



FAMILIESTRATEGIE DELA

'Het versterken van alignment door middel van interne communicatie'

Titel	Familiestrategie DELA <i>'Het versterken van alignment door middel van interne communicatie'</i>
Auteurs	Deborah van Daelen Suzanne Freriks
Opleiding Begeleider	Fontys Hogeschool Communicatie Berly Walraven
Opdrachtgever	DELA Martin Kersbergen – Corporate Communicatiemanager
Plaats	Eindhoven
Datum	7 juni 2011

Voorwoord

Afstuderen bij DELA. Misschien voor sommige niet zo verrassend. Als ex-volleybalinternationals was DELA ons natuurlijk al als hoofdsponsor van het Nationale Dames Volleybalteam bekend. DELA is ons echter ook opgevallen door de ontwikkeling die zij gemaakt hebben op het gebied van communicatie. Een positief imago creëren rondom een product in een branche met negatieve associaties is een enorme uitdaging en wij denken dat DELA daarin geslaagd is. Dit was dan ook de reden waarom wij graag bij DELA wilden afstuderen.

Het eind is in zicht. We hebben het bijna 'Voor elkaar', maar dat hebben we 'Met elkaar' gedaan. We willen in dit voorwoord dan ook graag enkele mensen bedanken.

Allereerst bedanken wij Martin Kersbergen, manager corporate communicatie van DELA, voor het aanreiken van deze mooie afstudeeropdracht en de mogelijkheid om de Mastercourse Employee Communication te volgen op de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Teammanager Monique Schaller en senior communicatieadviseur Yvonne van Bruggen willen we bedanken voor alle informatie en ondersteuning die zij ons tijdens de afstudeerperiode gegeven hebben.

Daarnaast zijn wij Berly Walraven, begeleidend docent van Fontys Hogeschool Communicatie, dankbaar voor de feedback en inzichten die zij ons de afgelopen periode heeft gegeven. Ook willen wij Jeroen Janssen en Wil Michels bedanken voor hun inspiratie. Tot slot bedanken wij alle medewerkers van DELA voor hun deelname aan het voor- en hoofdonderzoek. Zij hebben een belangrijke en onmisbare bijdrage geleverd.

Deze scriptie is het einde van een mooie periode van onze opleiding Fontys HBO Communicatie. We zijn heel blij dat Fontys Hogeschool Communicatie ons de mogelijkheid heeft geboden om onze topsport en studie te kunnen combineren.

Deze scriptie zien wij als een mooie, tastbare herinnering van ons afstuderen!



Deborah van Daelen
Eindhoven, 7 juni 2011



Suzanne Freriks
Eindhoven, 7 juni 2011

Management samenvatting

Sinds 2004 is DELA een nieuwe strategische koers ingeslagen. Hierin staat het bieden van zorg, zekerheid en continuïteit centraal. DELA richt zich niet langer uitsluitend op het levenseinde, maar vooral op de nabestaanden. Het is de ambitie van DELA om vanaf 2010 de sprong te maken van de zorg en zekerheid rondom 'ingrijpende gebeurtenissen' naar een zo zorgeloos mogelijke toekomst voor haar klanten.

DELA beseft dat de medewerkers een belangrijke rol hebben in het uitdragen van de nieuwe strategie. Veel medewerkers staan direct in contact met de klant. Daarom is DELA benieuwd naar de alignment en identificatie van de medewerkers betreft de nieuwe strategie. Middels het *Employee Alignment Quotiënt*, oftewel het EcQ®, wordt duidelijk in hoeverre medewerkers zich bekend zijn, een positieve houding hebben en zich gedragen naar de nieuwe strategie. Met deze scriptie wordt bekeken hoe een interne communicatie strategie kan bijdragen aan een hogere alignment en identificatie binnen DELA.

Om DELA van passend advies te voorzien, is de volgende centrale vraag geformuleerd:

'Door middel van welke interne communicatiestrategie kan DELA de identificatie en alignment van haar medewerkers met de herpositioneringstrategie van DELA, kernwaarden (BIO- waarden) en merkwaarden (vier troeven) versterken?'

Op basis van de centrale vraag zijn acht deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn door middel van desk-, fieldresearch en de enquête beantwoord.

Deelvraag 1. *Organisatietypologie*

Hoe ziet de huidige organisatietypologie van DELA eruit en naar welk gewenste organisatietypologie streeft DELA?

Deelvraag 2. *Identiteit*

Hoe zien de gewenste, geprojecteerde en waargenomen identiteit van DELA eruit?

Deelvraag 3. *Visie interne communicatie*

Wat is de huidige visie van DELA betreft interne communicatie en in hoeverre wordt deze visie momenteel ingevuld?

Deelvraag 4. *Media & Communication*

Hoe zien de huidige interne communicatie elementen betreft de herpositioneringstrategie van DELA er uit en in hoeverre is de werking hiervan effectief?

Deelvraag 5. *Cascading*

In hoeverre wordt een eenduidige corporate messaging ervaren door de medewerkers betreft de herpositioneringstrategie en is er sprake van een cascading trap tussen de verschillende lagen van de organisatie?

Deelvraag 6. Dialogue

In hoeverre ervaren de medewerkers de mogelijkheid tot dialogiseren met een leidinggevende (bottum-up communicatie), maken ze hier daadwerkelijk gebruik van en wordt hun inbreng gerespecteerd?

Deelvraag 7. Recognition & Reward

Wordt er binnen DELA voldoende erkenning en waardering getoond bij het toepassen van de herpositioneringstrategie en in hoeverre worden de medewerkers van DELA hiervoor beloond?

Deelvraag 8. Capability Development

In hoeverre worden de medewerkers door DELA in de mogelijkheid gesteld zich te ontwikkelen naar de herpositioneringstrategie?

