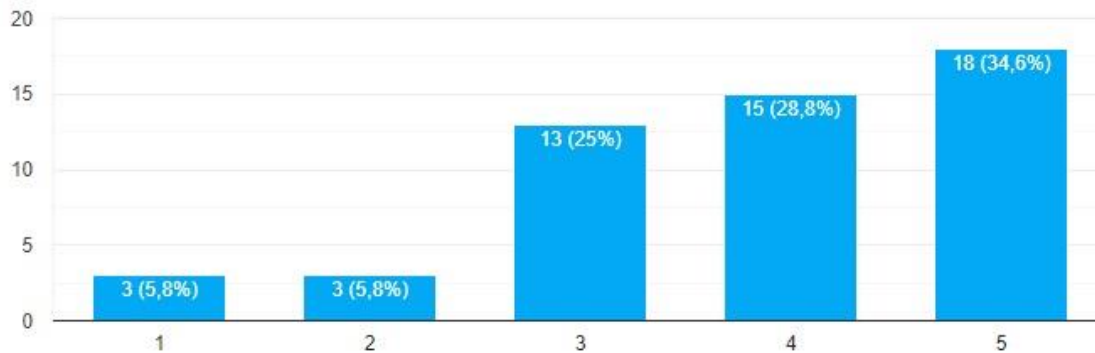
zolang werk ik er nog niet :)

Nieuwe functie

Toevallig recentelijk mijn jaarlijkse evaluatiegesprek gehad.

13. Het afgelopen jaar heb ik op werk kansen gekregen om te leren en te groeien.

52 antwoorden



13.1 Mijn toelichting

4 antwoorden

ik werk er pas 3 weken

Nieuwe functie

cursus Engels

Die kansen pak ik zelf, niet omdat het management mij enthousiastmeert om mij verder te ontwikkelen

Bijlage 10

Vragen topic interview onder 10 respondenten

Sedgwick Rotterdam

Inleiding

- Hoe lang ben je hier in dienst?
- Op welke afdeling ben je werkzaam en in welke functie?

Sedgwick Amerika

- Kun je jouw beeld van Sedgwick Inc./Global/Amerika omschrijven?
- Hoe heb je de overname beleefd, wat viel je op?
- Voel je je aangesproken tot de onderstaande m+v+k, waarom?
- Hoe zou je de interne communicatie vanuit Amerika beschrijven?

Sedgwick Rotterdam

- Stel je bent met vriend(in) aan het praten, en hij/zij vraagt aan jou: hoe is het om bij Sedgwick (R.) te werken? Wat zeg je dan en waarom?
- Beeld van deze organisatie; voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam?
- Hoe zou je de interne communicatie in Rotterdam beschrijven?
Toon/frequentie/middelen/verbeterpunten/kwartaalbericht/complimentenkaart

Verbinding

- Hoe beschrijf je de omgang van collega's onder elkaar? En op persoonlijk gebied?
Is er ruimte om beide te verbeteren?
- Hoe staat dat met leidinggevenden en medewerkers, is er hiërarchie?

Sociaal

- Wat vind je van de activiteiten die personeelsorgaan CirCle organiseert?
Wanneer zou je hier eerder op af stappen?
- Wat is voor jou nodig om intern netwerken te stimuleren?
Uitnodigende omgeving, extra's, evenementen.

Visie: 'Taking care of people is at the heart of everything we do. Caring counts®'

Missie: "We provide the services and expertise you are looking for, wherever you are, when you need us most."

Organisatiewaarden: Accountability

- Collaboration
- Inclusion

- Growth
- Empathy

Samenvatting resultaten diepte interviews

Resultaten

Resultaten gewenste en werkelijke identiteit op basis van diepte interviews. Samenvattend beschreven, grootste gemeenschappelijke uitkomsten.

Gewenste identiteit

Sedgwick Amerika

Kun je jouw beeld van Sedgwick Inc./Global/Amerika omschrijven?

Het merendeel van de respondenten geeft aan geen concreet beeld van Sedgwick Amerika te kunnen beschrijven. De partij die voormalig werkgever Cunningham Lindsey heeft overgenomen roept weinig typeringen of associaties op bij medewerkers in Rotterdam, behalve het ‘amerikaanse’. De organisatie beleving die Sedgwick Inc. tracht uit te stralen komt niet over in het nuchtere Rotterdam, omdat er volgens respondenten zo weinig is veranderd sinds de overname.

Beleving van overname

Hoe heb je de overname beleefd, wat viel je op?

Op het algemene beeld aansluitend geven respondenten aan dat ze weinig hebben gemerkt van de overname. Werkzaamheden zijn hetzelfde gebleven, evenals de organisatiestructuur van voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam.

“Mijn werkzaamheden zijn eigenlijk helemaal niet veranderd, we hebben alleen een andere naam gekregen.”

Met de logo's en het opnemen van de telefoon is de overname merkbaar geweest, echter houden de veranderingen hier volgens het merendeel van de respondenten op. De uitstraling blijft hetzelfde en binnen de interne organisatie blijft het gevoel van een internationaal collectief uit. Meerdere respondenten gaven aan dat ze wel merken dat er meer budget beschikbaar is sinds de overname en dat ze niet elk dubbeltje meer om hoeven te keren. Dit wordt ervaren als positief omdat er met de vorige aandeelhouder veel minder vrijheid werd ervaren in de manier van organiseren.

Verbinding met Sedgwick Inc.

Voel je je aangesproken tot deze m+v+k, waarom?

Onder de respondenten werden de huidige visie, missie en kernwaarden van Sedgwick Inc. voorgelegd, met de vraag of zij zich hierdoor aangesproken voelde. Een enkeling had het gevoel dat deze onderdelen enkel voor de marketing waren ontworpen om een goed extern imago te ontwikkelen. Een paar respondenten geven aan dat ze geen affiniteit met de onderdelen voelen omdat ze enkel met hun eigen werkzaamheden bezig zijn, en alles daaromheen bijzaak vinden. Het merendeel van de respondenten geeft daarbij aan dat de visie, missie en kernwaarden van Sedgwick Inc. toepasselijk zijn op hun organisatie en werkzaamheden, maar ze vinden de invulling van de onderdelen overdreven. De inhoud is logisch en vanzelfsprekend wat betreft hun werkzaamheden, organisatie en vakgebied. *“We hebben natuurlijk wel kernwaarden gekregen van Sedgwick, maar iedereen doet het eigenlijk al.”*

Interne communicatie

Hoe zou je de interne communicatie vanuit Amerika beschrijven?

Over het onderwerp *interne communicatie* is geen eenduidige mening van de respondenten op te merken. Sommigen geven aan dat de boodschappen op global niveau relevanter en korter zijn geworden in tegenstelling tot de berichten van voormalig Cunningham Lindsey global. Dit ervaren deze respondenten als positief en zij geven aan dat ze de berichten (bijna) altijd lezen. Een andere respondent vindt het vervelend dat de berichten in Engelse taal worden verspreid, waardoor er voor hem/haar en collega's een barrière ontstaat bij het ontvangen van de boodschap. Andere respondenten geven aan het doel communicatie niet altijd duidelijk is en dat zorgt er voor dat mails minder interessant en irrelevant zijn om te lezen. Ook geeft een aantal respondenten aan dat communicatie meer mag plaatsvinden op een persoonlijke manier, meer overleg en meer face-to-face contact. Hiermee worden collega's meer met elkaar verbonden en ontstaat er meer cohesie.

Werkelijke identiteit

Sedgwick Rotterdam

Stel je bent met vriend(in) aan het praten, en hij/zij vraagt aan jou: hoe is het om bij Sedgwick (R.) te werken? Wat zeg je dan en waarom?

Beschrijf jouw beeld van deze organisatie; voormalig Cunningham Lindsey Rotterdam?

Het beeld dat sommige respondenten van Sedgwick Rotterdam hebben staat sterk in verband met het beeld dat zij hebben van hun vakgebied en functie. Alle respondenten geven aan leuk werk te

hebben en passie te vinden in het vak dat zij uitoefenen. Ze vinden het waardevol om mensen in problemen te helpen en er heerst een goede, informele sfeer op kantoor.

“Ja goed, ik sta gewoon voor mijn vak; ik ben gewoon enthousiast over mijn vak.”

Wel wordt door het merendeel van de respondenten aangegeven dat er in de afgelopen tijd **personeelsverloop** heeft plaatsgevonden en het kantoor in Rotterdam niet echt levendig is. Medewerkers zitten **uitsluitend met hun eigen team of directe collega's op een kamer en hebben daardoor weinig gevoel van wat er in de rest van het gebouw gebeurt**. Functies verschillen sterk van elkaar, vandaar dat medewerkers wat werk betreft ook niets met elkaar te maken hebben. Een aantal respondenten geeft aan dat de verzekeringswereld 'grijs' is en dat het kantoor in Rotterdam dat ook uitstraalt. Veel wordt de vergelijking met het kantoor in **Amstelveen** gemaakt, waar de sfeer meer open is en er meer het gevoel van samenhang heerst door de transparante werkplekken. Enkele respondenten geven aan dat de waardering en beloning vanuit Sedgwick Rotterdam hoger zou mogen. Een aantal respondenten geven aan het fijn te vinden dat er flexibel gewerkt kan worden en dat Sedgwick veel ruimte biedt voor zelfstandigheid en ontwikkeling.

Interne communicatie Sedgwick Rotterdam

Hoe zou je de interne communicatie in Rotterdam beschrijven?

Ook werd respondenten naar hun mening over de interne communicatie binnen Sedgwick Rotterdam gevraagd. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat hier ruimte voor verbetering is. Zowel de communicatie binnen teams als de organisatiecommunicatie kan relevanter en efficiënter. Respondenten geven aan dat ze ontwikkelingen vaak pas achteraf te horen krijgen, terwijl ze deze eerder hadden moeten of willen weten. Er is meer behoefte aan transparantie over beslissingen die gemaakt worden. Een respondent geeft aan graag input te willen leveren wat betreft beslissingen, echter wordt de mening van anderen bijna nooit gevraagd het management. Beslissingen die gemaakt worden, worden top-down gecommuniceerd en niet bottom-up gemaakt geven een aantal respondenten aan. Een andere respondent vraagt zich af of er wellicht niets gebeurt als hij/zij al een tijdje niets van ontwikkelingen voorbij heeft zien komen.

Interne verbinding

Collega's onder elkaar

*Hoe beschrijf je de omgang van collega's onder elkaar?
En op persoonlijk gebied? Is er ruimte om beide te verbeteren?*

De verbinding van collega's onder elkaar wordt door het merendeel van de respondenten als positief ervaren. De sfeer in kantoor Rotterdam is open en informeel en de deuren van medewerkers staan, letterlijk en figuurlijk, altijd open. Een respondent vertelt dat hij/zij met open armen werd ontvangen toen ze in dienst kwam. Door sommige respondenten wordt wel aangegeven dat de mate van verbinding afhangt van je functie. Zo spreekt de ene respondent door zijn/haar functie veel collega's, terwijl de andere respondent aangeeft dat er nauwelijks samenhang is en de interne organisatie bestaat uit eilandjes. De indeling van het kantoor komt vaak terug bij dit onderwerp en het merendeel van de respondenten geeft aan niet uit zichzelf de gang op te lopen om zelf verbinding op te zoeken. Er is geen uitnodigende gemeenschappelijke ruimte en door verschillende werkzaamheden is er ook geen noodzaak om daar naar op zoek te zijn.

Medewerkers en leidinggevenden

Hoe staat dat met leidinggevenden en medewerkers, is er hiërarchie?

Een aantal respondenten geeft aan dat de verbinding met zijn/haar leidinggevende bijna niet bestaat wegens andere werklocaties. Er is veel zelfstandigheid binnen de functies van medewerkers, waardoor communicatie met leidinggevenden soms "summier" is. Alle respondenten geven daarbij aan dat Sedgwick Rotterdam een hele informele organisatie is waarbij ze het gevoel hebben dat ze met alles naar hun leidinggevende kunnen stappen. Het gevoel van afstandelijkheid heerst niet en de lijnen zijn kort. Enkele Respondenten geven aan dat persoonlijke communicatie wel verhoogd mag worden.

'Kijk vorige week ben ik ben dan jarig geweest weet je wel maarja dan hoor of zie je ze ook niet weet je wel. Dat zijn dan van die kleine communicatie dingetjes.'

Intern netwerk

Wat vind je van de activiteiten die personeelsorgaan CirCle organiseert?

Wanneer zou je hier eerder op af stappen?

Wat is voor jou nodig om intern netwerken te stimuleren?

De organisatie van sociale activiteiten van personeelsorgaan CirCle wordt door respondenten gewaardeerd. Ze vinden het goed om contacten te onderhouden en elkaar buiten werktijd te spreken.

"Want dan zie je ook gewoon je collega in zijn voetbaltenue, dat is heel anders." Respondenten geven aan dat sociale ontmoetingen niet uit spontaniteit ontstaan. Door de afgescheiden verdiepingen en het gebrek aan flexplekken. De kantine ziet er ongezellig uit en evenementen die onder werktijd beginnen zouden meer animo stimuleren.

Bijlage 11

Volledige resultaten topic interviews medewerkers Rotterdam

Interview 1

We beginnen even met inleidende vragen; Hoe lang werk je hier?

Een jaar, iets meer dan een jaar.

En bij welke afdeling, wat is je functie?

Uh, functie Digital marketeer en afdeling Marketing & Sales.

Oké, super. Ik heb een aantal categorieën zoals je hier ziet en daar wil ik een paar onderwerpen aan koppelen en dan kijken hoe jij daar tegenover staat.

Te beginnen met Sedgwick America, wat is jouw beeld hele open vraag, wat is jouw beeld van Sedgwick America, eigenlijk op Global niveau?

Opzich wel positief, aan de ene kant. Omdat het een hele professionele organisatie lijkt te zijn, zegmaar. Ze zijn heel actief op social media, op de website, dus in dat opzicht vind ik ze heel erg goed overkomen. Als ik het vanuit mijn ervaring mag vertellen, vanuit marketing zegmaar, ja professionele uitstraling die komt niet altijd tot uiting als het er echt op aankomt zegmaar. Soms moet je lang wachten op input.

Oké, dus wat lijkt, dat maken ze niet waar?

Klopt. En eigenlijk ook, en dat is ook een beetje gebleken uit het hele proces van de re-branding; wij hadden verwacht zegmaar dat zij een soort plan op tafel zouden leggen, en zouden zeggen; 'joh wij gaan jullie overnemen, en dit is hoe we het gaan doen' zegmaar van planning. Maar dat gebeurde het niet; het was alleen maar van; ja we gaan jullie overnemen en verder werden we een beetje in het diepe gegooid. Ja, en uiteindelijk hebben wij zelf het initiatief genomen om dat allemaal zo snel mogelijk in orde te maken. maar we werden daardoor wel aan ons lot overgelaten, zo voelde het voor mij, alsof zij ook niet wisten hoe ze het aan moesten pakken. Maar ze willen wel heel graag helpen, dus het is niet zo dat ze het niet willen ofzo. Ze willen het wel samen bereiken maar ze weten niet precies hoe.

Oké, ja. Goed om te weten. Dus het volgende onderwerp dat ik bij Sedgwick America heb is het doel, de visie, missie en kernwaarden; ik heb ze hier ook even geprint. Ja, uhm, wat vind je hiervan?

Nou ik vind het eigenlijk wel heel goed, de visie want die komt eigenlijk wel in meerdere dingetjes terug. En zeker dat Caring Counts, dat is natuurlijk wel iets dat zij echt uitstralen vanuit Amerika natuurlijk al, dus ik vind de gedachte, vind ik heel goed en daar ben ik het ook echt wel mee eens maar we moeten wel echt die vertaalslag gaan maken denk ik. om het zegmaar hier dan in Nederland om dat dan ook ... ja want het zijn nu wel woorden, maar doen we er nu te weinig mee.

Ja, want dat is inderdaad mijn volgende vraag; hoe toepasselijk vind je de dingen, hoe erg kan je je er mee identificeren?

Ja, weinig, ja.

Nee, het leeft nog niet, er staan woorden op papier.

Ja en dat is het eigenlijk. Om een voorbeeld te noemen, dat NL doet, waar we aan mee gedaan hebben, dat is een heel mooi voorbeeld van die missie, dan doe je iets voor iemand anders, je zorgt voor mensen; caring counts. zulke activiteiten zou je eigenlijk meer moeten uitleggen of doen als organisatie.

Oke, dan gaan we nu even naar Sedgwick Rotterdam, ik doe mijn onderzoek dus echt alleen in Rotterdam. De volgende vragen die ik nu heb gaan echt puur over deze organisatie; dit gebouw, deze mensen hier in Rotterdam.

Hoe zie je Sedgwick Rotterdam als werkgever?

Goede vraag. Ja ik vind in die zin wel dat ze wat meer voor hun medewerkers mogen zorgen. als ik het betrek op mezelf; er is in het afgelopen jaar best wel veel gebeurd binnen mijn afdeling. En ja, op het moment dat er heel veel veranderingen, moet ik het nu algemeen houden?

Nee dat maakt niet uit.

Nee oke; nee er heeft veel gespeeld hier, mijn manager is weggegaan, die op dat moment de enige was binnen mijn afdeling, terwijl ik net kom kijken. Ik denk dat ze mij daarin wel beter hadden mogen sturen. Ik ben echt een beetje op dat moment aan mijn lot overgelaten, er was eigenlijk niemand die vroeg van jo gaat het daar wel goed in je eentje. Daarnaast; ik had een jaarcontract, ik heb nu een halfjaarcontract, weet je wel dat zijn allemaal dingen... er komt geen salaris bij, geen leaseauto, dat zijn allemaal dingen waarvan ik dan denk, ik word zegmaar niet, de waardering is er in dat opzicht te weinig. Terwijl er aan de andere kant wel van mij verwacht word dat ik 100 procent of 150 procent er voor ga. Dus dat vind ik soms wel eens een beetje lastig. Want ik vind het verder wel heel leuk, de omgang met collega's en alles. Maar dat zijn wel dingetjes die beter kunnen.

Ja oke, en mijn volgende vraag is eigenlijk; Sedgwick Rotterdam, wat vind jij nu echt typerend voor de organisatie? We kijken nu bijvoorbeeld naar de kernwaarden, inclusion, collaboration; samenwerken... We gaan wel even door naar de volgende.

Hoe zou je de omgang van mensen hier omschrijven?

De omgang met collega's onderling?

Ja. Dus niet alleen jij maar ook wat je ziet.

Uh ja heel informeel eigenlijk en eigenlijk ook wel heel relaxed, iedereen is gewoon aardig tegen elkaar. Aan de andere kant, als er iets is wat moet gebeuren en wat bijvoorbeeld nog niet is gebeurd, mensen zijn ook wel direct. Die gaan je gewoon stalken van jo dit is nog niet gebeurd en ik wil dat dit gebeurd. Maar eigenlijk wel een goede sfeer vind ik.

Oke goede, en zie je ook hiërarchie, de omgang met leidinggevende is dat anders?

Ja, ja en nee eigenlijk. Want ik vind dat er soms wel hiërarchie is, **ja**, want aan de ene kant, als je bijvoorbeeld kijkt naar de directie. Ja die staan toch in die zin, wat verder van je af. **Ja**, en ik weet zeker dat als je ze nodig hebt of iets dan is dat geen probleem, maar ik vind wel dat ze wat autoritair overkomen.

Oke en aan de andere kant niet echt?

Nee aan de andere kant niet echt, omdat als je ze dus nodig hebt voor iets dan is het ook heel laagdrempelig. Het is dus allebei een beetje.

Ja goede, oke, wat vind jij en hoe zie jij het personeelsorgaan CirCle?

Uhm, ja vind ik wel iets heel positiefs. Juist omdat de binding tussen collega's te behouden en te creëren, en ik denk dat dat juist iets heel goed is met laagdrempelige activiteiten die ook niets met het werk zelf te maken hebben. Die ook niets te maken hebben met de functies die verschillende collega's behoeften, daardoor heb je wel een soort saamhorigheidsgevoel.

