

'SAMENGAAN HR EN IC NIET MAKKELIJK, MAAR ZEKER VRUCHTBAAR'

Verkenning aan de hand van best practices

Hoe zit het in praktijk met de samenwerking tussen de afdeling HR en IC? Om antwoord te vinden op deze vraag organiseerde een werkgroep vanuit beroepsverenigingen NVO2 en Logeion een bijeenkomst rond twee praktijkcases, plus een visie uit wetenschappelijke hoek. 'Met de tijd ligt ook verwijdering op de loer. Samenwerking is vanzelfsprekend, maar wederzijds investeren blijft nodig.'

► VERKENNING SAMENWERKING HRD EN IC
► 'CASES' PHILIPS, RABOBANK, WETENSCHAP
► ZOEKTOCHT NAAR DRIVERS VAN ENGAGEMENT

Binnen de interne-communicatiepraktijk staat samenwerking met de afdeling human resources vaak hoog op de verlanglijst. Gezien het feit dat de stafafdelingen vaak doelstellingen delen, is dit niet verwonderlijk. Gedragsverandering en leiderschapsontwikkeling zijn traditioneel gezien het domein van HR, maar sinds de professionalisering van het vak Interne Communicatie realiseert de IC-specialist zich steeds vaker dat samenwerking met HR vruchtbaar kan zijn. De HR-specialist heeft de slag naar volwassenheid al wat langer geleden gemaakt en zit dus al vaker aan de directietafel dan de IC'er. Misschien ligt daar een van de redenen dat de samenwerking in de praktijk nog niet zo vaak van de grond komt.

Op 6 november vorig jaar organiseerde een gecombineerde werkgroep vanuit de beroepsverenigingen voor HRD (NVO2) en die voor Communicatie (Logeion) een bijeenkomst rond een aantal cases – best practices uit het vakgebied. Centraal stond de vraag of samenwerking tussen beide afdelingen ook tot meer engagement leidt. De organisatoren hadden behoorlijk moeten zoeken om succesverhalen te vinden. Opvallend was overigens dat de beide sprekers uit de HRD-hoek kwamen en de zaal voor 80 procent gevuld was met communicatieprofessionals. Op deze avond werd wat ons betreft het onomstotelijke bewijs geleverd, dat de samenwerking tussen de afdelingen niet altijd gemakkelijk maar wel daadwerkelijk vruchtbaar is.

Engagement

Ondanks het feit dat er vele begrippen en definities bestaan van engagement, is het een wezenlijke doelstelling van zowel HR'ers als IC'ers. Dan maakt het niet zoveel uit of je het nu medewerkersbetrokkenheid, identificatie of binding noemt. Binnen de vakgebieden van interne communicatie en HR zijn belangrijke drivers van engagement aanwezig. Als medewerkers zich sterker identificeren met hun werk en/of zich sterker verbonden voelen met de organisatie waar ze werken, presteren ze ook beter, laten zich positiever uit over de organisatie, en overwegen minder snel om een andere baan te gaan zoeken. Het komt de bedrijfsresultaten dus ten goede, het verzuim is lager, de productiviteit hoger en – niet onbelangrijk – het werkplezier is groter.

Er is een aantal werkterreinen waar IC- en HR-professionals elkaar kunnen vinden, doordat ze gemeenschappelijke doelstellingen hebben. Denk aan het informeren en faciliteren van leidinggevend en het creëren van een communicatieklimaat met openheid, vertrouwen en participatie. Theoretisch bestaat er dus voldoende aanleiding om elkaar op te zoeken. Maar hoe gaat het er in de praktijk aan toe? Om dat te illustreren hebben we drie professionals uitgenodigd, die vanuit hun expertise meer aan het licht konden brengen over de succesfactoren en valkuilen bij de samenwerking tussen Interne Communicatie en Human Resources.

BIJ HET MANAGEMENT RIEP DE HOEVEELHEID 'STAFFERS' OM DE TAFEL OOK VRAGEN OP. HEBBEN WE SOMS GELD TE VEEL?