Aan de hand van literatuur, eigen vakkennis en onderzoeksresultaten worden de deelvragen beantwoord. Hieronder de belangrijkste conclusies uit het onderzoek:

- *DELA behoort met een score van 67,7 op alignment tot de top vier van het Nederlandse bedrijfsleven qua intern draagvlak.*
- *Een vergelijking tussen de verschillende sectoren van DELA laat zien dat de sector Verzekeren en de Dochters enigszins achterblijven op het gebied van alignment en identificatie met DELA.*
 - *De Dochters ervaren nog enige afstand ten opzichte van DELA aangezien de bekendheid van de strategie en BIO-waarden achterblijft. Dit terwijl ze wel positief tegenover de strategie van DELA staan.*
 - *Binnen de sector Verzekeren zijn er grote veranderingen gaande. Daardoor wordt er weinig tijd en aandacht besteed aan het implementeren van de strategie en BIO-waarden.*
- *Er is sprake van corporate messaging wat betreft de missie, BIO-waarden en de vier troeven in de interne communicatiemiddelen.*
- *Leidinggevendenden beseffen nog niet goed genoeg dat zij een belangrijke taak hebben in de lijncommunicatie en het mogelijk maken van bottom-up communicatie.*

Aan de hand van deze conclusies zijn er enkele verbeterpunten opgesteld op het gebied van interne communicatie, om op die manier de alignment en identificatie binnen DELA te optimaliseren. Hieronder volgen de top 3 aanbevelingen voor DELA:

- *Dochters meenemen in de monolithische identiteit van DELA*

Elke dochteronderneming heeft een andere historie in de overname. Daarnaast heeft de lokale omgeving ook invloed op het overnemen van de identiteit van DELA. Hierin is het dus moeilijk om één lijn te trekken in het overgaan op een monolithische identiteit. Toch adviseren wij om hierin stappen te ondernemen op het gebied van de overname van de naam DELA en het aanpassen van de symboliek, om een zo hoog mogelijke

alignment te creëren. Daarnaast spelen de directeuren van de Dochters een belangrijke rol in het vertellen van het verhaal van DELA aan de medewerkers. De directeuren moeten zich hiervan bewust worden gemaakt en DELA moet hen hierin helpen.

➤ *Spaarproduct maakt de sector Verzekeren erg belangrijk*

DELA zet binnenkort een nieuw product op de markt, namelijk het spaarproduct. Dit houdt in dat de sector Verzekeren de komende jaren opnieuw een belangrijke rol krijgt binnen DELA. Voor deze doelgroep zijn persoonlijke doelen erg belangrijk. Er is in de afgelopen jaren veel veranderd in de sector Verzekeren, waardoor hun persoonlijke werkwijze en beloning moesten worden aangepast. Wij adviseren DELA deze medewerkers te laten inzien dat hun persoonlijke doel alleen via de gemeenschappelijke richtlijnen in de toekomst resultaat gaat geven. DELA moet niet de innerlijke motivatie van deze doelgroep willen veranderen, maar hier juist deels op inspelen om zo het gemeenschappelijke doel te bereiken.

➤ *Lijncommunicatie voor verbetering vatbaar*

De leidinggevenden moeten tot Liaisons benoemd worden, om zo het besef te krijgen dat zij een voorbeeldfunctie hebben in het doorgeven van informatie van de strategie en het stimuleren van bottom-up communicatie. De lijncommunicatie moet beter gefaciliteerd worden op structuur en inhoud, door de overlegvormen op verschillende niveaus beter op elkaar aan te laten sluiten. Hierin wordt de DELA Doorgeefbrief als ondersteunend aan de lijncommunicatie gezien.

1. Inleiding	09
2. DELA	11
2.1 Geschiedenis DELA	11
2.2 Nieuwe koers DELA	11
2.2 Toekomst DELA	12
2.3 Quick scan DELA	14
3. Onderzoeksaanpak	15
3.1 Aanleiding van het onderzoek	16
3.2 Probleembeschrijving	16
3.3 Doelstelling	17
3.4 Centrale vraag	17
3.5 Verantwoording theorie	17
3.6 Deelvragen	19
3.7 Onderzoeksmethode	20
3.7.1 Deskresearch	20
3.7.2 Fieldresearch	21
3.7.3 EcQ®	21
4. Organisatietypologie DELA	24
4.1 Organisatietypologie	24
4.2 Huidige organisatietypologie DELA	24
4.3 Gewenste organisatietypologie DELA	25
5. Identiteit DELA	27
5.1 Geprojecteerde identiteit	27
5.2 Gewenste identiteit	28
5.3 Waargenomen identiteit	29
6. Visie interne communicatie	30
6.1 Belang interne communicatie	30
6.2 Visie interne communicatie	31
6.3 Visie DELA interne communicatie	32
7. Media & communication	34
7.1 Traditionele interne middelen	34
7.2 Interactieve interne middelen	35
7.3 Nieuwe media	36
8. Cascading en Dialogue	37
8.1 Analyse interne communicatie	37
8.2 Structuur	37
8.3 Richting	38
8.4 Inhoud	39
8.5 Klimaat	39

9. Recognition & Reward	41	
10. Capability Development	42	
11. Resultaten	44	
12. Conclusies	46	
12.1 Conclusies voortkomend uit deelvragen		46
12.2 Overige conclusies		49
13. Familiestrategie DELA	52	
14. Dochters	54	
15. Verzekeren	56	
16. Algemene aanbevelingen	58	
17. Tot slot...	60	
Bronvermelding	61	
Bijlagen	62	
Bijlage 1 Reputation Institute	63	
Bijlage 2 Resultaten EcQ®	64	
Bijlage 3 Analyse van interne communicatiemiddelen DELA	67	
Bijlage 4 Vragenlijst EcQ®	72	

1 Inleiding

DELA is opgericht in 1937 en uitgegroeid tot marktleider in de uitvaartbranche. De organisatie die van oorsprong afkomstig is uit Eindhoven heeft zich in de loop der jaren over heel Nederland verspreid. Ook heeft DELA zich vanaf 1989 succesvol gevestigd in België. DELA is daardoor op dit moment de grootste uitvaartverzekeraar en de grootste uitvaartverzorger van de Benelux.

Sinds 2004 is DELA een nieuwe strategische koers ingeslagen. Hierin staat het bieden van zorg, zekerheid en continuïteit centraal. DELA richt zich niet langer uitsluitend op het levenseinde, maar vooral op de nabestaanden. Het is de ambitie van DELA om vanaf 2010 de sprong te maken van de zorg en zekerheid rondom 'ingrijpende gebeurtenissen' naar een zo zorgeloos mogelijke toekomst voor haar klanten.¹

DELA beseft dat de medewerkers een belangrijke rol hebben in het uitdragen van de nieuwe strategie. Veel medewerkers staan direct in contact met de klant. Daarom is DELA benieuwd naar de alignment² en identificatie³ van de medewerkers betreft de nieuwe strategie. Middels het *Employee Alignment Quotiënt*, oftewel het EcQ®⁴, wordt duidelijk in hoeverre medewerkers bekend zijn, een positieve houding hebben en zich gedragen naar de nieuwe strategie. Met deze scriptie wordt bekeken hoe een interne communicatie strategie kan bijdragen aan een hogere alignment en identificatie⁵ binnen DELA.

Mastercourse Employee Communication

DELA heeft de mogelijkheid geboden om de Mastercourse Employee Communication aan de Erasmus Universiteit te volgen. Deze Mastercourse is gebaseerd op de theorie van Prof. Dr. Cees B.M. van Riel. Hierdoor hebben we de mogelijkheid gekregen om meer achtergrondinformatie te krijgen over het EcQ®. Daarnaast wordt in deze Mastercourse dieper op de functie van interne communicatie voor het creëren van alignment binnen een organisatie in gegaan.