Vind je de dingen leuk die ze organisatie? Vind je het leuk om collega's buiten werktijd te spreken?

Ik denk dat het wel heel goed is ja, juist omdat je mensen dus persoonlijk hebt leren kennen, loop je ook sneller bij elkaar langs op kantoor. En normaal zou je dan misschien eerst bellen of mailen. Dus het werkt wel dus ik vind dat zeker positief.

Oke top.

Ik weet niet of ik daar nog iets over mag zeggen kort.

Ja natuurlijk.

want wat ik zelf zeg maar zie, omdat ik natuurlijk die zelf de aanmeldingen bijhoud, het zijn wel vaak dezelfde mensen die meegaan, ja qua aanmeldingen valt het nog wel eens tegen dus het zou wel mooi zijn als dat meer collega's daar aan mee doen. Ik weet ook niet waar dat aan ligt. Ik ben ook wel benieuwd waarom mensen niet zouden komen.

Oke dankjewel. Wat vind je verder kenmerkend voor de interne communicatie? Wat vind je van de interne communicatie, hoe zou je deze omschrijven?

Ja, hele goede vraag. Ik denk dat de interne communicatie, dat dat zeker wel beter kan. Ik heb al meerdere keertjes meegemaakt dat er bijvoorbeeld ja dat als je het een keer ergens niet over eens bent, of ja ik stuur vaak mailingen door, intern ook. Ja dan komen er wel eens meningen of dan zijn mensen het er wel eens niet mee eens. Ja de manier waarop gaat niet altijd even chill; ik krijg dan bijvoorbeeld antwoord met de manager in de CC, dat je dan denkt van ja had je me niet eventjes kunnen opbellen. Uhm, dus dat vind ik wel dingen, ik houd wat meer van transparantie, dus als je het ergens niet mee eens bent dat je het dan gewoon in iemand gezicht zegt weetjewel, dat gebeurt in ieder geval dan niet altijd. Ja qua interne communicatie ik zit eventjes te denken, ja ik vind wel dat er veel langs elkaar heen gepraat wordt. in de zin van, als ik dan even kijk naar mijn rol, ik heb natuurlijk verder geen managers rol ik ben echt een medewerker. En ik hoor soms via via hoor ik dat er dit is besloten of dit is gezegd, wat mij wel aangaat. En ik hoor het dan niet van de persoon van wie ik het zou moeten horen. Dat vind ik wel een kenmerk en niet goed.

Oké, goede, dankje. En hoe lever je momenteel zelf input; dus als je zelf interne communicatie wilt doen. Welk middel gebruik je?

Veel met de mail, toch wel, ik denk dat mijn ... ik zou wat vaker moeten bellen. maar ik vind het makkelijker om te mailen omdat ik dan gewoon op papier heb wat zegmaar de terugkoppeling is, dat als ik dan even wil terugkijken dan denk ik dat is makkelijker, ofzo. Maar ik denk wel dat bellen, want beller is sneller zeggen ze toch altijd, dat is wel zo. En ja soms even met elkaar in overleg ofzo, dat werkt ook altijd wel.

En hoe zie jij de afdelingen, hoe zijn afdelingen hier met elkaar verbonden? Hoe, Hoe zie jij het, Waar zie jij het geheel van alle afdelingen, of zie je die helemaal niet?

Nou Ja ik moet je eerlijk zeggen, ik vind onze afdeling wel duidelijk, de staf-afdelingen, marketing, hr, kwaliteit, dat is wel duidelijk dat zijn gewoon overkoepelende afdelingen die eigenlijk voor de hele organisatie werken. Maar ook als je kijkt naar onze vloer waar wij dan zitten, daar zitten secretaresses, daar zitten experts. Persoonlijk vind ik dat niet heel overzichtelijk. Hier beneden op de eerste; dat is, dat werkt, want dat is gewoon één vloer met Personenschade.

Oke ja ik snap het, en hoe zie jij het, ook onder het mom van interne communicatie een beetje, hoe zie jij het samenspel van alle afdelingen? Dus ook van Personenschade van hier naar boven, hoe...

Bedoel je dan het samenwerken met elkaar, het opzoeken van elkaar? Iedereen heeft inderdaad wel zijn eigen eiland, maar het is neit zo dat men niet met elkaar communiceert. Ik heb wel altijd goed contact met bijvoorbeeld de manager van personenschade. Als er iets speelt dat belangrijk is, hoor ik dat ook meteen. dus ze weten je vanuit marketing altijd te vinden.

Interview 2

Yes, in ieder geval super dat je even tijd kon vrij maken. Ik zal even kort wat vertellen, ik studeer Communicatie aan Hogeschool Rotterdam en ik doe nu onderzoek naar de interne communicatie binnen deze organisatie. Ik heb een lijst met enquête uitgestuurd over betrokkenheid in Rotterdam, echt alleen in Rotterdam dus deze organisatie. En ik wil met interviews eigenlijk gaan kijken van, ja, wie is deze organisatie eigenlijk? Wat is typerend voor deze organisatie, waar liggen verbeterpunten, wat is juist heel erg goed? En ik wil die eigenlijk met elkaar vergelijken.

Oke helemaal goed, doe je best.

Ja zeker. Even twee vragen vooraf; hoe lang ben je hier in dienst?

Anderhalf jaar.

Anderhalf jaar oké, en op welke afdeling en welke functie, ik weet het wel hoor.

Schade Expertise, als senior schade expert.

Oja, oké, helemaal goed. Ja, de reden dat ik dit onderzoek doe is natuurlijk ook omdat deze organisatie net is overgenomen dus dat kan natuurlijk heel veel invloed hebben op de betrokkenheid en op de interne organisatie. Dus allereerst heb ik even Sedgwick Amerika als onderwerp, dus ik vroeg me af; kun je jouw beeld van Sedgwick Amerika omschrijven, Sedgwick Global, Sedgwick ...?

Niet.

Nee, geen beeld van eigenlijk?

Nee.

Nee, oke helemaal goed. Kun je wel vertellen hoe je de overname hebt beleefd? Heb je veel gemerkt?

Nee.

Nee, ook niet.

Nee, nieuwe jassen ja nieuwe helmen.

Oké, ja dan is dit misschien ook wel een leuke, dit zijn natuurlijk de visie, missie en kernwaarden van Sedgwick. ja voel je je daar tot aangesproken, heb je zoiets van daar, zie je dat... ? Nee.

Nee. Daar heb ik helemaal niks mee.

Nee, want als ik vragen mag?

Nou het zijn natuurlijk ook gewoon je normen en waarden waar je zelf voor staat. En ja, het is goed dat ... ik heb wel het idee dat dit soort dingen ontwikkelt worden voor de buitenmacht, om te laten zien dat, aan aan onze opdrachtgevers om te laten zien waar wij voor staan. Dat vind ik eigenlijk gewoon een lachtertje want ieder bedrijf staat er voor. Dus meer een marketing-verhaal, als en intern is er ook niks mee gedaan. Ja je krijgt een kaartje op je bureau, als je dan een keer op kantoor komt dan ligt er een kaartje op je bureau met de kernwaarden, de rest denk ik van ja; gooi ik in een la, en denk ik van nou leuk. Geldverspilling.

Ja, oké en eventjes over Sedgwick Rotterdam en dan heb ik het nu over voormalig Cunningham Lindsey, was dat toen anders? Dat je toen wel je kon aansluiten bij hun, nou niet per se de visie en de missie maar wel de manier waarop zij naar de buitenwereld communiceerde zegmaar?

Ja ik weet niet precies hoe zij naar de buitenwereld communiceren, Cunningham Lindsey stond gewoon bekend als een kwaliteitsbureau. Of staat bekend als een kwaliteitsbureau.

Ja.

En dat, en daar is natuurlijk zorgvuldig aan gewerkt om dat in de lucht te krijgen en te houden. en ik heb het ook wel zo ervaren als zijnde een kwaliteitsbureau. Maar ik heb de laatste jaren nogal wat bedrijven van buiten en binnen leren kennen.

Ja.

En daar is ook overal wel wat op aan te merken. En het gaat simpelweg om geld verdienen, alleen de vraag is hoe doe je dat met z'n allen.

Ja, maar toch had je bij Cunningham Lindsey, als ik het zo begrijp wel het gevoel van; oké ik sta hier... want toen werkte je er ook toch?

Ja ik zat net in de overname periode natuurlijk.

Ja precies.

Ik ben niet iemand die vanuit het verleden vanuit GEB of wat dan ook, enorme ervaring heeft bij Cunningham Lindsey of wat dan ook.

Nee oke, maar je had in ieder geval wel en misschien wel medewerkers met jou, meer gevoel bij Cunningham op dat moment, dan nu met Sedgwick?

Ja, kijk inhoudelijk is er voor mij niets veranderd. Experts zijn natuurlijk over het algemeen eenlingen die gewoon hun werk doen.

Ja veel buiten natuurlijk ook.

Ja, ook en één keer per week maar een paar uurtjes op kantoor. En contact met mijn secretaresse en that's it. Dus welke naam er op de gevel staat.

Precies.

En welke naam er op de achterkant van je jas staat, maakt in wezen ... kijk het werk is niet veranderd, de opdrachtgevers zijn niet veranderd, het secretariaat is niet veranderd. Uiteindelijk is het gewoon hetzelfde gebeven alleen staat er een andere naam op de gevel. Dus wat mij betreft, voor een schade expert, kijk ik bekijk het even vanuit mijn eigen functie.

Ja, ja zeker.

Is het gewoon je werk doen. En een schade expert ja die die heb zijn eigen dossiers en die moet zorgen dat die dossiers gewoon lopen en onder controle zijn. en contact met andere collega's die heb je dan op dossier niveau omdat je toevallig dan net een samenwerking heb op die, en anders is het

ieder zijn eigen ding en dossier

Ja, zijn eigen bureau en zijn eigen werkzaamheden en zijn eigen werkvoorraad onder controle houdt, en zeker natuurlijk bij ons als je veel thuis werkt. Dan zit je thuis en dan heb je contact met je secretaresse om even wat afspraken te maken en wat dossiers af te wikkelen en that's it. En welke kleur mapje het heeft of wat dan ook, maakt eigenlijk niet zoveel uit.

Nee, nee dat begrijp ik wel.

En je ziet ze tussen van Cunningham naar Sedgwick, het heeft voor mij niet zo je ziet eigenlijk

Ja en het gaat voor jou natuurlijk over de schade inhoudelijk en verder de interne organisatie is bijzaak eigenlijk.

Ja. Ja daar weet ik niet zo heel veel van.

of mijn salaris nou wordt overgemaakt vanuit club a of club b.

Ja, dan is het ja. Nee dat is waar. Ja want ik had als tweede onderwerp eigenlijk Sedgwick Rotterdam, dus echt deze organisatie. En mijn vraag is dan eigenlijk van; stel je bent met iemand aan het praten met iemand die heel erg dicht bij je staat, en diegene vraagt aan jou van, nou hoe is het om bij Sedgwick te werken, maar dan zou jij zeggen misschien van nou; ik kan je heel veel vertellen over het werk en over mijn functie maar misschien niet per se over de organisatie. Of zie ik dat verkeerd?

Nee, Sedgwick is gewoon de eigenaar, dat is een groot bedrijf dat de aandelen gekocht heeft. Ja, so be it.

Ja oke, en heb je verder nog iets over letterlijk deze organisatie? Dus in Rotterdam, hier, waarvan je denkt nou dat is wel, dat vind ik leuk of dat zou ik wel anders willen zien?

Ja goed, ik sta gewoon voor mijn vak, ik ben gewoon enthousiast over mijn vak. en het vak van schade expert is gewoon een prachtig vak, dus dat blijft gewoon een leuke, en hoe ze dat ook allemaal ontwikkelen en termen aan hangen en allemaal methodieken op loslaten, dat is het vak blijft gewoon hetzelfde. En hoe ze het allemaal vormgeven...

Ook bijzaak?

Ja nouja kijk als je als schade expert werkt dan doe je gewoon je ding. Ja de communicatie met ook mijn leidinggevende is, is zeer summier, bestaat bijna niet. En ja het is eigenlijk geen communicatie, de communicatie die er is met je secretaresse. Ja en met de Planning, als er een spoed schade is.

Ook meer praktisch zegmaar?

Ja ook meer praktisch ingevuld. Dus persoonlijk contact is zegmaar

Veel minder in zo'n functie?

Ja. Ja, je bent te veel buiten, je zit thuis, en als je een collega hebt dan bel je hem eens op maar verder de contacten zijn, met je leidinggevende of je collega's, die zijn heel summier.

Ja. Ja dat begrijp ik zeker inderdaad als je thuis werkt of externe ... Dus de, ja mijn volgende vraag is eigenlijk van; hoe zou je dan de interne communicatie beschrijven? Ik heb als voorbeeld dan nou wij zijn bijvoorbeeld bezig met een kwartaalbericht, of een interne communicatie ik weet niet of je hem hebt gezien maar een complimentenkaart. Dus zeg maar eigenlijk die, ook weer die bijzaak dingen, maar laten we vooral even kijken naar het kwartaalbericht, bijvoorbeeld van alle updates en misschien een leuk stukje of gewoon, ja hoe kijk je daar tegenaan, heb je zoiets van nou dat trekt me niet zo of heb je zoiets van nou ik vind het wel leuk maar ik zou dit ofn dit verbeteren of?

Ja nou kijk je leest het, om op de hoogte te blijven van alle personeelsmutaties. He, maar de helft die erin staat die ken je ook niet. Want ja dat had misschien ook te maken met mijn introductie toen ik hier binnenkwam, die ik niet gehad heb, dus dan...

Oh, heb jij een onboarding gehad, dus zegmaar echt zo'n dag met nieuwe mensen? Nee, nee dat was er toen nog niet dan.

Nee, dus ik kwam in een hele hectische periode binnen. 1 januari. dus dat was natuurlijk een enorme achterstand, want toen hadden ze net die grote storm in de caribbean gehad. Dus ik kwam binnen en toen lag er al een berg werk op mij te wachten. Toen in 3 januari ging het stormen, toen was, toen kwam er een bak werk binnen dat was natuurlijk crisis. En toen 18 januari kwam er nog eens een gigantische storm overheen.

Dus dat was alleen maar werken, werken, werken?

Ja. En je bent natuurlijk ervaren expert, ik heb 20 jaar ervaring, dus het vak hoeven ze me niet te leren. Maar het was al heel snel hee je hebt een lege agenda, rijden met die handel en we zien het wel waar het eindigd.

Ja.

Dus dan neem je geen tijd voor een introductie om te kijken wie is nou wie en waar. ik ben één keer hier de verdieping overheen gesjouwd, en hier zit personenschade en hier zit ... ja het zal allemaal wel en toen was het rijden, rijden, rijden; hier heb je de autosleutels. Dusja en zo is dat gegaan, ik ben nog niet eens op de andere kantoren geweest en dat is, tenminste ja dat reken ik mezelf ook aan. Maar om nou naar Eindhoven te rijden of Deventer of Amstelveen, dat geeft ook aan als schade expert ben je een eenzame ... vak en dat maakt het ook aantrekkelijk voor mij. Dus niet negatief bedoeld, maar het is wel een constatering. Dusja je doet gewoon je werk en je zorgt dat de samenhang tussen alle bureaus, collega's ja die is zeer matig. Het zijn bijna allemaal eilandjes.

Ja, oke.

En ook de communicatie daartussen dus het is wel goed he, ik probeer altijd even de gang door te gaan, iedereen roep ik even hallo en ja het is summier de communicatie. Ja het heeft echt te maken met het vakgebied.

Ja, heb je dan wel het gevoel dat je, stel je zou dat wel zoeken, meer, meer dat contact, meer de interne communicatie, heb je dan wel het gevoel dat je dat zou kunnen aangeven, dat daar ruimte voor is. Dat het mogelijk is als je dat zou ...

Jawel, en het wordt ook denk ik wel gestimuleerd. Kijk praktisch gezien he, staat er ook druk op de dossier, he je probeert zoveel mogelijk weg te krijgen, dus het wordt wel gestimuleerd ook een stukje begeleiding naar van de seniors he naar de juniors, wordt ook zo gestimuleerd, maar ja het sneeuwt een beetje onder omdat je met name de thuissituatie werkt, he de thuiswerksituatie. Ja dan moet je gaan bellen. Voorheen werkte we altijd vanuit kantoor, dan zag je elkaar elke dag. Maar als ik hier zie dat de juniors ook gewoon thuis zitten dan val je in ... ja junior is er niet. Dus ik spreek ze heel af en toe eens onder de telefoon. Maar praktisch gezien ook, qua reizen je moet 's middags natuurlijk die stad uit 's morgens die stad in, dat kost me een uur. En vanuit praktische overwegingen zeg je toch vaak joh laat ik thuis werken want het scheelt me gewoon twee uur per dag.

Dat is wel echt veel, absoluut.

Ja en die tijd kan je niet inhalen, ja dus dat vind ik zo zonde van mijn tijd, dus ik probeer mijn tijd zo goed mogelijk te besteden. Thuis werken is ook met de tijd mee.

Ja nee dat is zeker waar. Ja nee ik had verder ook nog, even kijken, de interne communicatie hebben we gehad, de omgang met collega's ook. Verder had ik eigenlijk nog een beetje het sociale aspect. Bijvoorbeeld een CirCle, ik weet niet of je daar ... Ja. Wat vind je daarvan wat vind je van de activiteiten die ze organiseren? Wat spreekt je aan, waarvan heb je zoiets van nou dat hoeft van mij niet?

Het hoeft van mij niet.

Nee, oke nou dat kan, absoluut.

Je merkt ook wel dat er hier een soort klik is een soort goep die elkaar goed kennen. Die ook met elkaar op vakantie gaan, skieën, ja dat zijn de oude hap zegmaar. En dat is best wel een aardige groep die hier al heel lang zit en die vormen een soort, klik klinkt negatief, een soort vriendenclub is dat geworden. Ik heb het een paar keer geprobeerd, dan ga je smiddags even een biertje drinken of weet ik veel wat, maar dan kom je er niet echt tussen, misschien ligt het ook wel aan mij hoor. Ik heb

er niet zoveel behoefte aan, ik doe gewoon mijn ding en ik probeer sociaal te zijn en te informeren bij collega's. Het is ook niet zo dat ik me eigen niet welkom voel maar,

Nee zeker maar het is dan misschien moeilijker om daar initiatief in te tonen als het al een beetje moeilijk is om er binnen te komen.

Ja het is toch een beetje een soort kliek, ze doen ook hun best ze proberen het wel maar het is toch een beetje een soort kliek. Maar dat heeft ook te maken met het vak waar je in zit. En er zijn natuurlijk mensen die op kantoor zitten die 's middags met mekaar eten, ja en die vormen dan zegmaar de kantoorclub, ja en als expert kom je natuurlijk maar af en toe even binnen wandelen.

Maar je ziet ook hoe de gang functioneert, iedereen heeft toch zijn eigen ding heeft.

Het is niet zo dat je raakvlakken met elkaar hebt, het is ook niet zo dat je in die zin bij elkaar op de koffie gaat om de zaken te bespreken. Wij zijn schade expert en wij doen ons ding, en binnen schade expertise heb je ook allemaal eilandjes, want ik ben brand-expert, ik doe brand en gebouwen. Maar aansprakelijkheid of inhoud is een totaal ander vak, dus dan ben je wel schade-expert maar daarbinnen is het ook nog heel erg ...

Ja het is niet dat je elkaar dan heel vaak nodig hebt op werkgebied, waardoor je ook op sociaal gebied dat in door komt. Omdat je juist je eigen specialisme zo erg hebt.