Samenwerking bij Philips

Aan het woord was Angelique Blekkink, senior manager communication van Philips Consumer Lifestyle in Drachten. Op deze locatie vinden activiteiten van verschillende productgroepen plaats. Denk aan scheerapparaten, Senseo's en elektrische tandenborstels. Philips voert jaarlijks een engagement survey uit onder al zijn medewerkers wereldwijd. Terugkerende issues in de resultaten op de locatie Drachten zijn het begrip van medewerkers over de visie van de organisatie, het vertrouwen dat men heeft in het management en onvoldoende interactie in de interne communicatie.

Drie jaar geleden stapte de general manager van Philips Shavers Drachten op Blekkink af, destijds HR- en trainingsmanager. Op dat moment waren er binnen de organisatie verschillende grote veranderingen en verbeterinitiatieven aan de gang. Dat had zijn weerslag op de tevredenheid van de mensen. Blekkink werd benoemd als projectleider om iets te doen aan de resultaten uit de engagement survey; op de drie factoren leiderschap, visie en communicatie. De GM had de wens om middels interne communicatie de engagementsscore omhoog te krijgen. Deze vraag werd door Blekkink geoperationaliseerd naar een 'integrale en consistente communicatieaanpak, die in positieve zin zou bijdragen aan vier doelstellingen: de snelheid van de continue organisatorische verandering, het begrip van de toekomstvisie, vertrouwen in het management, en betrokkenheid van alle medewerkers'.

Uit een quick scan over alle communicatie bleek dat er grote verschillen bestonden tussen de stijl, inhoud en structuur van de verschillende interne-communicatiemediën. Ook logisch gezien het feit dat er geen mensen waren die zich binnen de organisatie 'dedicated' bezighielden met het specialisme IC. Ook bij leidinggevend was nog weinig bewustwording over hun rol in het engagementproces. Het communicatieplan dat Blekkink ontwikkelde, was erop gericht die verschillen weg te nemen: een eenduidige, herkenbare stijl die paste bij de besturing van de organisatie, een set consistente en begrijpelijke kernboodschappen, en leidinggevend faciliteren in de interne communicatie richting hun teams. Dit alles vanuit een centrale regie op de communicatie, uitgerold via een duidelijke interne structuur.

Eigen IC-team

De intentie van deze aanpak was het brede IC-vraagstuk vanuit een projectmatige benadering aan te vliegen. En van daaruit een integrale aanpak en visie te ontwikkelen voor de organisatie. In de praktijk betekende dit met name inspringen op voorkomende communicatie-issues en kansen benutten voor het beïnvloeden van engagement. Door het maken van een business case kon het management worden overtuigd. De voordelen van deze aanpak waren evident: veranderingen begeleid door IC werden zichtbaar, er trad direct een merkbare verbetering op voor medewerkers, en dankzij een versnelde besluitvorming konden doelstellingen sneller gerealiseerd worden.

Dankzij het traject heeft Philips Drachten nu een eigen IC-team en is er een complete IC-structuur ingericht, waarbij de lijncommunicatie gefaciliteerd wordt en nieuwe communicatiemiddelen zijn geïntroduceerd in de organisatie. IC speelt in Drachten een volwaardige rol bij veranderingen en strategieformulering. Er is daadwerkelijk sprake van een samenwerking in de driehoek Management Team, Human Resources en Interne Communicatie.

Blekkink signaleert dat de belangrijkste mogelijkheden voor samenwerking liggen op die gebieden die ook als spanningsvelden kunnen worden herkend: het faciliteren van de lijn, engagement, leadership issues en herstructureringen. Daarbij vindt zij het een voordeel dat IC uit HR ontstaan is, en dat de geïntegreerde afdeling nu aan een MT-lid rapporteert. Blekkink waarschuwt ook: 'Met de tijd ligt ook verwijdering op de loer. Samenwerking is vanzelfsprekend, maar wederzijds investeren blijft nodig. De mooiste kansen liggen juist op de spanningsvelden.'

Samenwerking bij Rabobank

In 2004 doorliep de Rabobank Utrecht verschillende aanpassingen in de organisatie-inrichting. De keuze voor coöperaties werd bestendigd, verschillende klantbedieningsconcepten werden geïntroduceerd, het marktaandeel diende verhoogd te worden en de kosten moesten naar beneden. Professionalisering over de volle breedte van de organisatie was het devies.