Leeswijzer

Hieronder beschrijven wij kort de opbouw van de scriptie en de inhoud van de hoofdstukken.

In hoofdstuk 2 staat de organisatie DELA centraal. In het kort geven we de veranderingen binnen DELA sinds de invoering van de nieuwe strategie weer. Waarnaar in hoofdstuk 3 de onderzoeksaanpak van onze scriptie volgt waarin we de centrale vraag en deelvragen beschrijven.

¹ Corporate story DELA 2010: het verhaal van...

² 'De mate van ondersteuning van de bedrijfsstrategie onder de medewerkers in een organisatie en in hoeverre zij de juiste intentie van deze bedrijfsstrategie doorvertalen in hun houding en gedrag.' Prof. Dr. Cees B.M. van Riel, 2001.

³ 'Cognitief verband tussen de definities van een organisatie en van de werknemer zelf, dat consistent is met attitudebenaderingen van commitment' Corporate Communication, Prof. Dr. Cees van Riel, 2001

⁴ Een model waarmee organisaties kunnen onderzoeken of medewerkers de bedrijfsstrategie voldoende ondersteunen. Deze is ontwikkeld door Prof. Dr. Cees van Riel en wordt uitgevoerd door het Reputation Institute.

⁵ 'Organisatie-identificatie kan gedefinieerd worden als de mate waarin een medewerker zijn eigen persoon verbindt aan dezelfde karakteristieken als die welke hij aan de organisatie toekent.' Dutton e.a., 1994.

In de hoofdstukken 4 tot en met 10 worden de deelvragen beantwoord aan de hand van het vooronderzoek en het EcQ®.

De top 6 resultaten uit de EcQ® en de conclusies uit de deelvragen op een rij zijn terug te vinden in hoofdstuk 11 en 12.

In hoofdstuk 13, 14 en 15 komt de interne communicatiestrategie betreft interne communicatie aan bod, die specifiek toegepast is op de sector Verzekeren en de Dochters. Daarnaast hebben we in hoofdstuk 16 een aantal algemene aanbevelingen voor DELA opgesteld.

In het laatste hoofdstuk 'Tot slot...' geven we een extra toelichting waarom DELA een voorbeeldfunctie kan innemen in de communicatiewereld.

2. DELA

In dit hoofdstuk beschrijven we in het kort hoe DELA tot stand is gekomen. Daarnaast geven we een beeld van de toekomstplannen die DELA voor de periode van 2010 tot 2014 heeft ontwikkeld. Met de quick scan, terug te vinden in hoofdstuk 2.3, geven we cijfermatig een snelle analyse van de organisatie DELA.

2.1 Geschiedenis DELA

Op 11 maart 1937 is DELA opgericht door een aantal Eindhovenaren, die van mening waren dat iedereen recht heeft op een waardige uitvaart. Parochie, stand of inkomen mochten daarbij geen enkele rol spelen. Om dit ideaal te verwezenlijken begonnen zij een begrafenisvereniging, met een naam die geen enkele twijfel laat bestaan over de bedoeling: *'Draagt Elkanders Lasten'*.

In 1942 voelden de pioniers zich sterk genoeg om de vereniging om te vormen tot een coöperatie, die zowel uitvaartverzekeringen als uitvaartverzorging aanbood. De nieuwe coöperatie voorzag duidelijk in een behoefte: ze groeide als kool. Al in 1947 was DELA de grootste begrafenisvereniging in Nederland.

Door de inzet van vele DELA medewerkers in combinatie met de aantrekkingskracht van de formule van verzekeren en uitvaartverzorging, bereikte DELA in 1971 een mijlpaal van een miljoen verzekerden en in 1997 die van twee miljoen. In 1991 trad DELA voor het eerst over de grens, met een zusterorganisatie in België. Om de merkbelofte 'DELA regelt, verzorgt en betaalt' ook hier goed waar te kunnen maken, werd de Belgische verzekeringspoot van DELA in 2005 versterkt met een heleboel uitvaartondernemers, verzameld in de Sophia Group. Vanaf dat moment is DELA op uitvaartgebied de grootste verzekeraar en uitvaartverzorger van de Benelux.⁶

2.2 Nieuwe koers DELA

Vanaf 2004 is er een nieuwe koers door DELA ingezet. Hierin staat het bieden van zorg, zekerheid en continuïteit centraal. DELA is ingesprongen op de behoefte van de mens die niet alleen op zoek is naar zorg en zekerheid voor zichzelf, maar vooral voor hun naasten. DELA richt zich niet langer uitsluitend op het levenseinde, maar vooral op de toekomst, op het leven zelf.

DELA heeft haar missie in 2010 aangescherpt en als volgt omschreven:

DELA is een coöperatieve onderneming die zich richt op de continuïteit van het leven. Het is onze ambitie dat onze klanten de toekomst zo zorgeloos mogelijk tegemoet kunnen zien. Door middel van onze brede financiële en praktische dienstverlening staan wij hen daartoe met raad en daad bij. Wat wij bieden is zekerheid, zorg en continuïteit.

Onze ambitie stoelt op betrokkenheid, integriteit en ondernemerschap. In deze waarden is de groei van DELA geworteld en ligt de verbondenheid met onze klanten, onze mensen en onze omgeving.

⁶ Corporate story DELA 2010: 'het verhaal van ...'

Vanuit onze oorsprong in uitvaartverzekering en uitvaartverzorging bouwen wij verder aan een steeds bredere dienstverlening en aan een energieke coöperatieve onderneming van en voor onze klanten.

Om deze missie invulling te geven heeft DELA kernwaarden geformuleerd, deze worden intern uitgedragen onder de naam 'BIO-waarden'. BIO betekent in het Latijns *Leven*, wat goed aansluit bij de herpositioneringstrategie van DELA. Deze BIO-waarden geven aan hoe de medewerkers met elkaar en de klant horen om te gaan.

Betrokken

- We denken mee met klanten en collega's en vragen door.
- We focussen op onze gestelde doelen en sturen regelmatig bij.
- Vanuit flexibiliteit vormen we een hecht team waarbij we uitstekend samenwerken.
- Door elkaar te spiegelen proberen we verwachtingen van klanten en collega's te overtreffen.

Integer

- We praten met elkaar en niet over elkaar.
- In ons team delen we fouten met elkaar zodat we ervan kunnen leren.
- Bij ons zijn verwachtingen helder en is afspraak ook echt afspraak.
- We werken secuur vanuit onze focus op de klant.