Nee, je zorgt voor je eigen dossiers, en tuurlijk als je vragen hebt of je hebt een vraag aan een collega, tuurlijk. En het is ook wel zo dat er geen obstakels zijn in die zin, maar het is niet zo dat je dagelijks bij het koffieautomaat de zaken bespreek. Nu is zijn het gewoon meer eilandjes, je kan een brug slaan en een tunnel graven, maar ik heb het idee dat die samenhang in het land toch wel verdeeld is in eilandjes. En het hoeft niet per se slecht te zijn, maar daarmee komt wel als je nou zegt is het een eenheid echt een samenhang, voor mij, voor mijn functie weinig. Ook met Circle, als je daar actiever in bent, maar dan moet je ook weer tijd investeren. Ik ben dan meer dat mijn werk goed is, en ik sta open voor opleiding en coaching maar dan is het echt doelgericht op inhoud dan op sociaal.

Ja goed om te weten, ik bedenk me nu een vraag dan want stel dat je wel, ja, dat je sowieso dat hele sociale erbij zou hebben dat dan in jouw ideale beeld eruit zien? Wat zou je nou denken, dat vind ik leuk, dat, daar zou ik mijn tijd in willen steken?

Nou we zijn natuurlijk een paar nachtjes weggeweest, dat was heel goed. Ik was in een jaar dan directe collega's nooit gezien, nooit gesproken, dus dat was heel goed voor de samenhang van hoe zit dat team Expertise er nou uit?

En dat was gewoon met het team een nachtje weg?

Ja twee nachtjes

Oh zo dus gewoon een weekendje weg?

Ja van maandag tot woensdag.

Oh gewoon gezellig?

Ja

Oh zo lekker.

Ja en een beetje inhoudelijk, natuurlijk de zaken besproken en ook een paar vergaderingen gehad. Maar we zijn ook wezen karten en

Oh wat lachen joh.

Gezellig 's avonds biertje drinken. Dat is natuurlijk heel goed geweest. MAar kijk dan zou het echt georganiseerd moeten doen, kijk sinds ik hier werk anderhalf jaar hebben we één vergadering gehad. Dat is niet veel.

Zo nee.

He dat was één vergadering van de bouwkundige zegmaar, dat moet op een manier dat moet je gewoon organiseren, dat houdt in dat je dan kan je het nuttige met het aangename combineren

Ja zeker, maar dat het wel vanuit de organisatie is van nou jongens

Dat het wordt geïnitieerd van nou we hebben een vergadering of bijeenkomst en bespreken een case, we hebben een voorbeeld van waar het fout gegaan is of waar juist goed, en dan tussendoor dan drink je even een borreltje of prik je een sateetje, maar ik denk wel dat je het moet organiseren. ik denk dat de ervaring zoals het nu meemaak is dat het vanuit spontaniteit niet ontstaat. En tuurlijk je belt met collega's en met name de directe collega's van je eigen kamer daar bel je regelmatig mee

Ja en als je aan de telefoon zit dan ga je ook niet zomaar zeggen van hee vertel

Nouja tuurlijk ik sta er wel voor open en ben wel geïnteresseerd in mensen

Ja, maar ook omdat je elkaar niet ziet is het natuurlijk wel wat lastiger misschien.

Ja, en vaak is het natuurlijk, loop maar eens naar iemand toe en vraag maar of het gaat. Ja altijd druk krijg je te horen. Dus sociale aspect is wel, maar ik denk dat het meer vanuit de organisatie georganiseerd moet worden, en dan het een met het ander combineren. Je moet ook proberen je werk en privé te combineren.

Ik denk, directe communicatie start binnen het groepje, he leidinggevend. Gewoon binnen het team en georganiseerd. Ik ben bijvoorbeeld gewend dat je directe chef weet waar je uithangt, kijk je hebt nu een kop met mensen en dat er een soort helicopterview is van waar zitten al die mensen wat doen al die mensen, dat die een beetje aansturing binnen die groep doen waar je verantwoordelijk voor bent. en ik heb een beetje het idee dat die helicopterview, dat die niet of nauwelijks aanwezig is. Met andere woorden, wie stuurt nou wie aan en waarop.

Interview 3

Helemaal goed, neem ik hem even op. Ja ik doe het eigenlijk een beetje aan de hand van een paar onderwerpen, Amerika, Rotterdam, en echt de verbinding hier met medewerkers.

Allereerst goed voor mij om even te weten van; hoe lang ben je hier in dienst?

11 jaar.

11 jaar, oke. En op welke afdeling ben je werkzaam en in welke functie?

Property expertise, als secretaresse.

Ja, helemaal goed. Ja dan begin ik altijd even met Sedgwick Amerika, want dat is natuurlijk degene die het heeft overgenomen. Kun je jouw beeld van Sedgwick Amerika/Global/Claims Management Services omschrijven?

Ik heb geen idee.

Nee, oke. Nou, dat kan.

We hebben natuurlijk wel in het begin van de overname die intro gehad in die kerk. Dat we een speech kregen, en de manier waarop die man stond te praten kreeg je echt zo'n halleluja gevoel weet je wel. Echt zo bij die kerk. Maar voor de rest, nee, ik heb hier mijn plekkie en wat er verder gebeurd, ik heb geen idee.

Nee, nee oke. En hoe heb je de overname beleefd, dus hoe ja heb je dat beleefd, heb je dat meegekregen?

Daar heb ik op zich weinig van gemerkt, het enige wat voor ons lastig was was het opnemen van de telefoon. Maar voor de rest, je zit natuurlijk nog gewoon nog met dezelfde mensen, het werk is hetzelfde dus. Ik heb er weinig van ervaren.

Ja, oke. En je hebt er dus weinig van ervaren binnen je functie misschien, heb je wel interne communicatie van hun ervaren; ik noem een voorbeeld het briefje kernwaarden op je bureau.

Oh ik lees het altijd wel en dan, het briefje kernwaarden heb ik wel een tijdje op het raam gehangen.

Oke, helemaal goed. En nog meer dat je zegt ... de mailtjes of

Nou ik lees ze altijd een beetje globaal, meestal lees ik de titel en dan denk ik nou maar...

En vind je het genoeg, genoeg communicatie richting ons vanuit amerika?

Nou dat weet ik niet, ik ben dat soort dingen nooit gewend geweest, vroeger hadden we natuurlijk mevrouw Tutoki die ons iedere week geloof ik een mail stuurde en dat ging ook over vakantie en toen had ik zoiets van wat moet ik hiermee, wat heeft dit toegevoegde waarde dat ik weet dat de grote baas op vakantie is geweest. Dat krijg je nu niet. Dus ik denk dat nu, je meer echt belangrijkere zaken krijgt.

Wat ook relevant is voor jou zegmaar?

Ja.

Dus dat is wel goed dan?

Ja.

Oke, en vaak genoeg ook?

Ja.

Oke, nog even een laatste dingetje over Amerika, want daar ben ik ook altijd wel benieuwd naar; hieronder heb ik nog even de visie missie en kernwaarden opgeschreven. Ja voel je je hier tot aangesproken, heb je zoiets van daar heb ik wel wat mee, ik zie wel in waarom dat er staat of heb je zoiets van nouja die woorden die staan er?

Ja eigenlijk ben ik daar niet altijd mee bezig moet ik zeggen. ik ga gewoon zitten, ik doe mijn werk en wat er allemaal om me heen gebeurt ...

Ja nee precies dat zit misschien ook niet in jouw functie.

Nee, dus ik heb daar eigenlijk niet zo veel mee.

Nee precies, oke. Nou dan schakel ik even over naar deze organisatie, ik noem het altijd Sedgwick Rotterdam, ja kun je je beeld van deze organisatie omschrijven, wat vind je nou typerend, wat valt je op, echt een beetje hoe je deze organisatie waar je bij werkt ziet eigenlijk.

Ik vind dat heel lastig want het is natuurlijk laatste twee drie jaar veranderd, er zijn veel collega's weggegaan en ja dat trof mij altijd wel. Ik heb de laatste paar jaar constant wisseling van experts gehad en dan moet je iedere keer weer aan een ander wennen.

Precies en als secretaresse ben je natuurlijk heel nauwe samenwerking.

Ja en dat is wel eens lastig. Want dan ben je net aan iemand gewend en dan gaatie weg.

Zeker, en verder de organisatie als werkgever, ja, laten we ook doorgaan naar de interne communicatie van deze organisatie, want wat vind je van die communicatie, dan heb ik het bijvoorbeeld over een kwartaalbericht, over een complimentenkaart.

Nou dat vind ik wel leuk, die complimentenkaart vind ik wel heel erg leuk en dat kwartaalbericht is op zich ook wel goed. alleen vaak missen we vaak bepaalde dingen in de communicatie, dat je dat dan via via moet horen dat dat even besloten is of, dat wordt dan niet eventjes meegedeeld.

Nee precies, je hebt het dan vooral ook even over beslissingen die wat hoger op worden gemaakt?

Klopt.

Dus die krijg je dan niet altijd mee en hoor je via via. En zegmaar op jouw afdeling bijvoorbeeld of waar jij zit, krijg je dat bijvoorbeeld is dat wel wat meer samenspraak?

Nouja we zitten nu natuurlijk met het hele secretariaat op één kamer dus ja dat is opzich je maakt elkaar heel de dag mee en je hoort alles van elkaar. Want voorheen hadden we dat niet, zaten we op twee of drie kamers zelf en hadden we een keer in de week een kleine bespreking maarja dat hoeft nu niet meer want we zitten bij elkaar. dus alles wat er gebeurt dat wordt eigenlijk a la minute wordt dat aangepakt. En op zich qua secretariaat werkt dat wel heel prettig.

Ja precies, dus dan heb je het vooral over de afdeling, maar qua organisatie kan dat wel een stuk meer open; van nou dit is er nu, ondanks dat het misschien niks met je functie te maken heeft is het wel heel relevant dat je het in ieder geval weet.

Ja klopt.

Oke, ja dan nog even over de collega's ook. Want hoe beschrijf je de omgang met collega's en hoe ervaar je het om hier te werken met alle andere collega's om zo maar te zeggen.

Ja op zich heb ik het wel naar mijn zin en kan ik met iedereen wel door één deur. Alleen in het verleden hebben we wat problemen gehad met de secretaresses want die twee die bij mij op de kamer zitten dat zijn vier handen op één buik, dus ik val er eigenlijk altijd een beetje buiten. Maarja nu heb ik daar weinig moeite mee, ik heb zoiets van ja ik sta mijn mannetje wel en maar dat is soms is dat soms wel heel vervelend. Want ze zijn het altijd met elkaar eens en dat kan niet, dat klopt niet. Hoe goed je ook met elkaar omgaat, je bent het niet altijd met elkaar eens. Maar het is altijd zij tegen ik.

Ja, oke en dat is nu en kan dat ook juist wel opvallen omdat je juist met elkaar op de kamer zit.

Ja, kijk voorheen had ik dat niet dan zat ik aan het eind van de gang en had ik het verder hartstikke gezellig met die mannen, en ben ik daar later bijgezet. Plus dat je allebei een ander bedrijfsonderdeel hebt, dan ben je ook al de aparte. Nu moet ik zeggen de laatste tijd gaat het beter, we hebben een gezamenlijk mailbox geopend waar alle experts hun werk naartoe sturen dus dan zien we direct wat voor werk er is voor alle drie. En op het moment dat je klaar bent met je eigen werk, pak je van een ander. En dat was voorheen dus niet en ging het minder maar nu gaat dat prima.

Ja dat je het ook van elkaar kan inzien.

Ja, oke en met de rest van de collega's?

Ja prima.

En de omgang van collega's persoonlijk, dus niet werkgerelateerd maar dat je ook gewoon kan zeggen van hee hoe was je weekend?

Nouja dat heb ik opzich wel. Ik ga natuurlijk veel om met de afdeling Planning en Intake, en op de kamer gebeurt dat ook wel dat het weekend besproken wordt.

Ik vroeg me ook af hoe je aankijkt tegen de medewerkers en leidinggevenden, hoe dat samenloopt. Heb je zoiets van dat vind ik wel prima of juist dat je afstand voelt bijvoorbeeld?

Nouja dat zit denk ik in mijzelf dat ik zelf inderdaad wel een afstand voel. Dat zit wel in mij dat ik afstand voel. En dat vond ik vroeger wel heel grappig dat kon je aan de manager heel goed merken dat als hij in zijn managers rol zat of zijn persoonlijk rol dan ging hij opeens heel anders praten. Maar op zich, ik ervaar niet dat ik over me schouder gekeken wordt of en ze zijn er natuurlijk ook niet altijd, ik denk dat wij hier altijd het kantoor zijn waar we het meest de manager zien, maar op zich nee.

Oke, nou helemaal goed. Ja ik ben dan ook erg benieuwd naar het sociale aspect van de medewerkers onder elkaar, want wat vind je dan bijvoorbeeld van de activiteiten die personeelsorganisatie Circle organiseert?

Ja, op zich wel leuk. Ik zal niet zeggen dat ik altijd overal aan mee doe. Maar net als vorige week die pubquiz dat vind ik gewoon hartstikke gezellig, dat vind ik echt hartstikke leuk. Je ziet medewerkers ook in een andere hoedanigheid. Zo hebben we jaren geleden een keer in Valburg een sportmiddag gehad, nou dat was gewoon hartstikke leuk. Want dan zie je ook gewoon je collega in zijn voetbaltenue, is heel anders. Ja dat vind ik wel heel erg leuk altijd.

Ja zeker, en dat merk je misschien ook wel weer op de werkvloer. Want als je diegene dan een keertje tegenkomt, dan is het weer van oh hoi.

Ja, ja dat klopt. Ik ben een keer naar een bowlingavond geweest en toen zat ik met mensen van InTrust nou die kende ik helemaal niet en daar leerde je ze kennen en dan inderdaad het gevolg is dat je mekaar hier ook, ja.

Ja, en zou je voor hun nog, voor Circle dan de activiteiten die ze nu organiseren, zou je daar misschien nog tips hebben van nou ik zou misschien dat soort activiteiten doen of?

Nee, ik vind het prima zo.

Ja, ik ja als je de collega's onder elkaar ook een beetje als een intern netwerk ziet, wanneer zou je dan denken van nou, ja ik, ja ik moet even zoeken hoe ik deze vraag dan precies stel. Ja ik noem maar wat de lunch, heb je dan zoiets van, ik zag bijvoorbeeld dat er best veel mensen ook op hun kamer eten, heb jij zoiets van ik doe dat ook of ik zou eigenlijk wel willen in de kantine met andere mensen ook alleen ja er is niemand dus hoe moet dat nou weet je wel?

Ik heb eigenlijk de gewoonte om elke middag even met twee drie collega's naar Albert Heijn te lopen, daar iets te halen en weer terug. En je bent even onder elkaar, en je hebt even je heb effe je loopie, je ben buiten. Dus nee en dan eet ik inderdaad boven achter m'n bureau.

Ja, oke en wanneer zou jij zoiets hebben van ja, wanneer zou je zoiets hebben van dat je echt denkt van nou dit vind ik, met de lunch of juist een ander moment, nou dit spreekt me echt heel erg aan dat ze dat voor de collega's misschien georganiseerd hebben of?

Nouja net als met zo'n paaslunch. Ik ben dan afgelopen maandag niet geweest, want ik ben streng aan het diëten dus ik denk ik ga daar niet naartoe want dan kom ik in de verleiding maar opzich vind ik dat altijd wel heel erg goed verzorgd en heel erg leuk. Ook die lunches van Marjolein, ik ga niet vaak maar het ziet er wel altijd prima uit.

Ja, oke, als ik dat zo hoor denk ik dat je het best leuk vindt om hier te werken ook.

Ik moet je zeggen dat ik maar heel weinig dagen heb dat ik met tegenzin naar mijn werk ga.

Nou dat klinkt helemaal goed. Heb je misschien zelf nog dingen dat je denkt van nou dit zou wel echt top zijn als dit verbeterd kan worden binnen dit.

Nee.

Nee, nou je zit er natuurlijk niet voor niets 11 jaar dus wat dat betreft, ja zeker, nee ik denk dat ik genoeg gevraagd heb zo.

Dat is mooi. Kan je er wat mee?

Zeker nee ik ben echt op zoek naar wat maakt deze organisatie nou echt deze organisatie, ik ben op zoek naar typering van deze organisatie.

Ik vind dat lastig.

Nee snap ik zoek ik ook altijd een beetje naar hoe ik nou moet vragen zegmaar, want wat zijn nou echt de typering.

Ja, ik heb geen idee.

Nee, maar met deze vragen van de interne communicatie bijvoorbeeld, van hoe zie je dat, nou bijvoorbeeld goed, nou zie je nog verbeterpunten, nou ik zie deze en deze verbeterpunten of nee ik zie geen verbeterpunten. Maar dan heb ik in ieder geval ook wel een beeld van

Wat natuurlijk wel hoe heet dat, wij zijn natuurlijk vorig jaar of twee jaar geleden allemaal zelfsturende teams geworden en dat is opzich wel lastig. Ten eerste waren we dat helemaal niet gewend en voor een manager is zijn taak dan natuurlijk heel anders. Nee ik vind dat zelfsturende vind ik echt wel, nou ik vind het wel fijn maar ik vind het wel lastig. Kijk op het moment dat alles goed gaat, dat is natuurlijk altijd, dat is met de manager ook op het moment dat het bedrijf goed loopt heeft de manager op dat moment weinig te doen, maar op het moment dat er natuurlijk stront aan de knikker is, ja zal die wel in moeten grijpen. En dat is natuurlijk met die zelfsturendheid ook, zolang het allemaal loopt gaat het prima maar zolang er een keer iets gebeurd ja dan wordt het wel eens lastig. Maar op zich vind ik dat ook wel prettig, gewoon net zoals met vrije dagen onderling regelen, dus daar hoeven ze allemaal niet meer naar om te kijken.

Oke, ja dus het is soms nog wel eens lastig, ik bedoel ja je hebt natuurlijk heel veel verantwoordelijkheid en dan komen ze natuurlijk wel verhaal halen bij jullie als het niet goed.

Ja want je wordt wel overal op afgerekend. En ik weet niet of jij bekend bent met het nieuwe werken?

Ja, ja, ben ik ja.

Kijk daar wordt je natuurlijk ook op afgerekend, bij auditing van de dossiers bijvoorbeeld of je je aan de regels hebt gehouden.

Oke, ik denk dat ik zo wel een goed beeld heb. Ja, heb jij misschien nog iets dat je zegt van

Interview 4

Ja ik doe eerste even deze vragen, hoe lang ben je hier in dienst?

25, 25 ½ bijna 26 jaar.

Zo, dat is een mooi getal hoor, jeetje.

Bijna net zo veel marathons als ik gelopen heb.

Ja, zo zeker inderdaad, dan ben jij zeker een hele goed om te interviewen, denk ik als jij al zoveel hebt meegemaakt. Dus op welke afdeling ben je werkzaam en op welke functie?

Op de afdeling MCL en als MCL Expert.

Ja, als expert, precies. Ik begin even met Sedgwick Amerika; kun je jouw beeld van Sedgwick Inc./Global/Amerika, kun je dat omschrijven? Of kan je dat niet, dat kan natuurlijk ook.

Ja ik vind dat heel moeilijk, moeilijke vraag, vind ik een moeilijke vraag. Wat voor beeld nou dan ga ik heel subjectief ga bekijken, ik denk dat het wel een heel typisch amerikaans bedrijf is. We hebben dan David North gezien, die man een hele beladen spreker, maar wel een beetje een gladjanus. Beetje amerikaanse, beetje oppervlakkig. Dat beeld typisch amerikaans, dat beeld toch wel eigenlijk. Toch erg op de cijfers ook gestuurd. Resultaatgericht inderdaad. Ja proberen een soort van communicatie toch wel op gang te brengen. Vergelijking met onze vorige toch wel een verbetering, althans daar lijkt het wel op. Vergeleken bij Cunningham Lindsey is toch wel dat er iets minder gestuurd wordt op het resultaat voorlopig. Lijkt het op, loonsverhoging gekregen. Er zijn ook wel intern wat dingen aan het veranderen hier zoals een ict man.

Ja want hoe zou je de, ja zoals je aangaf de interne communicatie wordt verbeterd hoe zie je dan de interne communicatie nu?