Chris van der Kaaden, senior HR-adviseur bij Rabobank Nederland, stond voor een mooie uitdaging. Een fusie met omliggende banken zorgde voor bijna een verdubbeling van de medewerkerspopulatie, de BackOffice werd gecentraliseerd, en vele andere business units maakten ook grootschalige verandertrajecten door. Ook de structuur van de staven werd onder de loep gelegd. In welke richting diende het management zich te reorganiseren om bovenstaande doelstellingen te kunnen realiseren?

Van der Kaaden werd hoofd van de stafafdeling management consult binnen Rabobank Utrecht, waarin HR, Organisatieadvies, Projectmanagement en Interne Communicatie werden gebundeld. Externe communicatie werd onderdeel van Business Development, een extern georiënteerde stafeenheid. Management Consult kreeg bij Rabobank Utrecht als primaire opdracht het integraal adviseren, faciliteren en realiseren van

interne verandertrajecten. Van der Kaaden: 'De uitdaging lag er voor ons in integraal samen te werken binnen de verschillende disciplines. Specifiek voor communicatie dienden we te kijken hoe het vakgebied kon worden geprofessionaliseerd.'

Stammenstrijd

De eerste trajecten waarbij samen werd opgetreden, werden door het management als zeer geslaagd ervaren. Het inzicht in elkaars vakgebied groeide snel, en de aanpak van verandermanagement binnen de Rabobank is snel naar een hoger, professioneel niveau gestegen. Achteraf beschouwd lag een van de belangrijkste succesfactoren van de samenwerking in het feit dat de visie op wat men wilde bereiken tot stand was gekomen door de betrokkenen in het visievormingsproces te betrekken. Zo was er daadwerkelijk een wil aanwezig om samen te werken en de samenwerking te laten slagen.

Een van de valkuilen was dat steeds weer bewezen moest worden dat professionele aandacht voor interne communicatie effectief was. Verder ontstond er een 'stammenstrijd' tussen HR en Organisatieadvies. De vraag wie de lead had bij cultuurverandering, zorgde nog wel eens voor onduidelijkheid en wrijving. Bij het management riep de hoeveelheid 'staffers' om de tafel ook vragen op. Hebben we soms geld te veel? Op dergelijke momenten dient iedere staffunctie zijn eigen toegevoegde waarde nog eens extra duidelijk te maken.

Van der Kaaden heeft verschillende inzichten opgedaan in de nieuwe samenwerking. 'Wanneer HR, Organisatieadvies en Interne Communicatie goed samenwerken, heb je verandermanagement georganiseerd. Maar de samenwerking is geen doel op zich, je moet altijd duidelijk maken hoe je de doelstellingen van de organisatie helpt te bereiken. Als manager zette ik me daarbij continu in om de professionals uit mijn team een eigen visie op hun werk te laten ontwikkelen.'

Centraal in het succes staat, aldus van der Kaaden: 'De mate waarin HR- en IC-professionals in staat zijn om omstandigheden te creëren voor effectieve samenwerking. In Utrecht was dat bijvoorbeeld een "reis van de staf" langs alle kantoren.'

STRATEGISCHE HRM EN MARKETING VAN DIEN- STEN LIGGEN IN ELKAAR VERLENGDE, INTERNE MARKETING IS DE VER- BINDENDE SCHAKEL

Gezamenlijk initiatief

De best practices-avond was een gezamenlijk initiatief van Logeion en NVO2. De themagroep Interne en HR Communicatie van Logeion, beroepsvereniging voor communicatieprofessionals, had voor 2008 'engagement' als jaarthema gekozen. In een eerdere Verken- en Ontwerpsessie op 3 april zijn hiervoor de lijnen uitgezet. De werkgroep Interne Communicatie in het Kwadraat van de NVO2, beroepsvereniging voor HRD professionals, onderzoekt de succesfactoren van samenwerking tussen HR- en communicatieprofessionals. Sinds 2007 is deze groep actief.