Ondernemend

- Wij kijken vooruit en zoeken continu naar de balans tussen de koers van DELA en ieders persoonlijke doelen.
- We denken in oplossingen, niet in problemen.
- Wij krijgen ruimte voor initiatief en hebben het lef om deze ruimte te benutten.
- Daadkrachtig en creatief werken we aan toekomstgerichte oplossingen.
- We richten ons op het behalen van onze plannen.

2.3 Toekomst DELA

Naast zorg en zekerheid biedt DELA ook continuïteit: het is de ambitie van DELA dat hun klanten de toekomst zo zorgeloos mogelijk tegemoet kunnen zien. Daarvoor worden ook nieuwe producten en diensten ontwikkeld. Deze nieuwe koers in de periode 2010-2014 heeft het label *Operatie Springplank*⁷. Graag wil DELA de sprong maken van 'ingrijpende gebeurtenissen' naar een zo zorgeloos mogelijke toekomst voor haar klanten.

Gezien het feit dat de groei in het uitvaartdomein zeer beperkt is, zoekt DELA naar nieuwe mogelijkheden om haar ambities waar te maken. De essentie van de nieuwe koers is het doorzetten, aanscherpen en afmaken van eerder gestarte activiteiten en het tegelijkertijd ontplooiën van nieuwe initiatieven met een sterkere focus op levensverzekeringen. Als doel is

⁷ De programmanaam 'Operatie Springplank' symboliseert de aanloop naar de sprong (springplank) en geeft tegelijkertijd aan dat DELA de sprong met en voor elkaar waagt, volgens vaste patronen (operatie).

nadrukkelijk gekozen voor structurele groei in bestaande en nieuwe business en de herpositionering van het merk DELA, zodat mensen DELA zien als een coöperatie waarvan ze lid willen zijn en meerdere producten van willen kopen⁸.

Extern wordt het DNA van DELA uitgedragen in de vorm van de vier troeven. Hiermee onderscheidt DELA zich van haar concurrenten. In 2010 zijn deze troeven opgesteld om zo *Operatie Springplank* beter te lanceren en de sprong te maken van 'ingrijpende gebeurtenissen' naar een zo zorgeloos mogelijke toekomst voor haar klanten.

Coöperatie: Voor elkaar	
Samen sterk	- DELA is opgericht uit verbondenheid met elkaar: wij realiseren dingen die niet lukken in je eentje. - Iedereen die een verzekering bij DELA sluit wordt automatisch lid. - Leden genieten van de coöperatievoordelen.
Samen delen	- Het maken van winst is geen doel op zich (geen winstoogmerk). - Positieve resultaten gebruiken we om te sparen, premies laag te houden en de verzekeringen waardevast.
Samen bepalen	- We organiseren ledenpanels, zodat iedereen kan meepraten en we weten wat er leeft. - Leden kunnen hun stem laten horen via de Algemene Vergadering; dit hoogste orgaan van DELA bepaalt ons beleid.

Laagdrempelig: Voor iedereen	
Bereikbaar	- We zijn altijd bereikbaar. - Onze leden kiezen zelf op welke wijze zij DELA benaderen. - We maken graag persoonlijk contact, waar en wanneer onze leden dat willen.
Betaalbaar	- Onze producten en diensten zijn concurrerend: wij streven altijd naar de beste kwaliteit tegen de laagst mogelijke prijs.
Breed publiek	- We ontwikkelen producten en diensten voor een breed publiek, zonder toeters of bellen.

Raad & Daad: DELA helpt	
Adviseren	- We luisteren, stellen vragen en geven advies.
Anticiperen	- We volgen nieuwe ontwikkelingen en daar waar het onze leden raakt, nemen we actie.
Actiegericht	- Met onze praktische en financiële dienstverlening bieden wij onze leden hulp wanneer dat nodig is.

⁸ DELA masterplan Operatie Springplank 2010-2014

Betrouwbaar: Een 'net' bedrijf	
Degelijk	- We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.
Duidelijk	- We praten duidelijk en helder. - We vermijden kleine lettertjes.
Duurzaam	- We letten op de kleintjes, denken aan de toekomst. - We komen onze verplichtingen altijd na, ook voor de generaties na ons en kiezen voor een duurzame ontwikkeling.

2.4 Quick scan DELA

DELA is een coöperatieve onderneming die zich richt op de continuïteit van het leven. Naast het hoofdkantoor in Eindhoven heeft DELA in Nederland 53 vestigingen bestaande uit crematoria, uitvaartcentra en dochterondernemingen.

Volgens de huidige gegevens zijn bij DELA 3,2 miljoen mensen verzekerd. Bij DELA werken bijna 1.300 medewerkers. Het balanstotaal is bijna € 3,9 miljard, waarvan het eigen vermogen € 842 miljoen bedraagt.⁹ De coöperatie heeft geen winstdoelstelling, maar voor de continuïteit is een gezonde winstontwikkeling en een goede eigen vermogenspositie van essentieel belang.

De uitvaarten van overleden verzekerden worden voor zover mogelijk door de eigen uitvaartcentra of crematoria van DELA geregeld. In de gebieden waar dit niet mogelijk is, heeft DELA overeenkomsten met zorgvuldig geselecteerde uitvaartondernemers. Op moment van schrijven van deze scriptie beschikt DELA in Nederland over dertien crematoria en veertig uitvaartcentra, in België over tien crematoria en tachtig uitvaartondernemers. DELA beschikt ook over een aantal dochterondernemingen, namelijk *Barbara DELA*, *Goetzee DELA*, *Daemen, DELA De Wit*, *Haan en Van de Kamp DELA*, *IN PACE-DELA Uitvaartverzorging* en *Myosotis*.

De afgelopen vijf jaar is veel aandacht besteed aan de reputatie van DELA. Het merk DELA moest een positievere lading krijgen en worden geassocieerd met kernbegrippen uit de missie en kernwaarden. Doelstelling op het gebied van communicatie was het vergroten van de merkbekendheid. DELA heeft een bekendheid van boven de 90% en ruim 70% van de mensen die DELA kennen, vindt dat de imago aspecten die afgeleid zijn van de kernwaarden op DELA van toepassing zijn.¹⁰

Volgens de Uitvaartmonitor 2011 komt naar voren dat het grootste gedeelte van de uitvaartverzekeringsmarkt verzadigd is. 70% van de Nederlandse bevolking is verzekerd voor zijn of haar uitvaart. Van de overige 30% neemt 80% nooit een uitvaartverzekering in verband met geloof, principiële redenen en/of de gedachte over genoeg kapitaal te beschikken.¹¹ Om toch te kunnen groeien besloot DELA een andere markt te betreden. Om dit te verwezenlijken is er in 2004 een herpositionering omtrent het merk DELA gestart.