Nou sowieso niet prettig als het engelstalige mails zijn, dat is echt een barrière, voor mij en meerdere mensen, voor andere mensen dan weer niet die lezen net zo gemakkelijk engels.

Ja, kan ik me voorstellen je kan dan misschien wel engels lezen maar of de boodschap ook echt aankomt dat is weer een ander verhaal.

Ja Jeroen doet dat toch weer op een andere manier dan, ja Jeroen heeft natuurlijk zijn eigen stijl en Sedgwick en David North heeft ook zijn eigen stijl maar op zich zou dat toch wel prettig zijn als het op de een of andere manier in het Nederlands zou gebeuren. Ja goed en er komen allemaal berichten vanuit Amerika dus ze proberen daar ook op de een of andere manier iets mee.

Ja dus ze werken er wel aan?

Ja het is wel iets dat hun aandacht heeft.

Ja, en spreekt dat je aan, vind je het genoeg de inhoud, zit er iets in dat je graag wilt weten?

Ja wat dat betreft is het toch wel een beetje ver van mijn bed show.

Ja en letterlijk natuurlijk ook.

Ja het is ook letterlijk heel ver weg natuurlijk en het voelt ook wel zo aan. Ik denk

toch dat wij in Nederland toch wel in een andere positie zitten dan Sedgwick in Amerika. In het algemeen en ook mijzelf in het bijzonder omdat je ook weer in een niche markt zit en van de organisatie afwijkt. Dus wat dat betreft vind het genoeg gecommuniceerd.

Ja ik heb ook als vraag; hoe heb je de overname beleefd, vaak kan ik dan ook wel vragen; heb je het überhaupt beleefd, heeft het impact gehad of heb je zoiets van nou het is gebeurd en ik heb er eigenlijk weinig van gemerkt?

Ja dat laatste. Heb je het gemerkt, ja tuurlijk heb je het gemerkt. Een andere naam, maar niet dat het opeens 180 graden gedraaid is ofzo. He en de dingen die veranderd zijn waar ik het net over had, die zijn alleen maar positief veranderd. Dat er meer vrijheid is lijkt het in Nederland, ten opzichte van de situatie ervoor waarin ze echt ieder dubbeltje moesten verantwoorden.

Ja dus aan de structuur van de organisatie is niets veranderd maar aan de manier van werken wel?

Ja.

En voor jou dan ten positieve?

Ja, ja absoluut ja.

Ja oke, wat ik alleen nog even wilde vragen over Amerika ik heb even de visie, missie en kernwaarden even erbij gepakt. En ja, ik vroeg me eigenlijk af of je je aangesproken voelt of je dat je zoiets hebt van nou; of juist niet.

Ja, ik voel me er niet, nee. Laat ik het zo zeggen ik heb geen begrip met collaboration, accountability, nou growth, empathy en inclusion daar kan ik me nog iets van laten we zeggen. Maar die andere begrippen de bovenste zijn niet de begrippen waar ik iets mee een gevoel bij krijg. En ja weetje, ik heb nooit zo met die missie statements iets laat ik het zo zeggen. Uiteindelijk gaat het erom niet wat je missie statement is, maar wat je uitdraagt als organisatie, en dat begint natuurlijk bovenaan. Daar gaat het om, en de afdeling communicatie kan een hele mooie missie statement samen met de directie opstellen van dit is het, maar ik wil daden zien om het zo maar te zeggen. Ik ben meer iemand die kijkt naar het concrete, en minder naar het abstracte, dat is meer mijn gevoel. Op zich Caring Counts, ja hele mooie, het hakt erin.

Oke helemaal goed, dan even over naar deze organisatie dus echt alleen Rotterdam, om het maar even in te perken, Nederland is net wat te groot voor mijn onderzoek. Ja wat is je beeld van deze organisatie?

Waar wil je beginnen weetje wel?

Ja snap ik, ik ben een beetje opzoek naar kenmerken, ik kan ook vragen aan jou van nou na 25 jaar, waarom werk je hier nog steeds?

Ah, dat is een goede vraag. Hele goede vraag. Nou een aantal dingen ik vind mijn werk nog steeds leuk, dat is de kern he, ik vind het nog steeds leuk om te doen, allemaal leuke en minder leuke dingen maar dat heb je overal ik zoek nog steeds een intellectuele uitdaging en die vind ik hier ook nog steeds in, ik heb fijne collega's bedoel dat is ook niet onbelangrijk he vind ik eigenlijk ook het sociale. Ik ben heel veel op kantoor. Bereikbaarheid neit onbelangrijk voor mij, als ze zouden besluiten om naar Utrecht te verhuizen zou ik niet

meegaan, dat is ook een reden voor mij lekker dichtbij. En als laatste omdat Recall Solutions ook voor mij mijn

Ohja dat is dat nabootsen?

Nouja Recall Solutions is eigenlijk een samenwerking tussen expertise bureau, communicatiebureau en advocatenkantoor en wij bieden dus oplossingen voor mensen die met potentiële recall of met een recall geconfronteerd worden. Ja dat is ook wel iets waar ik heel veel energie uithaal, daar haal ik eigenlijk wel het meeste energie uit dat is een beetje mijn kindje omdat ik het zelf verzonnen heb. Het bijzondere is dat ik het al 10 jaar geleden heb gezegd en twee drie jaar geleden de ruimte heb gekregen om dit uit te voeren. Dat is misschien ook wel de reden dat ik hier nog ben. Daar krijg ik wel het meeste energie van, het inspirerend het is nieuw. Naast je huidige werkzaamheden, die doe je natuurlijk ook al 25 jaar weet je daar is de spanning een beetje vanaf.

Ja dus dit is weer iets nieuws, oke en hoe zou je de interne communicatie in Rotterdam dan beschrijven want ik noem dan even als voorbeeld nou een kwartaalbericht, een complimentenkaart zegmaar gewoon die ja die updates hier.

Nou ik denk dat Jeroen doet wat hij wilt, tenminste doet wat hij kan maar verder zie ik van de directie of het management heel heel weinig, dat is een klacht niet alleen van mij maar van meerdere mensen. Dat die komen nooit eens langs om te vragen van hoe gaat het nou wat kunnen we beter, of weet je gewoon, is gewoon klankborden van wat er leeft op de werkvloer Jeroen zie je ook nooit weet je wel ik bedoel wat natuurlijk best wel bijzonder is. Nouja Jeroen kan ik me voorstellen die heeft zoveel, ja maarja als ik mijn eigen manager neem die heeft 25 man onder zich, bedoel peter van renzen als directeur die heeft ook geen 100 man onder zich weet je wel. Dan denk ik ja.

Dus eigenlijk zie je ze niet echt en je hoort ze ook niet?

Nee, nee. Nee dus je hoor niet wat er ook speelt binnen de organisatie, het gaat allemaal via de plinten zoals ze dat noemen dat je af en toe eens wat hoort maar niet van.

Maar niet van wat zij, zoals je zegt de managers en directie en echt die hoge om het zo maar te zeggen in de organisatie die zie en hoor je niet echt en wat zij doen, wat zij doen wat zij besluiten wat dan natuurlijk ook de organisatie aangaat dat is ook pas een beetje, ja mosterd na de maaltijd?

Nouja dat is het gewoon weet je het wordt gewoon *pats* hier neergelegd en dat is het. Dan denk ik nouja misschien heb ik er een andere mening over, ik werk hier ook al 25 jaar mee nou ik ben zelf ook niet de domste, ik heb zelf ook best wel ideeën over bepaalde dingen, kijk en dat is dan weer het leuk van Recall Solutions daar hebben we natuurlijk samenwerkingsverband, daar overleggen we met elkaar, van oke van wanneer, nou we gaan niet altijd mijn richting uit maar ook die richting maar daar heb je in ieder geval het idee dat je invloed hebt op de organisatie. en hier heb ik niet het idee dat ik invloed heb op de organisatie, en dat frustreert mij en dat frustreert meer mensen. Dan denk ik ja.

Ja dat snap ik zeker ook in jouw functie, positie.

Ja, ja. Maar goed oke op een gegeven moment leg je je er bij neer, je kan erover

blijven mopperen of niet. maar als ik er nu zo met jou over praat kan ik dat wel gewoon op tafel leggen. Ja ik vind dat nog steeds een gemiste kans. Niet voor niets dat we de laatste jaren toch ook wel best toonaangevende experts weggegaan zijn, en mede om die reden ook. En dat heeft natuurlijk ook heel sterk te maken met Peter zijn manier van leiding geven. Weet je ja het is hup linksaf, nee rechtsaf. Ja het zijn brandweermannen noem ik het altijd. Weet je als er brand is dan gaat ie geblust worden maar dan is kijken hoe we die brand gaan voorkomen dat zit niet in het systeem dat zit niet in de cultuur bij hun.

Ja nee hele goede metafoor denk ik.

Dankje. Ja ik heb hem jarenlang geleden al bedacht. En ik ben ook geen brand expert weetje wel. Nouja als er iets moet gebeuren dat kan Peter heel snel beslissing nemen ja dat is op zich soms wel prettig als je in tijd van oorlog bent. Maar niet kijk over de lange termijn natuurlijk, van oké wat gaan we met die organisatie doen, wat is de toekomst. Daar zie ik bij hem weinig van.

Ja ik ga vanuit de communicatie dus ook even door op de collega's, van nou ja hoe en we hadden het net al even over leidinggevend en medewerkers, dat ja dat de leidinggevend niet heel erg betrokken zijn zelf bij de medewerkers.

Nee, nee ze zoeken niet die verbinding. Dat is echt iets wat

En hoe zou je de omgang met collega's dan op persoonlijk gebied omschrijven?

Ja met de een met de ander natuurlijk niet met iedereen hetzelfde, maar er lopen genoeg collega's rond waar ik een goede band mee heb. Meer dan collegiale band, ja. En hebben ook heel veel lol ook, belangrijke factor.

Nou natuurlijk absoluut, dat maakt je werk ook wel een stuk leuker. Dat brengt me ook op het onderwerp Circle eigenlijk, personeelsorgaan. Wat vind je van de activiteiten die ze organiseren?

Nou ik ben er erg heel enthousiast over, ik doe bijna alles mee ook, bedoel pubquiz, lunch; pubquiz ook goed bezocht nee dat doen ze ook wel erg leuk. Nee wel dat ik zeg nou dat is wel een positief

Zeker als het er niet was geweest dan zou je het niet missen maar als het nu zou stoppen

Ja nee dat is ook zo en dat vind ik ook wel weer leuk aan werken bij deze organisatie, als je naar een kleiner bureau gaat is dat minder is gewoon allerlei jonge mensen die hier rondlopen, nou daar krijg ik toch wel weer energie van, die anders kijken dan nee dat merk ik wel dat ik uiteindelijk heb je wel makkelijker binding met mensen van je leeftijd maar ik vind het wel leuk om met jongere mensen. Die mij wel een soort van verfrissing geven.

Oke ja nou heb je dan nog verbeterpunten voor Circle?

Nee ik had het met Martijn over de pubquiz om toch teams zelf te maken en husselen in plaats van dat je veilig bij je eigen mensen gaat zitten, meer variatie. Ook al vinden mensen dat minder prettig. Ik denk dat het voor de organisatie ook wel goed zou zijn.

Dus qua activiteiten vind je het goed?

Ja zeker, qua activiteiten zou ik soms wat anders doen maar iets met sport vind ik leuk.

Ja verder, verder had ik nog een beetje van echt op de werkvloer zegmaar, veel mensen eten bijvoorbeeld achter hun bureau, wat zou voor jou en je directe collega's zegmaar iets zijn van nou dan vind ik het gezellig en leuk en stimulerend om eens te zeggen laten we bij elkaar komen, of laten we kijken wie er in de kantine zit.

Nouja goed die dinsdag hebben we natuurlijk altijd de lunch. En ik heb wel wat collega's die gewoon staan om half één, dus het is niet zo, zeker op vrijdag dan sluit ik af en toe ook wel eens een keer aan. Ja die kantine is niet een super gezellige ruimte, het is een kantine en kantines zijn per definitie niet, althans heel moeilijk gezellig te maken. Het is niet een uitnodigende ruimte en in Amstelveen is dat alweer wat anders. Ja dat ziet er wel een stuk 2019 uit. Het is toch wel vaak de ruimte die uitnodigt tot. He en daar heb je ook nog eens allemaal gelijkvloers. Je ziet gewoon, oh die zit daar oh dan ga ik daar ook even mijn boterham eten. Dan spreek je makkelijker af en kan je ook nog iets zakelijks bespreken. Maar goed als het goed is gaat er hier verbouwd worden. Meer flexplekken, dit is niet meer van deze tijd. Maarja je blijft hier altijd zitten dat je drie verdiepingen hebt.

Ja oke, nou een heel goed beeld gekregen zo, dankje daarvoor.

Interview 5

Yes top hij doet het, ik vraag eerst altijd eventjes hoe lang ben je hier in dienst?

Nou officieel zijn wij, tenminste een groep boven van de schade afdeling is geoutsourced vanuit mars naar Clare een aparte bv van de expertise tak. Uiteindelijk is de InTrust geworden dus nu is alles bij elkaar bij Sedgwick (TPA). Dus alles bij elkaar 22 jaar in dienst.

Oke helemaal goed, afdeling TPA en functie Claims?

Ja Senior Claimshandler.

Handler, ja dat was het. Oke helemaal goed. Nou ik heb het een beetje ingedeeld in bepaalde onderwerpen, allereerst even Sedgwick Amerika, zo noem ik het dan, Sedgwick Inc. gewoon de global organisatie zegmaar. Kun je jouw beeld van Sedgwick amerika, inc. omschrijven.

Nou ik moet zeggen op dit moment merken we er erg weinig van. We hebben dat feest gehad, de voorstellingen in de kerk en ja voor ons heeft het eigenlijk, voor mijn gevoel niets veranderd op de werkvloer, qua werk ja voorwaarden of wat dan ook. Andere naam, af en toe zie je eens wat mailtjes voorbij komen met mededelingen maar voor ons als personeel is er niets veranderd.

Niets veranderd, nee oke. En als volgende vraag hoe heb je de overname beleefd, wat viel je op of heb je het niet beleefd?

Nouja goed het is natuurlijk Amerikaans dus dat is altijd wat meer popi jopi, wat were doing great en dat soort dingen en je hebt natuurlijk ineens 20.000 collega's bij, dat idee. dus maar voor de rest qua structuur of veranderingen of verhuizing of wat ze willen op onze afdeling dan, valt niks, nouja normaal waren we natuurlijk een aparte tak als zijnde InTrust en cunningham, nou ja nu is het gewoon op één hoop gegooid en het hoort allemaal bij elkaar laat ik het zo zeggen.

Ohja en heb je dan nog verschil gemerkt in deze organisatie?

Nou nee iedereen zit gewoon, de experts zijn niet bij ons gezet of andersom of, nee.

Oke, helemaal goed. Ja dan heb ik eventjes de missie, visie en kernwaarden van Sedgwick hier ja ik vroeg, je hebt ze ongetwijfeld voorbij zien komen, vroeg me eigenlijk af wat je daarvan vindt. Of je je aangesproken voelt of dat je zoiets hebt nou ja er staan woorden op papier.

Nou ja dit is ook wel iets typisch amerikaans ook. Ook bij Mars gewerkt, is natuurlijk ook een Amerikaans bedrijf en inderdaad ja we gaan voor de klant en service heel belangrijk, luisteren naar de klant. Dus ja, maar goed dat was voorheen in principe ook al een van de kernwaarden ik denk dat het nu ook alleen wat meer aangedikt wordt, wat meer gepromoot wordt.

Ja, dus je zou wel zeggen dat dit op zich bij Cunningham/InTrust wel van toepassing is?

Ja, nou ja goed we zijn natuurlijk een service provider, bedrijf in schades en dan gaat het er natuurlijk om dat je naar de klant luistert wat hij wilt en ja.

Op zich is het toepasbaar?

Ja, zeker. Kijk ze hebben ook een project opgestart iCare weet je wel dat was dan een soort project op de klanten gericht om daar nog meer op in te gaan, om daar nog meer aandacht voor vragen. Ik neem aan dat ze dan ook enquetes bij klanten afnemen om te zien hoe zij erin staat en dat je aan de hand daarvan terugkoppeling geeft aan je personeel, van let hier extra op of de klant wilt hier meer aandacht aan.

Oke helemaal goed, laatste dan nog over amerika; ik vroeg me af hoe je de interne communicatie van hun ziet. Zoals je net zei je ziet ook wel eens een miltje van hen voorbij komen.

Ja nou ja je ziet wel eens een workshop voorbij komen of nou ja die dingen moest je dan testjes maken zal wel avg technisch te maken hebben, veiligheid op het web. Dat moest je dan wel bijhouden en als je het dan niet gedaan had kreeg je daar weer meldingen van. Voor de rest over updates van ontwikkelingen zie je dat af en toe eens voorbij komen.

En vind je dat vaak genoeg of heb je zoiets van eigenlijk voel ik me helemaal niet aangesproken.

Ja nou ja het is wel prettig om op de hoogte te zijn van wat er speelt, ja met name denk ik altijd als het echt op jou van toepassing zou zijn of een bepaalde afdeling dan is dat wel qua communicatie is dat wel handig om te weten. Maar ja volgens mij loopt het allemaal gewoon door en wat er achter de schermen gebeurt ja dat weten wij voor de rest ook niet natuurlijk.

Oke dankje, nou dan ga ik even over naar Sedgwick Rotterdam, dus gewoon deze organisatie hier, ja ik vroeg me af wat jouw beeld van deze organisatie is?

Ja nee op zich, op schadegebied is het weer afwachten hoe het gaat lopen. Het is heel lastig om bepaalde doelstellingen te maken omdat je met bepaalde klanten ja bijvoorbeeld die zeggen we gaan weg, of er komt weer wat bij, ja dat is heel lastig inschatten de detachering kan er tussen komen. Dus dit jaar was ook weer spannend een leasecontract of dat zou blijven of niet. Zou dat dan weg zijn, dan heeft dat wel weer direct personeelsconsequenties. Dus dat is wat dat betreft elk jaar wel weer afwachten. Nou goed nu is dat weer voor drie jaar verlengd dus dan kan je weer vooruit laat ik het zo zeggen.

Ja dus wat dat betreft is TPA wel weer een tak apart zeg maar omdat je natuurlijk helemaal vanuit de klant handelt.

Ja zeker, met KPI's enzo en op het moment dat de klant zegt ik ga wat anders doen, dan ben je het contract natuurlijk kwijt en daar heb je natuurlijk wel je personeel op zitten, dus dat kan dan wel direct consequenties hebben.

Ja, oke. En hoe zou je eigenlijk de interne communicatie hier beschrijven? Dus ik heb dan als voorbeeld een kwartaalbericht of een complimentenkaart.

Nou ja kwartaalbericht krijgen we wel altijd, en nou goed communicatie volgens mij is dat overal bij elk bedrijf toch wel werk en valt altijd problemen onder. Je doet het waarschijnlijk nooit goed volgens je medewerkers of de hogere, maar ja communicatie kan altijd beter.

Ja, en waar zou het hier beter kunnen volgens jou?

Ja misschien toch wat vaker wat meer overleg, nou goed wij zitten in een groepje die al heel lang samenwerken dus we regelen onderling best wel veel. Maar ook misschien af en toe wat meer qua waardering dat soort dingen communicatie of dat schiet er af en toe ook wel eens bij in denk ik. Vandaar dat er afgelopen jaren ook best wel wat personeelsverloop hier is geweest, en ook weer veel vacatures openstaan. Heeft ook weer met de markt te maken denk ik momenteel. Gunstig is om ergens anders heen te gaan, dan loop je het risico als je hier minder gewaardeerd wordt dat mensen toch sneller ergens anders gaan kijken, dat is me wel opgevallen. Dat is toch een soort teken.

Oke ja, dus je zou zeggen horizontaal kan de communicatie misschien wat beter in samenwerking, niet alleen je team maar ook met andere afdelingen, maar ook zeker verticaal vanuit het management en dat zij zich ook wat meer laten horen?