[www.nvo2.nl: professionalisering](http://www.nvo2.nl:professionalisering) > kennismaking > Interne Communicatie in het Kwadraat

[www.logeion.nl: themagroepen](http://www.logeion.nl:themagroepen) > IC en HR Communicatie

Samenwerking volgens de wetenschap

Samenwerking tussen IC en HR kan vruchtbaar zijn maar is nog lang niet vanzelfsprekend. Met name het maken van de business case – wat kost en levert de samenwerking tussen de disciplines op – blijkt nog lastig te maken. In de organisaties waar het management zich met name daardoor laat overtuigen, zal de samenwerking dus nog minder gemakkelijk tot stand komen. Is het echter mogelijk om de business case vanuit de theorie te maken? Zodat we daar als IC'ers op kunnen bouwen? Alex Klein, assistent-professor marketing bij Nyenrode Business Universiteit, doet op dit moment een promotieonderzoek naar de vraag in hoeverre de effecten van samenwerking tussen marketing en HRM meetbaar te maken zijn. Hij gaf tijdens de best practices-bijeenkomst een doorkijk op de eerste resultaten uit zijn onderzoek.

Klein startte met een verontrustend overzicht. Meer dan driekwart van de Nederlandse medewerkers is maar deels of niet betrokken bij zijn werk en de organisatie. Dat heeft gevolgen voor de economische waarde van de arbeidsrelatie. Immers, zo beargumenteert Klein, een hoge betrokkenheid heeft zijn effect op de opbrengsten en kosten van de medewerker. Een hogere engagement maakt het gemakkelijker nieuwe medewerkers aan te trekken, leidt tot een betere medewerkersparticipatie, betere klantrelaties en een hogere productiviteit. Een hoge engagement leidt tevens tot een lager ziekteverzuim, een hogere retentie (minder verloop), minder interne en externe negativiteit en minder inhuur van externen. Ook op de kostenkant is de engagementscore dus van invloed. Op de winst- en verliesrekening zien we dat terug als hogere opbrengsten, lagere kosten, een hogere winst en een hogere aandeelhouders-

waarde. Maar, als engagement zo belangrijk is, hoe sturen we hier dan op? Met andere woorden, wat zijn de bronnen van engagement? Die vraag staat centraal in het promotieonderzoek van Klein.

Interne marketing toolbox

Volgens Klein liggen strategische HRM en marketing van diensten in elkaar verlengde. Interne marketing noemt hij daarbij als verbindende schakel, waarmee de opbrengst van medewerkers met tientallen procenten kunnen worden verhoogd. Kotler was een van de eersten die dit begrip introduceerde, waarbij hij duidelijk maakte dat goede dienstverlening van binnenuit moet komen. Als de mensen niet klaar zijn om het merk naar buiten uit te dragen, zal dit ook niet als zodanig herkend worden door de klanten. Klein: 'Het sterk persoonsgebonden karakter van dienstverlening vereist binnen de gehele organisatie een sterke en ondersteunende marketingcultuur.'

Het begint dus met interne marketing, waarbij het volgens Klein allemaal draait om het vinden, verkrijgen, behouden en benutten van de medewerkersvoorkeur. Om dit uit te vinden en hiermee aan de slag te gaan heb je een 'interne marketing toolbox' nodig. Daarmee kun je het engagement verhogen. In de toolbox horen bronnen als: de kwaliteit van de werkinhoud, de werkomgeving en de direct leidinggevende. Middels onderzoek kan worden vastgesteld in hoeverre de specifieke bron binnen een organisatie het verschil kan maken. Die toolbox hoopt Klein op te leveren bij zijn promotie. De deelnemers aan de bijeenkomst konden bijna niet wachten.

Met het in kaart brengen van de drivers van engagement lijkt het er steeds meer op dat we in de buurt komen van de echte business case. Maar het mooie is dat we die business case helemaal niet meer nodig lijken te hebben, nu we elkaar in de praktijk hebben gevonden en onze toegevoegde waarde aan den lijve hebben ervaren. We zijn benieuwd wie er eerder is, de praktijk of de wetenschap...

Laura Kloet de Martinez is coördinator van de themagroep van Logeion en werkzaam bij Euro RSCG Bikker. Marjan Engelen is coördinator van de werkgroep IC2 van NVO2 en heeft haar eigen bureau, Marjan Engelen Communicatie. •