⁹ Financieel jaarverslag 2010

¹⁰ Communicatieplan DELA 2010-2014

¹¹ 'Uitvaartmonitor 2011, onderzoek onder Nederlandse bevolking' TNS NIPO, maart 2011



ONDERZOEKSAANPAK

3 Onderzoeksaanpak

In dit hoofdstuk beschrijven we waarom DELA dit onderzoek wil uitvoeren en hoe we dit gaan aanpakken, met de bijbehorende doelstellingen, hoofd- en deelvragen. Daarnaast lichten we kort de theorie toe die we in deze scriptie gebruiken.

3.1 Aanleiding van het onderzoek

Vanaf 2004 staat in 'één vernieuwd DELA' het bieden van zorg, zekerheid en continuïteit centraal. Mensen zoeken niet alleen zorg en zekerheid voor zichzelf, maar vooral voor hun naasten. Deze verbondenheid ligt aan de basis van hun wens dat het leven zo goed mogelijk door kan gaan. DELA richt zich niet langer uitsluitend op het levenseinde, maar vooral op de toekomst, op het leven zelf.

Vanaf 2010 is de nieuwe strategie Operatie Springplank ingezet. DELA bouwt verder vanuit de strategie die vanaf 2004 is ingezet, maar vanuit Operatie Springplank gaat DELA een grotere sprong maken. Naast zorg en zekerheid biedt DELA ook continuïteit: het is de ambitie van DELA dat klanten de toekomst zo zorgeloos mogelijk tegemoet kunnen zien. Daarvoor worden ook nieuwe producten en diensten ontwikkeld. Denk daarbij aan een *Spaarverzekering*, de *Onbezorgdheidsdesk* en een *Lijfrenteproduct*.¹²

Deze herpositioneringstrategie heeft zowel extern als intern een grote impact (gehad). Zo is de geheel nieuw ontworpen symboliek van DELA terug te vinden in de externe en interne communicatiemiddelen. Denk hierbij aan de nieuwe huisstijl die doorgevoerd is op het internet tot aan de vernieuwde (kleurrijke) inrichting op de locaties. Ook is de nieuwe koers op het gebied van communicatie verwoord in een aangescherpte missie, kernwaarden, merkwaarden en in de Corporate Story.

Op dit moment is DELA benieuwd naar het gedrag van de medewerkers in de organisatie. Waar afgelopen jaren de nadruk is gelegd op projected identity¹³, wil DELA nu graag kijken wat ze tot nu toe bereikt hebben met interne communicatie binnen Nederland. In België is men nog niet zover met herpositionering, vandaar de keuze om alleen DELA Nederland mee te nemen in het onderzoek. Graag wil DELA met behulp van de resultaten van het onderzoek de interne communicatiemiddelen optimaliseren. Daarnaast streeft DELA naar een nieuwe interne communicatie strategie die de alignment en de identificatie van de medewerkers betreft DELA versterkt.

3.2 Probleembeschrijving

Momenteel heeft DELA weinig tot geen informatie over in hoeverre interne communicatie een bijdrage levert aan hoe de medewerkers van DELA zich identificeren met de herpositioneringstrategie en zich hiernaar gedragen/handelen. Ook heeft DELA nog geen visie op interne communicatie opgesteld.

¹² DELA Masterplan 2010-2014

¹³ 'De zelfpresentatie van de organisatie: de impliciete en expliciete offerte van signalen, waarmee een organisatie haar cruciale kenmerken kenbaar maakt aan externe en interne stakeholders door middel van communicatie en symbolen' Identiteit en Imago, Prof. Dr. Cees B.M. van Riel, 2008 pag. 48

DELA wil door middel van het EcQ® de alignment en de identificatie met de organisatie van de medewerkers van DELA meten. Dit willen we realiseren door de strategie, BIO-waarden en troeven te testen onder de medewerkers van DELA. Daarnaast wordt de werking, effectiviteit en toegankelijkheid van de interne communicatiemiddelen onderzocht.

Dit is de eerste keer dat dit onderzoek binnen DELA wordt uitgevoerd. Aan de hand van de uitkomsten van deze nulmeting stellen wij voor DELA een advies op betreft een interne communicatiestrategie om de identificatie en alignment waar nodig te verbeteren. Het EcQ® wordt in hoofdstuk 3.7.3 nader toegelicht.

3.3 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek wordt als volgt omschreven:

Het testen van de effectiviteit van de interne communicatie van DELA door de identificatie en alignment onder de medewerkers van DELA te meten betreft de herpositioneringstrategie, BIO-waarden en troeven om zo een gedegen advies op het gebied van interne communicatie binnen DELA op te stellen.

3.4 Centrale vraag

In de oriëntatiefase is de volgende centrale vraag opgesteld:

'Door middel van welke interne communicatiestrategie kan DELA de identificatie¹⁴ en alignment¹⁵ van haar medewerkers met de herpositioneringstrategie van DELA, kernwaarden (BIO- waarden) en merkwaarden (vier troeven) versterken?'

3.5 Verantwoording theorie

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden moeten er deelvragen worden opgesteld. Allereerst hebben we de verschillende theorieën nageslagen op het gebied van interne communicatie, namelijk Van Ruler, Reijnders, Koeleman en Van Riel. Hieronder lichten we deze kort toe:

Van Ruler

Bij communicatiemanagement gaat het volgens Van Ruler om 'contact'. Dit is onder te verdelen in de aard van het contact en het beoogde resultaat hiervan. Hierbij kan binnen de aard van contact een verschil gemaakt worden in gecontroleerd eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer. Onder het beoogde resultaat maakt Van Ruler het onderscheid tussen bekendmaking en beïnvloeding. Door deze met elkaar te kruisen heeft zij het communicatiekruispunt ontwikkeld, waarin vier basisstrategieën voor communicatie beschreven zijn, namelijk *informerend*, *overredend*, *formerend* en

¹⁴ 'Organisatie-identificatie kan gedefinieerd worden als de mate waarin een medewerker zijn eigen persoon verbindt aan dezelfde karakteristieken als die welke hij aan de organisatie toekent.' Dutton e.a., 1994.

¹⁵ 'De mate van ondersteuning van de bedrijfsstrategie onder de medewerkers in een organisatie en in hoeverre zij de juiste intentie van deze bedrijfsstrategie doorvertalen in hun houding en gedrag.' Prof. Dr. Cees B.M. van Riel, 2001.

dialogisering. Het communicatiemanagement kan dit communicatiekruispunt in alle dimensies van communicatie toepassen, zo ook bij de interne communicatie.¹⁶

Reijnders

Reijnders maakt in zijn visie op interne communicatie een onderscheid tussen de *actievisie* en de *interactievisie*. In de actievisie ligt het accent op interne communicatie als management instrument. Het stelt het overbrengen van boodschappen centraal, ook wel informeren genoemd. De actievisie negeert eventuele verschillen in betekenissen die ontvangers aan informatie kunnen geven. De interactievisie legt echter het accent op interne communicatie als tweerichtingsverkeer. Hierbij staan de dialoog en betekenissen centraal. Interne communicatie is niet het exclusieve domein van de communicatiespecialist, maar is overal waar mensen samenwerken en iedereen is verantwoordelijk voor zijn communicatie.¹⁷ Volgens Reijnders zitten veel organisaties nog op de actievisie betreft interne communicatie en is er nog een weg te gaan om deze tot de interactievisie te veranderen.