Ja, kijk we hebben natuurlijk crisis gehad, moeilijke jaren gehad. Vijf, zes jaar geen salarisverhoging gehad en nu komen de twee drie goede jaren gedraaid, ja krijg je 0,8% salarisverhoging weet je wel, lees je de politiek en die zeggen nou het gaat nu goed en bedrijven moeten nu hun medewerkers belonen 2, 3%. Een schouderklopje is leuk maar uiteindelijk draait het ook om de financiële waardering. En mensen hebben in de crisistijd ook hard gewerkt, toen moesten we zaaien en nu gaan we oogsten, maar goed waar blijft dan de beloning. Dat is denk ik ook een reden geweest voor het personeelsverloop, waardoor je ook weer goede mensen kwijtraakt wat een gevolg heeft voor de organisatie.

Ja, goed om te weten. Ik heb als volgend onderwerp 'verbinding', wat zich wat meer richt op het sociale aspect ook met de mensen hier. Hoe zou je de omgang met je collega's beschrijven?

Ja nee, je hebt gezien waar we zitten?

Ja je kan wel iedereen zien.

Ja wat dat betreft zitten we wel weer verder af van het oude gebouw, van de experts. Dan moet je toch naar beneden, of de gang door en ze zitten in aparte hokjes. En af en toe zie je ze dan wel eens bij het koffieautomaat beneden, maar voor ons blijft het contact toch wel beperkt tot de zolder. En we hebben natuurlijk ook de kantoren die best ver uit elkaar liggen, dus die mensen spreek je helemaal nooit. Nou 25 mei hebben we dan toevallig een

personeelsfeest dan zie je elkaar weer maar wat dat betreft hebben we met andere kantoren eigenlijk weinig contact. En hier heb je geen open ruimte en is de indeling van het gebouw niet handig.

Nee, en hoe is dat op jouw vloer? Spreek je dan wel iedereen daar of voornamelijk je eigen team?

Nee op zich op de zolder hebben we wel met iedereen gewoon contact. We hebben natuurlijk de schade en de claims support dus dan spreek je sowieso met elkaar. Dus het contact is wel goed, wel gewoon gezellig.

Oke ja want is het ook wel eens contact op persoonlijk gebied, dus niet werk gerelateerd?

Ja tuurlijk ook wel privé gesprekken, tuurlijk sommige mensen ken ik ook al van mars dat is al zo lang, hun situatie en ja en er zitten ook best wel veel jonge mensen, tuurlijk zit weer een generatiekloof tussen dus dat is ook wel weer anders maar nee dat werkt allemaal wel.

Oke, nou leuk. Om ook even over de verbinding nog door te gaan; hoe zie je dat met de leidinggevende en de medewerkers? Hoe gaat die samenwerking?

Nou dat is eigenlijk weer sinds kort, vorige teamleider is in december weggegaan. Dus Katja die had een bepaalde afdeling die had ze, ze heeft de onze er als het ware bij gekregen dus dat is best wel druk. En ik vind het op zich wel prettig dat ik haar niet hoor, je wilt niet iemand in je nek hebben zien hijgen, dus eigenlijk zien we haar heel weinig. Dat heeft ook wel te maken met dat ze in Hoogeveen zit en dan weer in Amstelveen. Dus Ja misschien zie ik haar 1, 2 keer per week ofzo en ja wat ik zeg ons team draait op zich wel. En zij zegt ook ja oke ik heb jullie erbij gekregen, ik weet ook niet alles maar ik ga er van uit dat alles gewoon goed is en als er wat is dan. Ja je hoeft ook niet alles te weten als leidinggevende maar handig als je een beetje weet wat we aan het doen zijn, dat uberhaupt natuurlijk maar goed ze is momenteel een beetje druk met een nieuw systeem.

Oke dus dan is het ook niet van; hoe gaat het hier?

Nou ja, nee. Nou ja goed aan de andere kant een klein dingetje, kijk vorige week ben ik ben dan jarig geweest weet je wel maarja dan hoor of zie je ze ook niet weet je wel. Nou ja goed ik heb zoiets van nou prima het hoeft van mij niet zo, maar het gaat wel om het principe van even gefeliciteerd of. Je kan zoveel medewerkers hebben maar je kan het in je telefoon zetten. Dat zijn dan van die kleine communicatie dingetjes.

Ja zeker, heel goed voorbeeld ook wel een verjaardag is natuurlijk super persoonlijk.

Ja niet dat mijn verjaardag nou zo bijzonder is maar dat ik denk van goh je bent toch de teamleider. Dus nou ja goed dat is bijzaak maar toch.

Ja oke, ik weet niet of je heel erg bekend bent met Circle, personeelsorgaan, ik vroeg me af wat je daarvan vindt, van de activiteiten die ze organiseren?

Ja zeker, ik heb er zelf op een blauwe maandag ook nog ingezeten. Dus op zich is dat leuk, prima dat dat, zeker om een beetje contacten. Ik moet zeggen dat ik dan die experts die ik normaal niet zie, dan weer wel. Kijk dat soort uitjes worden vaker georganiseerd.

Ja precies, leuk zo niet werk gerelateerd. En ga je er ook wel eens naartoe?

Ja als ik kan wel, ik maak er wel gebruik van.

Ja ik had dan als laatste nog, zijn er misschien nog andere sociale netwerken hier binnen de organisatie die beter zouden kunnen? Ik geef dan vaak als voorbeeld de lunch, wanneer veel collega's op hun kamer blijven eten. Heb je zoiets van nou dat zou beter kunnen of iets anders dat verbeterd kan worden?

Om het teamgevoel te, ja op dinsdag hebben we natuurlijk een georganiseerde lunch daar kan je je ook voor opgeven en voorheen hadden we nog wel eens een vrijdagmiddagborrel of om de twee weken hadden we dat. Nou ja dat is er nu geloof ik ook niet meer en of dat met de animo te maken heeft weet ik niet. Kijk je hoeft het niet elke week te doen maar een keer in de twee weken of een keer per maand ofzo. En wat je zegt lunch ja kijk als je een grote vloer hebt en je werkt flexibel, je hebt van die banken en je kan makkelijk gaan zitten, maar hier in de kantine gaan zitten is ook niet echt gezellig. Dus wat doe je, je eet je brood tussendoor op en gaat met je collega een stukje wandelen, je hebt verder niet echt een plek waar je lekker kan zitten.

Ja oke, tot zo ver eigenlijk een beetje mijn vragen. Heb jij misschien nog iets waarvan je denkt van dat is leuk voor jou om mee te nemen in verband met toch de betrokkenheid verhogen?

Ja nou ja ik ben wel benieuwd of we ook terugkoppeling krijgen van dit onderzoek.

Dat heeft wel mijn voorkeur maar dat ligt in de handen van de directie die ik adviseer.

Interview 6

Ik heb dus vragen aan de hand van een paar onderwerpen, ik begin dus altijd even met inleiding van hoe lang ben je hier in dienst?

Ruim 33 jaar.

Wow 33?

Ja dat is lang, sinds 1985.

Ja ook echt als assistent begonnen?

Ja, bij intake en planning, en daarna bij de voorloper van afdeling Marine bij Cunningham Lindsey ben ik in Rotterdam met [naam], die werkt ook nog steeds hier. Toen moest ik gaan bellen en hadden we nog geen internationaal netwerk, maar al wel schades in het buitenland dus dat was een erg goede leerschool zegmaar. Ja ik heb in die tijd eigenlijk allerlei baantjes gedaan. Momenteel ben ik dan kwaliteitsfunctionaris en doe ik een stukje functioneel applicatie beheer voor expert tax. Dus ik heb erg veel variatie in mijn werk.

Oh dat lijkt me erg leuk, dat je juist een beetje van alles meepakt.

Ja anders is 33 jaar bij hetzelfde bedrijf wel heel erg lang.

Ja voor de uitdaging is dit dan een goede middenweg. En dat is de afdeling Kwaliteit?

Ja.

Oke super, nu even over Sedgwick Amerika. Ik spreek altijd even over de global organisatie, ik vroeg me af kun je misschien jouw beeld omschrijven van Sedgwick amerika, Sedgwick inc. eigenlijk.global.

Ja wat zal ik daar van zeggen, ik vind het toch nog wel een beetje afstandelijk, ook al heb ik aan het rebranding project gewerkt. Met kwaliteit en it natuurlijk en dat was vorig jaar en toen had ik ja wel meer contacten, meer feeling erover en dat is nu een beetje weggezakt. Een beetje dat ik denk nou wat is het verschil eigenlijk? Kom hetzelfde kantoor binnen, met dezelfde mensen, dezelfde structuur. Ik heb eigenlijk weinig tot niks te maken met Sedgwick global heel af en toe iets over Click, en dan heb je wel eens iemand aan de telefoon maar om nou te zeggen het voelt anders, nee dat niet.

Nee oke. En wel leuk dat je met de re-branding hebt meegeholpen, want wat deed je daar precies?

Nou eigenlijk samen met vertegenwoordigers van België en wat andere landen ervoor zorgen dat alle correspondentie die wij doen, de rapporten die we maken, van de juiste logo's werden voorzien, de namen enzo veranderen. Ja we hebben ook intensief met ... onze hulpdienst uit India samengewerkt, dat was ook wel de beste ervaring die we daarmee hadden. Want we hadden op een gegeven moment twee vaste programmeurs waar we eigenlijk iedere dag mee schakelde. Dus we hebben hard gewerkt om dat voor een bepaalde datum operationeel te hebben.

Dat is een pittige klus.

Ja we hebben het wel gehaald. Toen zat ik er middenin en daarna ja dan is dat klaar en we hebben natuurlijk David North nog gezien, in de kerk zeg maar. Ja bij de bijeenkomst. Ja, dat vond ik op zich wel leuk, ik vond het ook leuk dat hij er uiteindelijk toch nog was. Maarja dan merk je wel, ja die praatjes die dat soort mannen houden dat zijn toch wel van die standaard dingen, het klinkt heel leuk maar wij kregen eerst zelf de introductie en daarna kwamen de klanten erbij, ja dat gaat eigenlijk over ja hetzelfde verhaal hoor je dan al twee keer. En dan denk je nou dan gaat hij dadelijk naar Parijs en dan gaat hij daar hetzelfde weer vertellen. Ik voelde me niet persoonlijk aangesproken maar hij deed wel een leuk voorstelrondje door de zaal, dat vond ik het leukste eigenlijk.

Ja oke, helemaal goed. En dan is dat zeker ook een leuke vraag voor jou omdat jij de re-branding hebt gedaan, want hoe heb jij de overname beleefd? Nou ja je zei net ook al het toen wel intensief was, maar daarna eigenlijk een beetje wegebde.

Ja wat ons, in de werkgroep eigenlijk tegenviel was dat er vanuit global zo weinig eigenlijk concrete richtlijnen waren. We hebben een manual gekregen waarvan wij ook dachten wat moeten we hiermee doen? Ja we hebben wel wat assistentie gehad van marketing in Engeland maar eigenlijk aan de andere kant had je ook weer zoveel vrijheid dat je ook ging twijfelen van doen we het nou wel goed. Ja we misten eigenlijk wel een aanknopingspunt of een contactpersoon dat als je vragen had. Dat viel wel tegen, want wij hadden voor ons gevoel wel zoiets van nou Sedgwick global; er zal toch wel iemand zijn die die kar helemaal trekt, voor hele praktische dingen zeg maar.

Ja nee oke, want mijn volgende vraag was eigenlijk hoe heb je de interne communicatie ervaren?

Ja, ja daar mankeerde dan wel iets aan. Ja op een gegeven moment pak je dan wel zelf je verantwoordelijkheid en doe je het met de dingen die je hebt. Maar dat was wel jammer dat we geen goed afspeerpunt hadden, die kon helpen.

Ja, en de communicatie nu vanuit global, wat vind je daarvan?

Ja ik vind datie wel goed, ik vind het altijd fijn als ik een berichtje krijg. Ik weet dat collega's als die in het Engels een bericht krijgen die het deleten enzo, ja dat vind ik ook altijd zo sneu. Denk ik van ja jongens we zijn ook een Amerikaanse organisatie, en de meesten kunnen heus wel engels of het in ieder geval lezen dus. Ja dat vind ik nu ook wel weer ook met de nieuwsbrieven van Jeroen enzo dan denk ik ja we hebben alweer een tijdje niks gehoord. Dan valt er zo'n gat, dan denk je gebeurt er niks? Ik vind echt wel dat er zeker elke maand van Jeroen of van global een berichtje deze kant op kan komen.

Ja, snap ik. Zeker, goed dat je het zegt. Nog heel even over Amerika, ik heb hier ook even de visie, de missie en de kernwaarden opgeschreven, uitgeprint eigenlijk. En ik vroeg me af wat je daarvan vindt?

Ik heb er weinig mee omdat het te globaal is, ik snap het wel het zijn kernwaarden, ik bedoel ga bij de burelen kijken en die geven precies zo'n lijstje. Het is voor mij een beetje op heel vaag niveau zegmaar. Ik kan me er wel wat bij voorstellen maar ja weetje ik vind dat allemaal zo vanzelfsprekend, het is niet iets waarvan ik zeg; zo dat is bijzonder. En de vertaling vond ik helemaal belabberd, laat iemand van het land zelf er eens naar kijken voordat je google translate ofzo gebruikt. Met dat soort kernwaarden heb ik zoiets van ja ik vind het leuk dat het er staat en op de kaartjes hangen maar het doet me persoonlijk gewoon weinig tot niks. Ik bedoel als dit voor iemand als een verrassing komt dan kan hij beter gewoon iets anders gaan doen.

Zo, dat staat genoteerd. Oke helemaal goed, dan had ik als volgende onderwerp eigenlijk Sedgwick Rotterdam, we hadden het net al even over de interne communicatie, en ik ben heel erg op zoek naar typering van deze organisatie en jouw beeld van Sedgwick Rotterdam. Dus als voorbeeld, je bent met een goede vriend/vriendin aan het praten en diegene vraagt aan jou van hoe is het om bij Sedgwick Rotterdam te werken, wat zeg je dan?

Nou klinkt misschien heel onaardig maar ik zou het sowieso niet aanraden om hier te werken. Ik vind het ook een beetje, ja een beetje oubollig en achterstallig. Dat ik denk van ja weetje we zijn Sedgwick geworden ik vind het kantoor, als ik dan Amstelveen zie dan denk ik ja ziet het er veel moderner uit. En de interactie met collega's daar is beter omdat het kantoor anders is ingericht en dan vind ik het hier gewoon dat ik denk van ja, ik weet het niet, zo uitdrukingsloos en je zit allemaal een beetje in zo'n kamer, ik hou niet zo van kamertjes. En dan denk ik ja het ziet er allemaal wel een beetje uit het is wel toe aan een opfrissingsbeurt. En dat is dan misschien alleen het kantoor maar het heeft denk ik toch wel een weerspiegeling op iedereen, het leeft niet echt. Ja die dynamiek die mis ik wel en ik ga hier ook niet zomaar een rondje lopen en qua flexibiliteit zou het verbeterd kunnen worden.

Want als werkgever, hoe zie je het dan?

Ja, daar ben ik op zich, maar dat scheelt ook wel dat ik naar de kwaliteitsafdeling ben overgeplaatst en dat ik eigenlijk teamleden heb. En dat je dan ook toch qua arbeidsvoorwaarden meer gelijkschakeling hebt, en ik werk 4 dagen van 9 uur en ik kan thuis werken als ik wil en een verstelbaar bureau als het nodig is. Faciliteiten is ja soms vind je dat heel normaal maar eigenlijk is dat niet zo.

Ja en ook dat flexibel werken dat vind ik zelf ook wel echt een pré. Daarmee gaat een organisatie wel met de tijd mee en richting Het Nieuwe Werken.

Ja want daar is vroeger toch best wel wat verzet tegen geweest ook vanuit het management meer gebaseerd denk ik op een soort wantrouwen van wat doet iedereen dan de hele dag. Maar dat vertrouwen is er nu denk ik wel en ik ben ook wel heel blij dat je dat nu ook kan inrichten. En ook nu als ik wat eerder naar huis ga om 's middags thuis te werken omdat dat anders hier met de auto geen komen aan is, is er ook niemand die zegt joh dat kan niet je moet tot 17.00 hier op kantoor zitten, dat vind ik wel de fijne dingen inderdaad.

Ja, nog een beetje over de communicatie, wat is je beeld van team marketing? Het is niet echt duidelijk wat wij precies doen.

Ja jullie profileren is wel een aandachtspunt zagezegd. Wij kampen met precies hetzelfde, mensen hebben vaak een verkeerd beeld of geen beeld zegmaar. In het verleden is er ook best wel wat gewisseld en ander soort werkzaamheden, en ik geloof ook niet dat marketing een hele goede uitstraling had dus ik denk wel dat ze een hele grote inhaalslag te maken heeft, terwijl het zo belangrijk is ik denk dat er genoeg kansen liggen.

Verder heb ik het eigenlijk nog over de verbinding, dus echt op de mensen gericht in Sedgwick Rotterdam. Hoe zou jij de omgang met collega's onder elkaar beschrijven? Dus dat kun je op jezelf betrekken of juist breder trekken.

Ja die zijn denk ik vooral gericht op de plek waar je zit. Omdat het zo in etages is verdeeld, dan heb je echt wel zoiets van met de collega's op mijn eigen etage heb ik goede contacten en op de derde zitten mijn oude collega's daar kom ik ook nog wel wat vaker. Maar dit gedeelte hier vind ik sowieso al helemaal kansloos afgelegen in het oude gedeelte. Ja en misschien de mensen die met elkaar eten op de dinsdagen dat je dan nog wel sociaal bent, ik doe dat zelf niet. Wel ga ik soms naar de borrels maar ik merk wel dat mijn collega's op de verdieping afhaken. Ook voor het feest op 25 mei volgens mij hebben ze er gewoon geen zin in of geen behoefte aan. Het zijn ook wel vaak dezelfde mensen die er op af komen. En nu kan je natuurlijk ook niemand verplichten.

Ja want hoe zou je het op persoonlijk gebied omschrijven ja dat je ook wel dat persoonlijke in gesprekken hebt.

Ja ik heb dat dan wel het meest met mijn directe collega's. En ja eigenlijk ook de collega's die altijd op de tweede zijn, op mijn verdieping. Maar ik zal niet zomaar even naar de eerste lopen.

Is lastig inderdaad. Ja oke en hoe zou je eigenlijk de omgang met leidinggevende en medewerkers omschrijven?

Ja dat is ook wel informeel, ook in mijn eigen situatie. Volgens mij is de hele organisatie wel informeel. Of je nou tegen een Peter of een Jeroen praat, daar kan je altijd even langskomen om te babbelen. Kijk Jeroen is ook door zijn plek maar ook door Jeroen zelf wat afstandelijker. Maar voor de rest nee met Peter als je iets hebt bij wijze van spreken kan je zo binnenkomen, neerploffen en zeggen ik moet even praten. We hebben ook één keer in de maand ook vast overleg ook gewoon en dat bevalt eigenlijk prima.

Ja ik had verder nog wat vind je van de activiteiten die Circle organiseert, wat vind je van Circle heb je er iets mee of heb je er juist niets mee, vind je de activiteiten leuk?

Ja, soms zeg maar. Ik vind het heel leuk wat ze ook doen inderdaad van de cadeautjes en af en toe probeer ik dan ook wel bij iets wat ze organiseren, maar dan kijk ik echt wel of het mijn persoonlijke interesse ook heeft. Het is niet zo dat ik denk van oh Circle organiseert iets dus ik moet mee. Kijk zo'n pubquiz daar hoef ik gewoon niet bij te gaan zitten.

Oh Ja en heb je dan misschien nog activiteiten waarvan je denkt hier zou ik eerder wel op af stappen?

Ja ligt misschien wat lastiger, dat zijn altijd wel de personeelsbijeenkomsten en de feesten en ja ik ben meer iemand van ik hou niet zo van bijeenkomsten 's avonds, ook omdat ik echt een ochtendmens ben en dan heb ik wel zo iets van een kookworkshop ofzo dat vind ik dan wel leuk.