Koeleman

Volgens Koeleman is interne communicatie de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen. Iedereen in de organisatie kan producent of ontvanger zijn. Volgens Koeleman heeft interne communicatie vier functies namelijk het faciliteren van werkprocessen, het optimaal gebruik maken van aanwezige kennis, motiveren/verbinden van medewerkers en het richten van de organisatie.¹⁸ De visie van Koeleman op interne communicatie is dus al meer integraal, omdat hij de betekenis en invulling van interne communicatie groter ziet dan de hierboven beschreven visies.

Van Riel

Volgens Van Riel is interne communicatie het proces waarin organisaties informatie delen, binding creëren en veranderingen in de vier dimensies (richting, inhoud, klimaat en structuur) van interne communicatie managen. Van Riel legt hierbij de nadruk dat interne communicatie niet alleen in handen ligt bij de afdeling communicatie, maar dat de verantwoordelijkheid van een goede interne communicatie bij de gehele organisatie ligt. De afdeling Communicatie en P&O zijn hierin verantwoordelijk voor het informeren, motiveren en ontwikkelen van de medewerkers.¹⁹

Daarnaast legt Van Riel de link tussen interne communicatie en alignment. Zodra de focus van een organisatie ligt op het verhogen van alignment, neemt volgens Van Riel het belang van interne communicatie toe. Om dit meetbaar te maken heeft hij het EcQ® ontwikkeld. Aan de hand van de organisatievisie en de resultaten uit dit model

¹⁶ Strategisch Management van Communicatie, Van Ruler, 2003

¹⁷ Interne communicatie voor de professional, Reijnders, 2008

¹⁸ Interne communicatie bij verandering, Koeleman, 2006

¹⁹ Identiteit en Imago, Prof. Dr. Cees B.M. van Riel, 2008

komt Van Riel met strategische methodes om deze interne communicatie vorm te geven.²⁰

We vinden dat de theorie volgens Van Riel het beste aansluit bij de centrale vraag die DELA ons heeft aangereikt, aangezien hij de enige is die alle stappen voor een passende interne communicatiestrategie in kaart heeft gebracht, om organisatorische doelstellingen te bereiken. Hij verwoordt de visie van de organisatie in een typologie, ziet in dat een hoge alignment en identificatie bijdragen tot het behalen van organisatiedoelstellingen, maakt alignment en identificatie meetbaar via het EcQ® en reikt handvaten aan hoe hier een interne communicatiestrategie op toe te passen. Daarom hebben wij ervoor gekozen deze theorie toe te passen in onze scriptie.

Daarnaast willen we graag de theorie gebruiken die ons is toegereikt tijdens de *Mastercourse Employee Communication* op de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Tijdens deze mastercourse wordt het EcQ® toegelicht en de theorie volgens Van Riel op interne communicatie behandeld. Dit is voor ons een kans om dieper op de theorie omtrent interne communicatie, alignment en identificatie in te gaan.

Wanneer we kritisch naar de theorie van Prof. Dr. Cees B.M. van Riel kijken, vinden wij dat hij de nieuwste ontwikkelingen in het communicatievak, zoals nieuwe media, niet voldoende meeneemt in zijn theorie. Deze ontwikkelingen kun je in deze tijd niet onderschatten, ook niet op het gebied van interne communicatie. De effecten van deze nieuwe communicatiemiddelen kunnen veel betekenen, maar ook beschadiging aanbrengen aan een organisatie. Het is belangrijk om hiervan bewust te zijn en deze mee te nemen in zijn communicatietheorieën.

3.6 Deelvragen

Aan de hand van de centrale vraag en de theorie volgens Van Riel hebben wij hieronder acht deelvragen opgesteld. Deze beantwoorden we in de hoofdstukken 4 t/m 10, aan de hand van de resultaten uit het EcQ® en het vooronderzoek.

Deelvraag 1. *Organisatietypologie*

Hoe ziet de huidige organisatietypologie van DELA eruit en naar welk gewenste organisatietypologie streeft DELA?

Deelvraag 2. *Identiteit*

Hoe zien de gewenste, geprojecteerde en waargenomen identiteit van DELA eruit?

Deelvraag 3. *Visie interne communicatie*

Wat is de huidige visie van DELA betreft interne communicatie en in hoeverre wordt deze visie momenteel ingevuld?

²⁰ Mastercourse Employee Communication, Prof. Cees B.M. van Riel, Erasmus Universiteit (2011)

Deelvraag 4. Media & Communication

Hoe zien de huidige interne communicatie elementen betreft de herpositioneringstrategie van DELA er uit en in hoeverre is de werking hiervan effectief?

Deelvraag 5. Cascading

In hoeverre wordt een eenduidige corporate messaging ervaren door de medewerkers betreft de herpositioneringstrategie en is er sprake van een *cascading trap*²¹ tussen de verschillende lagen van de organisatie?

Deelvraag 6. Dialogue

In hoeverre ervaren de medewerkers de mogelijkheid tot dialogiseren met een leidinggevende (bottum-up communicatie)²², maken ze hier daadwerkelijk gebruik van en wordt hun inbreng gerespecteerd?

Deelvraag 7. Recognition & Reward

Wordt er binnen DELA voldoende erkenning en waardering getoond bij het toepassen van de herpositioneringstrategie en in hoeverre worden de medewerkers van DELA hiervoor beloond?

Deelvraag 8. Capability Development

In hoeverre worden de medewerkers door DELA in de mogelijkheid gesteld zich te ontwikkelen naar de herpositioneringstrategie?

3.7 Onderzoeksmethode

Het DELA interne communicatie onderzoek 2011 bestaat uit twee onderdelen, namelijk het vooronderzoek en EcQ®. Het vooronderzoek bestaat uit zowel deskresearch als fieldresearch, deze worden hieronder kort toegelicht. In het vervolg van deze scriptie spreken we wanneer het gaat over desk- en fieldresearch van het vooronderzoek.

3.7.1 Deskresearch

Interne documenten

We hebben interne documenten zoals (sociaal-) jaarverslagen, beleidsplannen en de Corporate Story geanalyseerd om inzicht te krijgen in de organisatie. Ook hebben we zowel de internetsite als het intranet regelmatig gebruikt voor het verkrijgen van informatie, maar ook om op de hoogte te blijven van de laatste interne ontwikkelingen.

Literatuur

Zoals hierboven al eerder is aangegeven, hebben we verschillende theorieën op interne communicatie nageslagen. We hebben aan de hand van deze literatuuranalyse besloten om de theorie van Prof. Dr. Cees B.M. van Riel en de literatuur die ons is aangereikt tijdens de Mastercourse Employee Communication te gebruiken.

²¹ Mogelijke miscommunicatie en het daardoor doorkomen van de juiste informatie, door trapsgewijs te communiceren binnen een organisatie.

²² Verbeteringen, ideeën, innovaties etc. die vanuit de werkvloer naar de top worden gecommuniceerd.

3.7.2 Fieldresearch

Ongestructureerde observatie

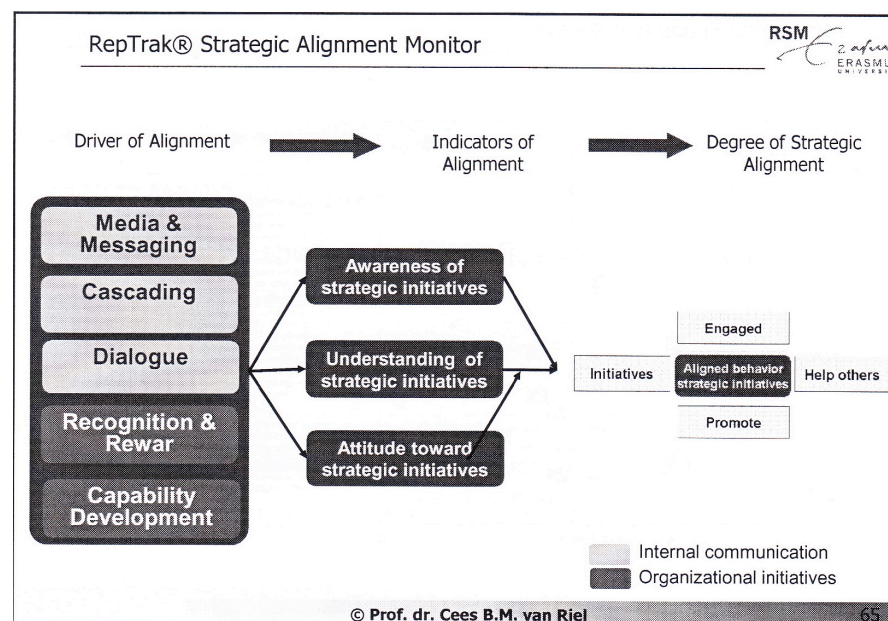
Door fulltime aanwezig te zijn op het hoofdkantoor van DELA proberen wij te achterhalen welke organisatiecultuur er binnen DELA heerst. Buiten dit gaan we naar verschillende locaties, om te bekijken in hoeverre er afstand gevoeld wordt met het hoofdkantoor, of de medewerkers zich bij DELA betrokken voelen en in hoeverre de nieuwe koers wordt doorgevoerd in het werk en de omgeving.

Semigestructureerde gesprekken

Om een gedegen advies te kunnen geven over de interne communicatie bij DELA is het belangrijk om behalve het EcQ® ook zelf als adviseurs gevoel te krijgen bij de organisatie. Door middel van interne gesprekken met ongeveer twintig medewerkers van verschillende sectoren en afdelingen van de organisatie, creëren wij meer inzicht in de huidige en gewenste interne communicatie binnen DELA. Deze gesprekken leveren een bijdrage aan de beantwoording van de deelvragen en zijn ondersteunend bij de resultaten van het onderzoek.

3.7.3 EcQ®

Door middel van het EcQ® (*the Employee Alignment Quotient*, Van Riel) willen we de alignment en de identificatie met de organisatie van de medewerkers van DELA meten. Dit willen we realiseren door de strategie, BIO-waarden en troeven te testen onder de medewerkers van DELA. Daarnaast wordt de werking, effectiviteit en toegankelijkheid van de interne communicatiemiddelen onderzocht.



Figuur 1. RepTrak® Strategic Alignment Monitor

Bij het EcQ® wordt gebruik gemaakt van het instrument *RepTrak™ Alignment Monitor – Intern Draagvlak Monitor* van het Reputation Institute. Deze methode meet:

- De kwaliteit en kwantiteit van interne communicatie en organisatie-initiatieven rond de strategie & BIO-waarden (*Media & Communicatie, Cascade, Dialoog, Competentieontwikkeling en Erkenning & Beloning*).
- De mate van intern draagvlak in termen van gedrag.
- Daarnaast worden de indicatoren van intern draagvlak (*Bekendheid met, Begrip van & Attitude t.a.v. de strategie en BIO-waarden*) gemeten.

De RepTrak™ Alignment Monitor is toegepast door verschillende organisaties, wat geleid heeft tot een database met meer dan 10.000 respondenten in meer dan 50 landen. De gemiddelde RepTrak™ Alignment Monitorscore is 55.7.²³ Dit geeft de mogelijkheid om het EcQ® resultaat van DELA te vergelijken met deze database.

DELA heeft eerder ook het reputatieonderzoek RepTrak™²⁴ laten uitvoeren door het Reputation Institute. Zo geeft de RepTrak™ weer hoe consumenten over DELA denken. Het EcQ® gaat DELA nu inzicht geven hoe de medewerkers over DELA denken. Door consistent te blijven in deze onderzoeksmethodologie kan DELA deze straks met elkaar vergelijken.

²³ ‘Creëren van intern draagvlak voor DELA’s strategie & BIO-waarden’ Conceptrapportage, 8 april 2011 Prof. Dr. Cees van Riel & Drs. Marijke Baumann

²⁴ The RepTrak™ model measures the health of a company's reputation across stakeholders, countries and industries, but also examines which of 7 key driver dimensions most influences the company's reputation – as well as the level of support stakeholders provide companies.