Oh Ja, ja dat is wel een leuk voorbeeld

Maar dan meer dat je ook een beetje bezig bent.

Oke nou dankje voor je input dat is zeker nuttig voor mijn onderzoek. Ik weet niet of jij misschien nog iets hebt waarvan je denkt nou dat is leuk om misschien nog mee te nemen in je advies voor de interne organisatie?

Ja de opfrissing en iets aan de indeling doen dat zou wel echt beter zijn voor de toekomst met flexplekken en alles. Sinds fusie met GAB zijn die hokjes er.

Interview 7

Ja wat ik eerst altijd even vraag is hoe lang ben je hier in dienst? Nou je zei net zelf al vijf jaar. En je doet tele-expertise en welke afdeling is dat?

Property.

Oke, property. Ik had als eerst even over Sedgwick Amerika, want kun je jouw beeld van Sedgwick Amerika omschrijven? De organisatie die deze organisatie heeft overgenomen, hoe kijk je daar tegenaan?

Ik heb niet echt een beeld maar we hadden natuurlijk het openingsfeest in de laurenskerk. en daar merkte je al wel gauw dat in ieder geval dat één van de aandeelhouders, David North, die was

wel heel erg Amerikaans in zijn toespraak. Alles ging beter worden, mooier worden, maar op zich merk je dat ook wel want sindsdien hebben we maar uitjes; er wordt meer geld vrijgemaakt om leuke dingen te doen. En vanuit marketing zijn er ook meer cadeaus, acties. Dus nee voorlopig ben ik wel blij met de overname, merk ik wel dat er leuke dingen onze kant op komen.

Oke helemaal goed, en dan over de overname zelf; hoe heb je de overname zelf beleefd? viel je iets op of juist niet?

Nee eigenlijk niet, we zijn naar een nieuwe naam gegaan, naar een nieuw logo maar eigenlijk verandert er heel weinig qua uitstraling denk ik. Het valt me ook op dat we meer medewerkers aantrekken. Nee het gaat de goede kant op, we lijken heel erg te ontwikkelen. Misschien met oog op de toekomst dat we nu investeren en later gaan oogsten als het ware, en dat de opdrachten dan vanzelf komen naarmate je genoeg handen hebt. Maar blijkbaar, want voorheen was er niet zo heel veel budget en is er nu genoeg budget om nieuwe mensen aan te nemen en leuke dingen te doen vanuit het bedrijf.

Ja precies, goed, en hoe zou je de communicatie vanuit Amerika beschrijven naar de medewerkers? Nou het evenement in de Laurenskerk kan daar ook onder vallen, of bijvoorbeeld een mailtje over de nieuwe kernwaarden.

Ja, ik heb daar niet zo heel veel mee te maken denk ik. Nee, ik weet wel bijvoorbeeld dat wanneer er gesprekken over loonsverhogingen zijn, dat dat via Amerika loopt. En ja het aanvragen van budgetten zit ik niet bovenop maar dat moet wel allemaal via Amerika. Voor alles moet toestemming vanuit Amerika gevraagd worden, en dat wordt best als negatief ervaren maar zelf heb ik dat niet.

En de communicatie vanuit Amerika over de organisatie, meer over bijvoorbeeld ontwikkelingen?

Ja grappig, ik maak de tijd daar niet voor om dat te lezen. Dus dat is misschien wel stom maar is ook een antwoord.

Ja nee als je zoiets hebt van het trekt me niet dat kan natuurlijk, dit is natuurlijk een anoniem gesprek ook.

Prima

Even nog over Amerika ik heb deze er nog even bij gepakt; de visie, missie en kernwaarden en ik vroeg me ook hoe je daar tegenover staat.

Ik zie ze voor het eerst. Maar Caring Counts is natuurlijk een bekende.

Heb je dat papiertje op je bureau gehad met de kernwaarden?

Ja, ja dat wel, ja precies. Taking care of people, nee ik denk dat het goed gaat, met alle uitjes maar zeker ook met de mensen. Ik ben nu ook bezig met een opleiding, daar is dus ook wel ruimte voor en ik kan me binnen het bedrijf ook best wel doorontwikkelen. Dus ik ben in opleiding voor register expert, dus dat houdt in dat je erkent expert bent.

Oh ja en is dat ook binnen property dan of kan je dan eigenlijk alle kanten op?

Nee, dat is wel property gericht inderdaad. Het is een groot deel heel algemeen denk ik maar volgens mij moet je op een gegeven moment wel een specialisatie kiezen. Dus wat dat betreft wordt er goed voor me gezorgd, opleidingen waren overigens ook al onder Cunningham mogelijk. Ja voor mij verandert er eigenlijk niet zo heel veel op de leuke dingen na. Moet ik nu ook nog iets over de missie zeggen?

Ja volgens mij kan je hier wel iets inhoudelijks over zeggen maar ik vroeg me af of het je ook echt aanspreekt.

Of het me aanspreekt hoe bedoel je?

Nou dat je denkt nou dit voelt wel als mijn organisatie

Ja, ja ja de visie zeker weten, je merkt wel echt dat er voor je gezorgd wordt en missie volgens mij ervaar ik ook wel dat de juiste experts op de juiste locaties zijn als dat er dan mee bedoeld wordt. Organisatiewaarden kan ik me ook wel in vinden.

Oke goed om te horen. Dan wilde ik even door naar Sedgwick Rotterdam. Dus echt deze organisatie, ja ik vroeg me af wat je, je hebt het al een beetje verteld, maar kun je vertellen wat je beeld van deze organisatie. Je werkt hier nu vijf jaar, ik ben een beetje op zoek naar de kenmerken van hier, van kantoor Rotterdam. Want wat vind jij nou van jouw werkgever? Ik heb als voorbeeld; stel nou je bent met een vriend aan het praten en hij vraagt nou hoe is het om bij Sedgwick te werken, wat zeg je dan?

Ja, ja kijk het is natuurlijk, maar dat is ook de branche misschien wel; de verzekeringswereld is toch wel een grijs wereldje in principe. En veel vrienden van mij werken dan in marketing bedrijven met veel ontwikkelingen veel trends, met jonge mensen. En daar zie je wel dat het allemaal wat moderner is, wat meer van deze tijd. Misschien wat meer vermaak zoals een playstation enzo, nee maar daar is deze branche niet naar. Ik denk dat we hier veel te maken hebben met oudere mensen, mensen die vroeger bijvoorbeeld op een boot hebben gewerkt, die het fysieke aspect niet meer aankunnen en op zoek gaan naar een kantoorbaan. En of het veel jongeren trekt, ja je studie is verzekering en bankwezen denk ik. Ik denk dat het veel oude mensen aantrekt.

Ja, en jij?

Ja, ik ben er ingerold eigenlijk. Ik ben er via via ingekomen en eigenlijk is het heel leuk om schades te regelen voor mensen. Ja je maakt mensen vaak blij.

Oke gaaf, ook nog even over Rotterdam, hoe zou je hier de communicatie omschrijven?

Ja, ik werk op de verdieping met mijn manager, en daar weer de manager van dus de lijnen zijn heel kort en ik kan ze altijd benaderen.

En de communicatie naar heel de organisatie, vind je dat voldoende of zou je wel wat meer op de hoogte gehouden willen worden?

Nee hoor, we ontvangen eens in de maand een maandbericht. En daar staat eigenlijk een opsomming van de leukste dingen in die we hebben meegemaakt, maar ook de schades de meest opvallende schades. Nee er wordt goed gecommuniceerd denk ik.

Dan had ik nog even over deze organisatie maar dan wat meer op de mensen gericht. Ja, je zei net ook al dat het met je leidinggevende ook altijd informeel is, omgang met collega's hoe zou je dat omschrijven?

Op kantoor Rotterdam of Nederland? Nederland is ook goed. In Rotterdam merk je dat mensen misschien iets stugger zijn maar dat kan ook met de indeling te maken hebben. In Amstelveen heb je één centraal punt waar je koffie haalt en elkaar dus makkelijke aanspreekt. Dat is jammer in Rotterdam dat het niet echt een geheel is. Als je in Amstelveen naar huis wilt dan moet je langs de vrijdagmiddagborrel en dan kom je ook niet weg. De intro dag is ook iets nieuws.

Ja, maar jij zou het ook wel wat vinden als het hier wat meer open zou zijn?

Ja, ja nu is het inderdaad helemaal afgesloten. Maar voor de rest communiceren met collega's ligt ook aan jezelf maar de deur staat altijd open en er zijn genoeg kansen om ergens mee te kijken en jezelf te ontwikkelen.

Oke helemaal goed, ook nog even over het sociale, wat vind je van de activiteiten die Circle organiseert?

Ja leuk. Ja ik denk dat het zeker van toegevoegde waarde is, niet alleen om elkaar beter te leren kennen, maar ook zo'n vrijwilligersdag NLdoet enzo, dat je als bedrijf laat zien, je zet je merk ook eigenlijk goed op de kaart. Maar vooral voor het teamverband, nee ik vind dat Circle leuke uitjes heeft. Ik weet niet hoe het nu is hoor, ik heb me er een poos geleden een beetje mee bemoeid, maar toen was er telkens weinig budget en werd er veelal georganiseerd vanuit Rotterdam en hadden ander kantoren zoiets van; maar wij dan? En ik weet niet of dat nu beter gaat maar volgens mij wel, elk kantoor evenveel budget en tijd maakt.

Ja, budget weet ik inderdaad ook niet, maar ja ze zijn wel heel erg Nederland gericht en niet per se per kantoor. Net als de pubquiz bijvoorbeeld, leuk dat iedere vestiging dat dan tegelijkertijd doet. Ja eigenlijk best veel besproken zo, ja zeker. Heb jij misschien nog iets dat je denkt nou dat zou je echt mee moeten nemen voor deze organisatie hier?

Uh op communicatie ?

Ja of gewoon intern dat je zoiets hebt van dat zou het nog leuker maken om naar mijn werk te gaan.

Ik denk dat een beter IT er voor zou zorgen, dat als je in de problemen zit dat zij sneller kunnen bijspringen en een oplossing bieden, in plaats van dat je zelf een uur bezig bent en dat is dan ook communiceren met India wat ik liever gewoon per locatie zou willen zien. En de borrels in

Amstelveen beginnen om half vijf, waardoor iedereen toch wel sneller aanwezig is, omdat iedereen om vijf uur toch wel in zijn vrije tijd niet naar de werkbijeenkomst, dus ik zou het leuk vinden als de bijeenkomst een half uur eerder begint waardoor je mensen waardoor je je collega beter leert kennen hier in Rotterdam.

Oke, dankje voor je tijd en vooral voor je input. Daar kan ik zeker wat mee.

Interview 8

Ik begin altijd even met de vraag hoe lang ben je hier in dienst?

Ik ben hier begonnen als stagiair, ik heb hier mijn afstudeerscriptie geschreven. Als je dat niet meetelt, ik ben hier officieel drie en een half jaar in dienst. En met scriptie dus vier. Ik heb toen onderzoek gedaan naar, letselschade slachtoffers die krijgen zegmaar een uitkering ineens en als ze echt grote schade is krijgen ze echt een groot bedrag, dat kan echt 5, 6 ton zijn. En mijn onderzoek ging erover hoe wij die mensen begeleiding kunnen bieden en of wij dat mogen en kunnen.

Oh hoe ze om moeten gaan met zo'n grote som geld?

Ja, goed.

Oke, ja rekenkundige afdeling natuurlijk en hoe heet je functie dan?

Rekenkundig expert.

Ja oke, helemaal goed. Ik heb het een beetje ingedeeld in onderwerpen zo ook Sedgwick Amerika, ik vroeg me af of je ja jouw beeld eigenlijk van Sedgwick Inc. kan omschrijven. Dus de organisatie die deze heeft overgenomen, hoe zie je die?

Eigenlijk niet echt een beeld van, nee ze zijn eigenlijk ook niet zo bekend hier omdat ze natuurlijk voornamelijk in Engeland en Amerika zaten, het is sowieso nieuw. En eigenlijk is er hier ook nog niet heel erg veel veranderd, zeg maar sinds ze zijn overgenomen.

Ja want dat is eigenlijk mijn volgende vraag, hoe heb je de overname beleefd, is je iets opgevallen?

Nou er is wel aandacht aan besteed, maar concreet is er niet echt wat veranderd denk ik. In ieder geval niet in het operationele gedeelte. Misschien bij het management wel maar bij ons niet direct, het werk is nog steeds hetzelfde, mijn leidinggevende is nog steeds hetzelfde.

Oke helemaal goed, en de interne communicatie vanuit Amerika? Ik heb het dan bijvoorbeeld over een mailtje vanuit Amerika met ontwikkelingen of ja wat nog meer, bijvoorbeeld de introductie in de Laurenskerk, alles wat vanuit Amerika voor deze organisatie wordt opgesteld of beschreven.

Ja je krijgt op zich niet zo heel veel mail vanuit Amerika, het is natuurlijk ook letterlijk

en figuurlijk een beetje en ver van je bed show. Dus ja af en toe krijg je een mailtje en soms delete ik hem gelijk en soms lees ik het wel, net even hoe het uitkomt. Ja ik zou ook niet zo goed moeten weten wat ze er anders aan zouden kunnen doen want ik zie wel dat ze moeite doen, in de vorm van mailtjes enzo. Ja, ik zou niet weten wat ze er precies mee willen bereiken zeg maar. Het is natuurlijk heel groot aangekondigd dat je die slogan Caring Counts, en voor je klant zorgen ja ik heb een beetje het idee dat iedereen dat al wel deed. Als zij daar nog meer gefocust op zijn, ja verandert verder niet zo heel veel volgens mij.

Ja dat was dan ook mijn volgende vraag over de visie, missie en kernwaarden van Amerika, ja ik vroeg me af hoe je daar tegenaan kijkt.

Ja de visie, ja misschien het zit in mij maar ik vind dat heel normaal, ik bedoel we zijn een service verlenend bedrijf dus het is eigenlijk wel vrij logisch. En als je het betreft op de organisatie zelf, dat zij van Sedgwick voor hun eigen mensen zorgen, ja is natuurlijk een beetje vaag. Wat verwacht je van een werkgever? Ja ik denk dat er hier wel kansen zijn om opleidingen te volgen en nou ja en vanuit een andere functie te bekijken of je dat leuk vindt en samen te werken maar ik geloof niet dat er nou echt iets concreets, heel speciaals is ingevlogen vanuit Amerika waardoor er hier nu echt iets anders is ofzo.

Nee, precies, en als dat al was dan weet je natuurlijk ook niet of het aanslaat vanwege de cultuurverschillen. Wel leuk om dat te onderzoeken maar wel een uitdaging om daar een brug in te slaan.

Ja en ik weet ook niet of je dat ten eerste kan bereiken en ten tweede of je dat moet willen dat je hier exact dezelfde cultuur krijgt als in Amerika. Wat bereik je ermee?

Ja precies, ik denk dat het gewoon belangrijk is als het op de Nederlandse manier overkomt.

Ja en dat zou ik wel het belangrijkste vinden, maar wat wil je ermee bereiken zegmaar. Ik bedoel dat je een mailtje over Dave North stuurt, ik denk dan wat wil je daar mee bereiken, dat mensen hem leren kennen? Ik denk dan ja mensen hebben toch nooit met hem te maken.

Ja ik snap wat je zegt, het moet gewoon relevant gemaakt worden voor Nederland(ers). Mijn volgende onderwerp is dan ook Sedgwick Rotterdam, ik ben heel erg op zoek naar typering van deze organisatie eigenlijk om deze organisatie echt te leren kennen en om te kijken of het überhaupt relevant gemaakt kan worden. Of het vertaald kan worden letterlijk en figuurlijk. Dus even naar Rotterdam, stel je bent met een vriend aan het praten en die vraagt, ja nou hoe is het om daar te werken? Wat zou je dan zeggen?

Sowieso al wel een leuk kantoor, vind ik persoonlijk, maar dat komt vooral omdat wij gewoon een leuk team hebben, personenschade. Wat denk ik wel heel erg speelt in Rotterdam is dat je echt de eerste verdieping is personenschade, en de tweede verdieping is HR en MCL denk ik ik weet niet eens zeker, dus je hebt echt je eigen verdieping en je eigen afdeling. Ik weet ook niet of dat raar is want je hebt gewoon heel ander werk dus ja, maakt dat veel uit? Weet ik niet. Dus dat valt wel op, iedereen op zijn eigen stukje.

Ja, waarom het misschien uit kan maken is of jij het leuk vindt om meer met de hele organisatie in contact te staan? Dat je het nog leuker zou vinden om hier te werken bij wijze van.

Ja, dat zou ik wel leuker vinden ja. Kijk want met je eigen collega's heb je sowieso wel contact, die spreek je onderling ook wel en de rest zeg maar van de andere afdelingen ja die spreek je bijna nooit. Zeker niet als ze ook niet met de lunch van Marjolein komen eten dan spreek je elkaar ook niet.

Ja nee goede, en dan ook nog even over de interne communicatie in Rotterdam, ik heb dan als voorbeeld een kwartaalbericht, een complimentenkaart echt een beetje ook voor de algemene organisatie zeg maar. Wat vind je daarvan?

Ja een beetje hetzelfde als wat ik net zei. Wat wil je er mee bereiken, met die complimentenkaart als je die blanco op iedereen zijn bureau legt, dan gaat hij ook blanco de la in zeg maar. Als je nou zelf daar wat meer initiatief in neemt, desnoods zet je er zelf wat in dat is al heel anders dan dat je het zo op iemand bureau legt zonder briefje. Het kwartaalbericht vind ik wel echt veel leuker geworden en ik vind het ook wel goed dat je nu apart de personeelsmutaties krijgt, want zo'n kwartaalbericht wordt ook wel snel weer lang en dat lees je niet zo snel. Maar wel leuk dat het er is ik vind het persoonlijk wel interessant, ik weet ook dat er mensen zijn die het niet interessant vinden.

Vind je het ook genoeg de ontwikkelingen, vind je bijvoorbeeld dat er vanuit het management of je leidinggevende genoeg gecommuniceerd wordt over bijvoorbeeld beslissingen? Dat ik wel eens hoor dan mensen eigenlijk pas via via erachter komen van dat is zo en zo besloten en toen zo gegaan

Ja dat kan wel echt veel beter. Dat is op onze afdeling wel specifiek maar ook echt zeker er kan veel meer gecommuniceerd worden en sneller en dat wel veel meer mensen weten waar ze aan toe zijn.

Ja en zou je dat dan het liefste zien via personen of via berichten?

Nou maakt niet zoveel uit, ik denk dat juist ook de eenvoud van sommige dingen, des noods ook een whatsappje van joh komende week dan staat er dit en dit gepland, of is die op vakantie of komt er een sollicitant. Kan je lezen wanneer je wilt en dan ben je er van op de hoogte, het hoeft niet zo groot te worden gemaakt

Oke, ja ook wel een leuke; wat is je beeld van team Marketing?

Ja is natuurlijk lastig, het begint nu eindelijk een beetje vorm te krijgen. Al duurt het wel best wel lang voor je iets terugkrijgt, dat zeggen meerdere mensen.

Oke ja, verder had ik nog over de collega's binnen deze organisatie dus de omgang met collega's, hoe zou je die omschrijven?

Wel goed, ja. Het is wel, en dat is ook wel weer een beetje expert eigen denk ik dan, die sommige leven wel een beetje in hun eigen wereld zeg maar, ze werken meer namens zegmaar. Alles komt op hun eigen naam binnen en gaat op hun eigen naam weer weg. Dus er zijn wel een beetje een aantal mensen die hun eigen bedrijfje hebben binnen het vak. En de omgang op zich wel goed onderling. Het enige dat ik persoonlijk altijd denk is dat er wordt vaak aangekaart van ja, er zouden meer afdelingen bij elkaar moeten komen er zouden meer mensen met elkaar moeten praten, maar er wordt eigenlijk niet heel veel aan gedaan zegmaar. CirCle probeert het wel maar nu komt er bijvoorbeeld dan een groot personeelsfeest aan, en ik vind persoonlijk daar komen mensen altijd met elkaar in gesprek en tijdens zo'n pubquiz ook. Maar ik vind ook dat het bedrijf daar veel meer aan zou moeten doen.

Ja je zegt mensen zouden vaker bij elkaar moeten komen maar dat doen ze niet, bedoel je dan ook niet-werk gerelateerd?

Ja, zeker, zeker. Kijk want werkgerelateerd dat gaat bijna niet, want iedereen doet zijn eigen ding op werk en het werk is gewoon heel anders. Ik zou ook zeggen tegen het bedrijf van organiseer eens een sportdag, met teambuilding activiteiten, dat soort dingen wat groter of verplicht iedereen om dinsdag naar de lunch te komen, verplichten gaat wat ver maar toch dat er wat meer interactie is.

Ja goede, en nog over de verticale omgang, dus met leidinggevenden, vind je dat goed?

Ja ik vind dat er naar beneden gecommuniceerd zou kunnen worden, maar mijn contacten met mijn leidinggevenden is verder prima, kan altijd binnen komen lopen. Je kan altijd bellen.

Ja en vaak genoeg contact?

Ja

Oke, dankjewel. Mijn volgende vraag was wat je van de activiteiten van CirCle vindt, dus die antwoorden zijn voor jou ook erg interessant.

Ja, zeker daar ben ik wel benieuwd naar. Wat je zou kunnen vragen is of mensen bereid zijn te betalen voor CirCle activiteiten.

Interview 9

Even als inleiding heb ik de vraag; hoe lang ben je hier in dienst?

Iets meer dan twee jaar.

Oke, dus jij hebt eigenlijk allebei meegemaakt zowel Cunningham als het nieuwe Sedgwick?

Ja klopt

Oke en welke functie en afdeling, als HR.

Ja als HR medewerker en dan specialisme hr-administratie en salarisadministratie.

Goed, ja ik heb het dus een beetje verdeeld in een paar onderwerpen, als eerste heb ik Sedgwick Amerika. Hele brede vraag; ja kun je jouw beeld van Sedgwick omschrijven, dus echt op internationaal niveau; de partij die het heeft overgenomen? Of wat komt er als eerste in je op?

Caring Counts, dat komt als eerste in me op omdat ik dat ook overal voorbij zie komen. Caring Counts. Ja omdat het gewoon een heel belangrijk onderwerp is omdat iedereen daarmee betrokken wordt. Ja dat is mijn beeld en waar ik nu natuurlijk veel mee bezig ben is Inclusie, dat iedereen erbij hoort ook onze externe medewerkers overal bij betrekken natuurlijk. En ja van Amerika heb ik best wel een overdreven beeld, wij zijn natuurlijk heel anders dan Amerikanen, daar is natuurlijk alles heel groot en overdreven. En wij zijn hier meer van

Doe maar normaal dan doe je al gek genoeg waarschijnlijk?

Ja.

Oke en ja hoe heb je de overname beleefd, wat viel je op? Had het consequenties voor jou in je functie of?

Nou nee dat niet eens heel erg, we hebben natuurlijk wel onderdelen wat we moesten gaan veranderen, arbeidsovereenkomsten, overal moest een nieuw logootje op. Daar waren we op zich best veel tijd aan kwijt en voor de rest heb ik niet heel veel.

Oke dat is ook best veel inhoudelijk ook, heb je nog verder iets gemerkt aan de organisatie waar je voor werkt hier?

Nee, nee eigenlijk niet, nou ja deels laat maar zeggen. Onder Cunningham die aandeelhouders waren best wel strak in de kosten. En sinds Sedgwick is er wat meer mogelijk is het wat losser en dat merk ik wel in mijn functie. Er worden meer producten besteld en ze zijn wat makkelijker in iets goedkeuren. Ik moet zeggen voor de rest eigenlijk nog niet heel erg want ja weetje we hebben natuurlijk wel kernwaarden gekregen van Sedgwick, maar iedereen doet het eigenlijk al. Dus ja of dat je er wat van merkt, moet je nou heel anders doen? Nee. Nee eigenlijk niet.

Ja want hoe zou je dan met die overname ook de interne communicatie vanuit Amerika beschrijven? Dus ja misschien voor in je functie of hier?

Ja we hebben natuurlijk ook al wel wat e-mailtjes gehad. En ook een paar e-mailtjes waarin Dave North in zo'n vakje iets stond te vertellen, maar ik moet eerlijk zeggen als ik zoiets krijg ik kijk wel even maar

Het komt niet binnen zegmaar?

Nee, nee net zoals die filmpjes, ja je staat naar een man te kijken alleen zijn hoofd, een beetje saai.

Ja, en hoe denk je verder dat dat komt? Wat is het voor jou bijvoorbeeld dat je denkt ja nou ja

Nou meestal is het gewoon heel langdradig en ook wel dingen die je al weet. Ja ik weet niet dan zie je ook een e-mail met weet ik veel hoeveel tekst en veel weet ik al.

Ja oke, helemaal goed. Nog even een laatste ding over Amerika, heeft ook met interne communicatie te maken want zij hebben natuurlijk eigen kernwaarden heel erg, een eigen visie en missie. Ja ik vroeg me af wat je daar eigenlijk van vindt, of je je aangesproken voelt?

Tja,

Ja want net zei je ook, ja eigenlijk is het al zo hier, wat daar staat, dat vind ik wel grappig want daar kom ik ook achter; dat het eigenlijk al wel van toepassing is maar dat medewerkers dat niet van zichzelf zeggen hier.

Ja alles doe ik hier eigenlijk al wat hier staat. Het zit allemaal in mijn functie. Ja het is nu een soort van opgeschreven maar er verandert verder niets, het is gewoon vanzelfsprekend. Ik denk dat dit gewoon waarden zijn in elke organisatie.

Nee oke, helemaal goed. Tot zo ver eventjes Amerika. Want waar ik eigenlijk op zoek naar ben is wat is nou typisch voor deze organisatie? Dat is natuurlijk een hele moeilijk evraag maar als alleen Rotterdam zou bestaan, wat zouden dan de interne waarden waarvan je denkt hier staat deze organisatie voor, daar ben ik een beetje naar op zoek.

Ja typerend is eigenlijk dat iedereen met heel veel enthousiasme over zijn functie verteld. Passie, mensen zijn zo enthousiast over wat ze doen en dat brengen ze ook nog eens over naar andere mensen en ik denk dat dat wel echt kenmerkend is voor onze organisatie.

Nou dat vind ik een hele goede, dat was mij ook al wel opgevallen inderdaad, dat is wel echt kenmerkend nu je het zegt zeker in Nederland. Vooral wat ik heb gezien in Rotterdam dan en Amstelveen ook denk ik.

Ja, ja Amstelveen ook. Hoogeveen ook absoluut, en Eindhoven ook. Het is overal weet je, ja je merkt het natuurlijk overal daartussen ook weer verschillen tussen de mensen.

Hele goede inderdaad en wat ook wel opvalt is de sfeer, heel collegiaal en benaderbaar.

Ja het is erg laagdrempelig je kan altijd bij iedereen binnenlopen en zal elkaar helpen. Ja weet je we hebben een beetje hier natuurlijk een pand met allemaal hokjes, in Amstelveen hebben we dat al weggelaten en is dat al helemaal open. Ja hier, de deuren staan ook altijd open en iedereen loopt bij elkaar binnen, dus dat is ook wel weer een kenmerk.

Ja, zeker dat schets ook meteen een mooi beeld van wat jij hebt van deze organisatie. Wat ik ook altijd aan iedereen vraag is wat vind van je de interne communicatie hier en in Nederland eigenlijk.

Ja er is natuurlijk Click. Ja eigenlijk in afwachting van Click. Het is natuurlijk best wel ouderwets om gewoon een mailtje uit te sturen of een briefje, leuk natuurlijk, maar je merkt gewoon dat het nauwelijks gelezen wordt. En wij zijn zelf ook op zoek naar hoe we het beste informatie kunnen gaan overbrengen naar mensen. Dus dat willen we via Click gaan doen.

Ja en dat duurt nu al wel een tijd begreep ik. Want dat moet via een bepaald persoon en je bent daarin echt afhankelijk van Amerika toch?

Ja dat klopt. Ja we hebben natuurlijk SharePoint hebben we al en in principe is dit een beetje hetzelfde als Click en je ziet ook gewoon een verouderd en niet echt meer gebruik van gemaakt dus dat is nu eigenlijk al not done. Ja ik ben gewoon enthousiast dat Click komt.

Ja precies, nou leuk. Super leuk. Ja verder over Sedgwick Rotterdam heb ik meer over verbinding van collega's, want hoe zou jij de omgang met collega's onder elkaar schrijven hier in dit pand?

Ja goed gewoon, iedereen kan wel bij elkaar binnen lopen en iedereen wilt je altijd helpen, niet a la minute natuurlijk maar iedereen is altijd bereid om samen te werken.

Oke leuk, het voelt ook erg informeel.

Ja, ja en in mijn functie kan ik natuurlijk niet echt om hulp vragen maar

Ja en op persoonlijk gebied, de gezelligheid, heb je dat hier ook of heb je zoiets van dat mis ik nog een beetje?

Ja dat komt misschien ook een beetje door mijn functie want ik heb natuurlijk best wel wat mensen die ik ook persoonlijk ken dus dan maak je toch best wat sneller ook een persoonlijk praatje en gewoon even gezellig, en ik schuif aan bij de lunch met die.

Ja, ja dat is natuurlijk ook je functie inderdaad.

Ja want zodra mensen worden aangenomen, weet je ik zie ze met de introductiedag ik heb nog even afspraken en als er wat is komen ze ook wat sneller bij mij terecht dus ja dan heb je ook ik weet wie wie is.

Oh dat klinkt in ieder geval positief, en dan nog even over de collega's maar dan verticaal, van hoe zie je dat met de leidinggevenden en de medewerkers binnen de organisatie, zeg je van nou dat is ook informeel of meer afstand bijvoorbeeld, de omgang/sfeer?

Ik denk dat dit sowieso wel een hele informele organisatie is. Ik heb eigenlijk geen, ik zie niet vaak formele relaties of gesprekken of maakt niet uit voorbij komen. Het is vaak wel van informele aard. Ja dat ligt natuurlijk ook weer aan de persoon, sommigen vinden formele organisaties weer veel fijner die willen graag in pak veel zakelijker en sommige personen die vinden het juist informeel ik kom lekker in mijn spijkerbroek en ik ga gewoon lachen met mijn collega's.

Ja het is maar net wat bij je past natuurlijk, nog even door op het sociale, ik breng ook altijd CirCle als onderwerp aan zegmaar. Ja wat vind je van de activiteiten die zij organiseren?

Ja leuk, ja ik doe bijna altijd mee. Ik vind het sowieso altijd leuk net zoals die pubquiz. Kijk hier op je werk ga je toch altijd, heb je toch wat meer over werk, je houdt meestal wel een kort praatje maar het is maar kort. En daarbuiten met je collega's heb je gewoon wat relaxte gesprekken, even gezellig met een wijntje erbij. Ja en ik vind wel dat dat soort activiteiten daaraan bijdragen. Dus

nou ja en dan doen we ook voor het goede doel natuurlijk altijd. Nee ja super, ik ben altijd heel tevreden mee en ik vind het ook leuk om aan mee te doen.

Ja helemaal goed, dat was hem dan een beetje. Ik had verder nog wat zou er voor jou voor nodig zijn om het intern netwerken nog een beetje te stimuleren, mis je nog iets?

Nee niet echt.

Oke super dat was hem zo. Bedankt voor je tijd en je input.

Interview 10

Yes, eerst vraag ik altijd even hoe lang ben je hier in dienst?

Ruim een jaar, ik ben vorig jaar medio februari in dienst gekomen.

Oh dat was met de overname?

Ja dat speelde toen allemaal al wel maar niet echt weid verspreid bekend, maar ik ben wel echt bij Cunningham Lindsey in dienst gekomen en vrij snel daarna werd het inderdaad Sedgwick.

Oh des te leuker om jou dan te spreken omdat jij allebei hebt meegemaakt. Oja en afdeling en functie.

Ja ik doe dus Personenschade afdeling en ik ben letselschade expert.

Oja oke. Super, ik vraag altijd eerst naar Sedgwick Amerika en dan bedoel ik eigenlijk de internationale organisatie. Want ik ben wel benieuwd wat medewerkers die hier werken, ik beperk me eigenlijk tot Rotterdam voor mijn onderzoek, nou eigenlijk weten van Amerika. Dus ik vroeg me af wat nou eigenlijk jouw beeld is, wat er in je opkomt als je daaraan denkt.

Ja ik denk meteen natuurlijk aan uncle Dave, ik ben ook naar het grote event geweest van de naamsveranderingen en uncle Dave heeft toen zijn verhaal verteld. Dus ja dat is eigenlijk het eerste waar ik aan denk, voor de rest heb ik het gevoel dat wij niet heel veel met hen te maken hebben. Nee helemaal niet. Mijn werkzaamheden zijn eigenlijk helemaal niet veranderd, we hebben alleen een andere naam gekregen. En het is een beetje, de managers die zijn geweest en er wat meer over verteld, en die geloven er ook wel heel erg in en in hun motto Caring counts. En dat enthousiasme proberen ze over te brengen en dat lukt ook wel deels maar aan de andere kant denk ik wel sommige dingen klinken wel heel erg Amerikaans.

Ja, ja oke, en over de overname zelf heb je daar nog iets aan gemerkt?

Nou, ik vond het eigenlijk allemaal; kijk we zijn een stuk eerder overgenomen dan dat we ook de naam zijn gaan gebruiken, ik denk dat dat wel goed was want nou ja je hebt nog steeds mensen aan de telefoon die geen idee hebben wat Segwick is. Ligt ondertussen ook wel iets meer aan hun dan aan ons. Maar ik vond dat het eigenlijk allemaal vrij soepel ging.

Ja, viel je verder nog iets op aan de interne communicatie vanuit Amerika?

Veel.

Veel spam?

Ja veel emails, iedereen moest een woordje doen en de eerste keer lees ik het en de tweede keer is het ongeveer hetzelfde en de derde keer lees ik het al niet meer. Volgens mij hebben de meeste collega's hetzelfde, we hebben het al druk zat.

Ja want is het relevant voor jou wat erin staat?

Dat weet ik dus niet want ik ben een tijdje geleden al gestopt met lezen. Soms krijgen we nog een mailtje met een tip erin, ja dan denk ik leuk maar dan gooi ik hem daarna weer in de prullenbak. Het is nu wel minder spam van eerst dus dat vind ik wel veel beter.

Ja oke, dan had ik nog even over de visie, missie en de kernwaarden van Amerika. Het valt natuurlijk ook een beetje onder communicatie eigenlijk, of je je er tot aangesproken voelt?

Ja, ja dat wel. Caring Counts vind ik wel een goede slogan. Dus die visie vind ik wel mooi, ik denk dat de missie ook wel redelijk klopt als je kijkt hoe breed het bedrijf is wat voor expertise we in huis hebben. Wij kunnen inderdaad op allerlei vlakken van dienst zijn. En organisatiewaarden, ja, ik denk dat ik me daar ook wel redelijk in kan vinden maar ik had ze nog niet echt gezien eerder. Ja groei merk je heel erg dus ruimte om te groeien, anders was dat toen we nog onder Cunningham Lindsey beleid stonden. We hadden veel nieuwe collega's aangetrokken, zeker bij onze afdeling, er gaan ook wel regelmatig mensen weg maar volgens mij is hij alsnog groeiende.

Oke ja, en valt het ook op waarom mensen weggaan?

Van andere afdelingen weet ik niet zo goed, ik weet dat bij onze eigen afdeling sommige mensen ja de druk tegenover de belong niet in de juiste verhouding vonden staan. Ja er was wel een hoge werkdruk, en dat was ook omdat er in eerste instantie geen nieuwe mensen konden worden aangenomen onder Cunningham Lindsey beleid, dat is wel iets wat mensen heeft doen vertrekken, te veel voor te weinig.

Oke, en nu is dat wel aan het bijtrekken?

Ja, ja dat wel. Ja dus in dat opzicht weet ik dat afgelopen jaren niet iedereen elk jaar salarisverhoging kreeg, en dat hebben ze dit jaar wel gedaan voor iedereen. Dat is motivatie maar aan de andere kant had de directie aangegeven de salarissen meer marktconform te willen maken, nou ik vind niet dat mijn salaris nu marktconform is. Ik ben wel iets omhoog gegaan maar niet hetgeen wat ik dacht dat redelijk zou zijn. Dus nou ja dat zat er op dit moment niet in, ik denk nou ik ga ook niet meteen weg, ik heb het hier prima naar mijn zin.

Ja, zolang je misschien ook geen nieuwe schoenen hebt zegmaar. Of denk je stel dat er iets voorbij komt dan zal ik eens kijken of ik er op vooruit zou gaan?

Ja, ik ben wel benaderd, je wordt regelmatig via LinkedIn benaderd omdat er gewoon een groot tekort is aan mensen met experts op de letselschade. Daarom denk ik ook ja mensen als je iemand in huis hebt doe er ook eens wat aan om ze binnen te houden. Dat

vraag ik me wel af of ze daar zich wel genoeg voor inzetten. Maarja dat is iets wat me wel een beetje tegenviel. Ja ik wordt maandelijks wel via LinkedIn benaderd voor andere functies, daar heb ik nooit zin in want het zijn allemaal binnendienst functies en hier mogen we naar buiten. Maar je gaat toch wel soms denken hm, dat is wel iets met communiceren van als je iets zegt moet je het ook doen.

Ja oke, dan wilde ik even verder naar deze organisatie dus echt Amerika daargelaten, alleen hier in Rotterdam. Tenminste, werk je altijd in Rotterdam?

Ja.

Ja, oke. Dan eigenlijk het beeld van deze organisatie, van voormalig Cunningham Lindsey. Ja ik heb als voorbeeld vraag van nou je bent met een hele goede vriend of vriendin aan het praten en die vraagt hoe is het om hier te werken, ja wat zeg je dan?

Ja ik vind mijn werkzaamheden heel erg leuk. Wij gaan echt bij mensen op bezoek met de buitendienst en dat menselijke contact maakt het heel erg waardevol. Sowieso had ik hier al hele goede ervaringen met Cunningham Lindsey toen ik hier gedetacheerd zat en toen ik hier eenmaal in dienst kwam ook heel goed want ja je wordt hier wel door collega's met open armen ontvangen, echt een leuke groep mensen. Dus dat als organisatie doen ze dat wel goed. Al heb je wel veel problemen als je begint, dat is bij elke organisatie denk ik wel maar dat is wel wat mij nog steeds wel belemmert in mijn functie dus daar kunnen ze wel iets aan doen, maar voor de rest is het wel prettig om hier te werken.

Oke en wat vind je dan van de interne communicatie die hier komt, een mailtje of een kwartaalbericht of een complimentenkaart bijvoorbeeld.

Ja die complimentenkaart vond ik dan wel weer super Amerikaans maar ik vind het wel leuk hoe ze nu bijvoorbeeld bezig zijn met het event van 25 mei aan te prijzen, dat zijn wel grappige dingen met die flessenpost en die pakketjes. Daar besteden ze wel veel aandacht aan dus dat is wel goed. Van Jeroen en Peter onze directeurs, daar krijgen we e-mails van als het nodig is en anders niet dus dat is ook wel prettig dat je niet onnodig veel spam in je inbox krijgt. Ja ik vind de interne, ik moet zeggen dat bij ons op de afdeling af en toe wel iets beter kan.

Ja, dan ook nog even over de omgang van collega's onder elkaar hier in Rotterdam, ja hoe zou je die verder beschrijven, hoe gaan mensen hier met elkaar om?

Het is zo ik ken eigenlijk collega's over de hele van alle afdelingen wel, maar het is wel vaak beperkt tot hetzelfde groepje. Dus ik ken wel een aantal mensen daar en daar maar ik zou niet durven te beweren dat ik al mijn collega's op kantoor ken. Daar doen ze wel hun best voor met bijvoorbeeld Circle. Die organiseren altijd activiteiten maar je ziet wel daar daar eigenlijk altijd hetzelfde groepje mensen wel op af komt. Ja en daar kan je denk ik niet zoveel aan doen. Je kunt dat soort dingen niet verplicht stellen en je gaat toch sneller zitten bij mensen die je al kent en je directe collega's. Je leert wel gaandeweg mensen kennen maar het is nog niet echt één geheel. Ze moeten zorgen dat de vrijdagmiddagborrels, hé een keer

een beetje en betere kantine zou denk ik al aan bijdragen, want dat is natuurlijk een ongezellig hok.

Ja oke helemaal goed, je had het net zelf ook al even over CirCle, wat vind je van de activiteiten die ze organiseren?

Ja, leuk, ja ik ben er eigenlijk bijna altijd bij. Ik vind de pubquiz was ik vorig jaar ook bij vind ik altijd erg leuk en net als laatst de paaslunch vond ik ook gezellig. De meeste dingen die ze organiseren ben ik bij.

Ben je bereid om voor activiteiten te betalen, die Sedgwick organiseert?

Persoonlijk zou ik dat niet zo'n heel groot probleem vinden maar dat vind ik eigenlijk dat je dan voorbij gaat aan het doel van Circle. En ik vind dan eigenlijk dat de werkgever he die wil die band creëren tussen de werknemers en zijn zij daar dus verantwoordelijk voor en moeten zij daar ook in investeren. Wij investeren onze tijd erin en ik vind dat zij dan de middelen beschikbaar moeten stellen. Ja wat we wel hebben bijvoorbeeld is een ski-trip en die betalen we wel zelf maar dat vind ik ook anders, dat is wel logisch dat we dat zelf moeten betalen als het zoiets groots is.

Ja wat waarvan heb jij zoiets van nou als dit georganiseerd zou worden, dan zou ik zelf ook sneller initiatief nemen.

Ja dat is lastig te zeggen, we hebben het hier al wel eens eerder over gehad met de lunchsessies met Peter en Jeroen, en toen kwam voor dit kantoor kwam het idee om dan een borrel of een lunch, uiteindelijk werd het dan een borrel te organiseren en dan zou elke keer een afdeling aan de beurt zijn en dan om iets over het werk te vertellen en daarna gezellig te borrelen. Nou wij hebben dat toen als afdeling en eigenlijk heb ik daar het voortouw in genomen en wij hebben die borrel georganiseerd ergens vorig jaar, en de volgende afdeling heeft het stokje nog niet overgenomen. Ze pakken het nog niet op zegmaar dus en ja weetje dan wordt er zoiets geprobeerd en wij hebben dan het initiatief genomen en vervolgens wordt het niet doorgezet en dat is wel jammer. Ik vind het dan niet dat het aan mij is om de volgende groep aan te wijzen ik denk dan dat Peter moet zeggen van hee het is nu jullie beurt en zoek een datum. Hij wilt dat het meer zelfregulerend is, snap ik wel, want misschien wilt hij zich daar niet mee bezighouden want hij heeft wel andere dingen aan zijn hoofd, maarja als hij wilt dat het werkt moet iemand een beetje een regulerende functie te hebben.

Oh ja en hoe was die borrel? Was er een beetje animo?

Ja er was wel redelijk wat animo maar ik denk dat we met zo'n 40 man waren, 50 misschien wel maar we hadden toch wel grotendeels onze eigen groep weer, onze eigen afdeling. Ja en ook de mensen waar wij sowieso al meer contact mee hebben want die denken oh ja leuk [naam] en [naam] die organiseren een borrel laten we gaan. Er waren ook wel mensen bij waar we minder contact mee hadden maar ook veel bekende gezichten dan weer, weer gewoon weer een beetje dezelfde groep.

Ja nee snap ik. Super dat was hem zo eigenlijk, dankjewel voor je tijd en je input.

Bijlage 12

	Macht strategie	Geplande strategie	Onderhandelings strategie	Ontwikkel-/ interactie strategie	Beloon strategie	Leer strategie	Transformatie strategie
Kleur	paars	blauw	geel	oranje	rood	groen	wit
Strategie							
Kern	Dwingen	Projectmatig	Onderhandelen	Co-creatie	Wortel en stok	Leren	Betekenis geven
Sturing	Top	Top down	Meer partijen	Bottom-up	Directe chef	Collega's	Iedereen
Oriëntatie	Doelgericht	Oplossing gericht	Compromis gericht	Probleemgericht	Gedrag gericht	Ontwikkel-gericht	Toekomst gericht
Macht	Positie macht	Expert macht	Positie macht	Informele macht	Beloning macht	Verleidings macht	Visionaire macht
Input	Controllers	Experts	Coalities	Medewerkers	Chefs	Teams / coaches	Samenwerking
Communicatie							
Insteek	Verkop	Overtuigen	Compromis	Gidsen	Motiveren	Faciliteren	Dialog
C-kruispunt B v Ruler	Informeren	Informeren	Formeren	Dialogiseren/- formeren	Overreden	Dialogiseren/- formeren	Dialogiseren
	Helder communiceren van interventies en waarden	Kennis leidt tot houding en daarna gedrag. Leg dus goed de doelen uit:	Verandernoodzaak en doelen communiceren. Kaders voor het proces	In gemengde teams samen praten over de toekomst.	Stimuleren met enthousiasmerende acties, helder over beloningen en straffen.	Stimuleren dat medewerkers willen leren en experimenteren.	Communiceren = interactie = veranderen.
Vormen	Zeepkist, klassieke media en werkoverleggen	Kick-off, gevolgd door klassieke parallelle media	Overleggen en werksessies, inspraak-bijeenkomsten	Conferenties en interne social media	Veel (personeels)-gesprekken	Trainingen, discussies en vormen van feedback en kennis delen	Zoek-conferenties, gesprekken, open spaces, brainstorm

Schema veranderkleuren van de Caluwé en Koeleman

Bijlage 13 Testen MVC

MVC We Care	Feedback Respondent 1
Concept – Naam	- We Care wordt begrepen maar advies om de Engelse naam vervangen door Nederlandse naam. Hierdoor ontstaat meer toegankelijkheid voor medewerkers van Sedgwick Rotterdam. - Suggestie om de naam Wij Doen. te implementeren omdat deze het gedrag van medewerkers symbolisch verwoord.
Content – Analogieën en verhalen	- De invulling van overeenkomsten en verhalen werd goed ontvangen - Advies om een begin- en einddatum vast te stellen bij de verschillende projecten, om uitwerking niet te laten verzwakken.
Middelen – Click, personeelsmagazine, workshop, luistersessies, fora	- Suggestie om medewerkers ook extra diensten te bieden, zoals collectieve korting op een sportabonnement. - Suggestie om workshops ook voor medewerkers te organiseren in de vorm van verplichte reanimatiecursus (voor sociale verbinding).
Employee journey	Belang van identificatie is sterk. Veel medewerkers leren bij Sedgwick Rotterdam de fijne kneepjes van het vak en zetten hun carrière vervolgens elders voort. Dit maakt Ambassadeurschap een hele belangrijke factor om op in te spelen.

MVC 2 Wij Doen.	Feedback Respondent 2
Concept – Naam	Wij Doen. is een prima naam
Content – Analogieën en verhalen	- Invulling van storytelling om verbinding te creëren is goed bedacht. - Sluit aan bij het advies om een begin- en einddatum van de campagne in te stellen om lange termijn doelen niet te laten verzwakken.

	• Concept speelt goed in op de overeenkomsten van Sedgwick Inc. en Sedgwick Rotterdam.
Middelen – Click, personeelsmagazine, workshop, luistersessies, fora	• Click is het juiste middel om de verhalen uit te dragen • Advies om luistersessies voor de hele interne organisatie te organiseren en op een informele manier af te sluiten. Met bijvoorbeeld een borrel.
Employee journey	• Medewerkers moeten meer op lange termijn denken en stilstaan waarom ze iets doen. • Tip: Afdeling HRM is bezig met het ontwikkelen van feedbacksessies voor nieuwe medewerkers. Deze worden georganiseerd 3 maanden na indiensttreding en vragen medewerkers naar hun bevindingen over de organisatie en onboarding.

MVB 3 Wij Doen.	Feedback Respondent 3
Concept – Naam	• Engelse naam geeft een barrière voor medewerkers, een Nederlandse naam is toegankelijker. Wel zijn er twijfels bij naam Wij Doen. omdat het niet direct het doel van het concept weergeeft.
Content – Analogieën en verhalen	• De inhoud heeft veel potentie om verbinding te creëren • Advies om kernwaarden die worden gekoppeld aan medewerkers' verhalen ook in het Nederlands weergeven. Hierdoor is de verbinding makkelijker te maken.
Middelen – Click, personeelsmagazine, workshop, luistersessies, fora	• Huidige kwartaalberichten worden weinig gelezen dus alle informatie hiervan mag worden meegenomen in personeelsmagazine. Kwartaalbericht wordt dus vervangen.
Employee journey	• Geen commentaar
MVB 4. We Care	Feedback Respondenten 4 en 5
Concept – Naam	• De naam Wij Doen. wekt vragen en verwarring op. Naam We Care beschrijft het doel van het concept veel beter, het lijkt op de visie van Sedgwick Inc. en omschrijft met We de leden van Sedgwick Rotterdam als collectief.
Content – Analogieën en verhalen	• Inzichten worden herkend. Sedgwick Inc. wordt op een passende manier levend gemaakt met deze content. • Verhalen van medewerkers worden gewaardeerd maar geadviseerd wordt om niet de namen (en foto) van medewerkers te benoemen. Hierdoor worden medewerkers in Rotterdam te sterk in verlegenheid gebracht. Lezers die de medewerker niet kennen hebben ook minder interesse voor het verhaal. Daarom het advies om de verhalen vanuit de afdeling beschrijven. Hierdoor ontstaat ook meer sociale verbinding door typerende verhalen van medewerkers van de betreffende afdeling te beschrijven.
Middelen – Click, personeelsmagazine, workshop, luistersessies, fora	• Advies om personeelsmagazine niet te vaak uit te geven maar speciaal te houden, dus twee keer per jaar. Het huidige kwartaalbericht behouden. • Luistersessies worden goed ontvangen. Advies om tijdens de sessies collega's tip's en top's te geven op basis van kerwaarden. Door praktische voorbeelden te noemen op de werkvloer, worden collega's gecompimenteerd over het waarmaken van de kernwaarden. De toegankelijkheid van de luistersessies wordt verhoogd door niet over

	eigen presteren te spreken maar over die van je collega's. Hierdoor wordt ook sociale verbinding binnen het team met manager versterkt.
Employee journey	Advies om de kernwaarden feedback sessies ook te implementeren bij de beoordelingsmomenten van manager naar medewerker.

MVC 1. We Care

De employee journey werd interessant bevonden omdat veel medewerkers bij Sedgwick Rotterdam in opleiding gaan en vervolgens ervoor kiezen om ergens anders hun carrière voort te zetten. Het ambassadeurschap werd als een belangrijk aspect binnen het concept gezien. Ook voor sociale bijeenkomst werd gesuggereerd om collectieve workshops aan te bieden zoals een (verplichte) reanimatiecursus. Hiermee wordt tevens interne verbinding verhoogd. Ook werd bij de eerste test ondervonden dat conceptnaam We Care als Engels term wellicht niet aanslaat bij de doelgroep. Een Nederlands term werkt beter voor de doelgroep omdat ze hierdoor sterker aangesproken worden. **Wij Doen.** schetst de situatie meer zoals deze is; medewerkers in Rotterdam doen. Bij de implementatie van het concept wordt geadviseerd om een begin- en einddatum vast te stellen onderdeel. Omdat lange termijn doelstellingen binnen Sedgwick Rotterdam vaak worden verwaarloosd geven duidelijke deadlines een stok achter de deur om invulling uit te voeren.

MVB 2. Wij Doen.

Naam Wij Doen. en duidelijke deadlines werden geïmplementeerd in het concept, en samen met de content en contextanalyse voorgelegd aan volgende respondent. Deze persoon gaf aan de invulling met storytelling relevant te vinden en ziet hiermee potentie in het creëren van verbinding. Ook geeft de respondent aan dat de verhalen goed tot hun recht komen op intranet Click. Respondent geeft als toevoeging dat medewerkers meer op lange termijn moet gaan denken en zich moeten afvragen *waarom* zij dingen doen. Het concept speelt hier op in door de luistersessies te implementeren. Uit ervaring bij een vorige werkgever spreekt de persoon over collectieve betekenisgeving van ambities. Met de hele organisatie samen stil staan bij de waarden werkt effectief. Ook deze respondent geeft aan om een begin- en einddatum vast te stellen, waardoor doelen beter worden verwezenlijkt. Als tip geeft de respondent om een gezamenlijke (informele) afsluiting te organiseren, die werkt aan sociale verbinding. Dit wordt toegevoegd aan de luistersessies. De luistersessies zelf blijven voor enkel managers en zijn team omdat dit het teamgevoel bekrachtigt.

MVB 3. Wij Doen.

De aangepaste MVC wordt aan de derde respondent voorgelegd. Deze geeft aan dat een Engelse term als concept, zoals We Care, inderdaad niet aanspreekt. Een Nederlandse term wordt aanbevolen omdat dit toegankelijker is leden van Sedgwick Rotterdam. Over de naam Wij Doen. wordt getwijfeld omdat het bij de eerste indruk geen duidelijk beeld geeft. De vraag om ook kernwaarden die aan de verhalen worden gekoppeld te vertalen naar het Nederlands is lastig te beantwoorden. In het Engels komt de betekenis beter over, echter creëert deze taal wel meer afstand. Geadviseerd wordt om de koppeling zowel in Engels als in Nederlands te implementeren om verbinding te maken maar wel de toegankelijkheid te behouden. De respondent geeft aan om ook het kwartaalbericht in het personeelsmagazine mee te nemen, wellicht zelfs ter vervanging. Omdat het kwartaalbericht vaak niet wordt gelezen en met het personeelsmagazine een tastbare invulling wellicht meer aanspreekt.

MVB 4. We Care

Respondenten 4 en 5 MVC is bijgeschaafd naar de mening van de voorgaande respondenten. Vanuit daar is het getest onder twee nieuwe respondenten tegelijkertijd. Met de presentatie werden wederom de inzichten van het onderzoek toegelicht. De respondenten die niet hebben meegewerkt aan het onderzoek konden de inzichten sterk herkennen. De respondenten gaven aan dat Sedgwick Inc. inderdaad helemaal niet leeft in hun organisatie, en dat de verbinding veel meer mag worden opgezocht. Zij gaven aan dat de naam hen niet duidelijk maakte wat er werd bedoeld. Toen We Care ter spraken kwam reageerden de respondenten hier een stuk positiever op. Omdat de naam het doel van

het concept goed belicht, het lijkt op de visie van Sedgwick Inc. echt omschrijft het woord We de leden van Sedgwick Rotterdam als collectief. Naast de naam werd geadviseerd om de verhalen van medewerkers wel te benoemen maar niet met de naam van de medewerker erbij. De respondenten denken dat medewerkers in Rotterdam niet willen opscheppen of in het middelpunt van belangstelling hoeven staan. Zij adviseerde om de verhalen van medewerker te beschrijven en te vermelden van welke afdeling het verhaal afkomstig is. Door de afdelingen te noemen worden de verhalen voor lezers, andere medewerkers, ook interessanter. Respondenten gaven aan dat als ze iets over iemand lezen die ze niet kennen dat het hen veel minder aanspreekt. De verbinding tussen de afdelingen wordt hierdoor ook verhoogd wegens het inzichtelijk maken van wat ze precies doen. Respondenten adviseerde ook om het personeelsmagazine niet te vaak uit te geven maar het meer als bijzondere gelegenheid te houden. Luistersessies werden als passend ervaren. Advies om de luistersessies te implementeren in het huidige teamoverleg. Ook de suggestie om medewerkers en manager elkaar te beoordelen of complimenteren op basis van kernwaarden. Zo kunnen medewerkers praktische voorbeelden geven over wat hun directe collega goed heeft gedaan op basis van de kernwaarden verantwoordelijkheid, samenwerken, inclusie, empathie en groei. Complimenten werken stimulerend en daarbij wordt de toegankelijkheid van de luistersessies verkleind door niet over je eigen presteren te spreken maar over die van je collega's. Door hun gedrag te beschouwen wordt ook de interne verbinding versterkt. Advies om de kernwaarden feedback momenten tevens in de beoordelingsmomenten te implementeren, waarbij de manager de medewerker beoordeeld op de waarden.

Bijlage 14 Implementatieplan

	Taken	Verantwoordelijk	Kosten	Deadline
Intranet Click	Takenverdeling van team HR en Commercie	HR en Commercie		Week 30
	Intranet ontwerpen naar gewenste indeling	n.t.b.		Week 40
	Alle beschikbare en relevante informatie toevoegen	n.t.b.		Week 45
	Lancering intranet Click	HR en Commercie		Week 50
Corporate story	Interviews leden 20+ jaar in dienst plannen	Med marketing communicatie		Week 30
	Interviews houden en verwerken in corporate story	Med marketing communicatie		Week 32
	Opstellen en vormgeven	Med marketing communicatie		Week 32
	Testen bij de doelgroep	Med marketing communicatie		Week 33
	Implementeren in Click	Med marketing communicatie		Week 40
Organisatieverhalen	Medewerkers vinden die gevolgd willen worden	Med interne communicatie		Week 30
	Dag meelopen met medewerkers (2)	Med interne communicatie		Week 35
	Storytelling medewerkersverhaal en kernwaarden toevoegen	Med interne communicatie		Week 40
	Afzender afdeling implementeren in het verhaal	Med interne communicatie		Week 42
	Implementeren in Click	Med interne communicatie		Week 45
	Creëren van 10 nieuwe medewerkersverhalen en implementeren	Med interne communicatie		Week 10 2020
Lunch	Datum prikken	Team HR		Week 40
	Het menu selecteren	Team HR		Week 30
	Bestelling plaatsen bij	Team HR		Week 40
	Uitnodigen medewerkers	Team HR		Week 35
	Lancering intranet Click	Team Commercieel		Week 50
Personeelsmagazine	We Care redactie samenstellen	OR		Week 35
	Content samenvoegen en vormgeven	Team Commercieel		Week 35
	Verhalen meenemen	OR		Week 40
	Interviews medewerkers plannen	OR		Week 40
	Verslag doen van sociale gebeurtenissen	OR		Week 45
	Magazine's A5 laten drukken (150 stuks met 25 pagina's)	Drukbedrijf	€183,95 Ex. Btw	Week 50
	Magazine uitvoeren	We Care redactie		Week 55
	Nieuw We Care magazine uitvoeren	We Care Redactie		Week 50
Lunch	Lunchschalen bestellen (200 stuks)	Team HR	€ 802,50	Week 30
	Datum prikken	Team HR		Week 40
	Het menu selecteren	Team HR		Week 30
	Bestelling plaatsen bij	Team HR		Week 40
	Uitnodigen medewerkers	Team HR		Week 35
	Lancering intranet Click	Team Commercieel		Week 50
Workshops	Briefing Maxwise	Team HR		Week 45
	Debriefing Maxwise	Maxwise		Week 47
	Aanscherpen van workshop	Team HR en Maxwise		Week 49
	Datum prikken	Team HR		Week 50
	Managers en directie uitnodigen per mail	Team HR		Week 51
	Workshop uitvoeren	Maxwise en management en directie	€4500 naar schatting	n.t.b.
	Kosten zijn een schatting op basis van algemene workshops voor het management			
	Kosten zijn afhankelijk van aantal deelnemers en hoeveel voorbereiding de workshop kost			
Luistersessies	Luistersessie vormgeven	Team HR		Week 10 2020
	Luistersessie training ontwikkelen voor managers	Boudien		Week 15 2020
	Luistersessies implementeren in teamoverleg	Managers		Week 25 2020
Totaal			€ 5.486,45	