BEANTWOORDING DEELVRAGEN

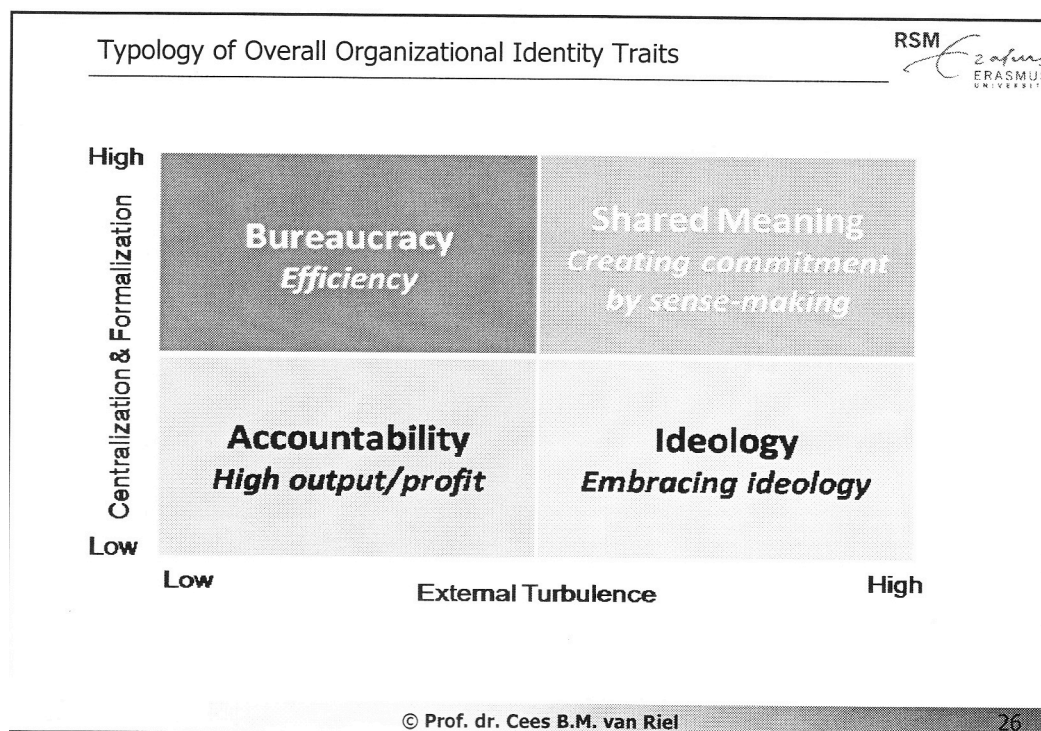
4. Organisatietypologie DELA

In dit hoofdstuk geven we antwoord op deelvraag 1: 'Hoe ziet de huidige organisatietypologie van DELA eruit en naar welk gewenste organisatietypologie streeft DELA?' We analyseren de typologie van de gehele organisatie DELA volgens de 'Typology of Overall Organizational Identity Traits' Van Riel.²⁵

4.1 Organisatietypologie

Er zijn in de afgelopen jaren verschillende methodes ontwikkeld om een organisatietypologie in kaart te brengen. Zo zijn er de typologieën van Minzberg (1992), Handy (1978) en Cameron & Quinn (1999). Al deze typologieën zijn ontwikkeld en bruikbaar voor het analyseren van een organisatie, maar maken niet de link met Corporate Communicatie. Vandaar dat Prof. Dr. Cees B.M. van Riel de *Typology of Overall Organizational Identity Traits* heeft ontwikkeld om organisaties onder te kunnen verdelen op de natuurlijke elementen van hun identiteit. Hiermee maakt Prof. Dr. Cees van Riel de link met interne communicatie.

Deze typologie bekijkt de organisatie op de mate van externe turbulentie en de mate van centralisatie en formalisatie. Door deze te rangschikken op laag of hoog kan er een verdeling gemaakt worden in de typologieën *Bureaucracy*, *Shared meaning*, *Accountability* en *Ideology*.



Figuur 3. Mastercourse Employee Communication: Strategic Alignment – Understanding the Organizational Context: sheet 26

4.2 Huidige organisatie typologie DELA

De organisatie van DELA is momenteel een mix van de typologieën *Accountability* en *Shared meaning*. Bij de typologie *Accountability* is er sprake van een sterke prestatiegerichte

²⁵ Mastercourse Employee Communication, class 'Strategic Alignment understanding the organizational context' sheet 25.

mentaliteit in de organisatie, waar medewerkers een hoge mate van autonomie hebben. Medewerkers beslissen zelf hoe invulling te geven rondom hun taken en worden gestimuleerd door vooraf bepaalde beloningen voor het bereiken van hun doelen.

Binnen de sector Verzekeren heeft de afdeling verkoop een hoge mate van vrijheid in zijn werk, deze is echter in de afgelopen jaren verminderd. De medewerkers moeten aangeven wanneer zij beschikbaar zijn voor het inplannen van afspraken met de klant, dit wordt namelijk tegenwoordig gedaan door Marketingservices en Telesales. Daarnaast is het beloningssysteem van de afdeling gebaseerd op een basisloon, met een beloning die uitgekeerd wordt aan de hand van de hoeveelheid binnengehaalde klanten. Er is binnen deze sector van DELA hierdoor meer de typologie *Accountability* ontstaan.

Verder wordt binnen DELA iedere medewerker gestimuleerd door de RGA's²⁶, oftewel Resultaat Gerichte Afspraken die elk jaar door de leidinggevende en de medewerker zelf opnieuw worden opgesteld. Deze RGA's bepalen ook mede de beloning van de medewerkers. Hierdoor is DELA veranderd van een inspanningsgerichte cultuur naar een resultaatgerichte cultuur. De medewerkers worden vrij gelaten om hun eigen weg te vinden om zo hun persoonlijke doelen te behalen.

Naast deze typische kenmerken van *Accountability* heeft DELA ook veel kenmerken gebaseerd op *Shared meaning*. DELA wil namelijk graag het groepsgevoel creëren, samen gaan voor één DELA met een gemeenschappelijk doel. Door betekenis te geven aan de ingeslagen koers wil DELA haar medewerkers proberen te inspireren. Hierin speelt Algemeen Directeur Edzo Doeve ook een grote rol. Hij wordt regelmatig opgeroepen en hierin zelf ook actief om het verhaal van DELA op zijn manier te vertellen om zo het DELA gevoel over te brengen en daardoor de medewerkers te inspireren.

4.3 Gewenste organisatietypologie DELA

DELA streeft ernaar om als gehele organisatie de typologie *Shared meaning* te versterken. *Shared meaning* is een typologie die veel wordt gebruikt bij organisaties die worden gekenmerkt door hun diversiteit, maar toch één organisatie willen zijn. Bij DELA zie je deze diversiteit terug in de verschillende sectoren (Uitvaartverzorging, Verzekeren, Vastgoed, Financiën). Deze typologie ziet interne communicatie vooral als een methode om aan alle intern betrokkenen duidelijk te maken wat het gemeenschappelijke doel is. Interne communicatie is in deze opvatting effectief als men er in slaagt een gemeenschappelijke visie geaccepteerd te krijgen over de doelen en vooral op de manier waarop die doelen moeten worden geïmplementeerd.²⁷

Bepalend bij deze typologie is identificatie met een visionaire leider die erin slaagt om betekenis te geven aan de ingeslagen koers en medewerkers hierin laat geloven. Als medewerkers zich geïnspireerd voelen door hun leider en de visie van de organisatie, zijn ze meer gestimuleerd om actief bij te dragen aan hun organisatie.²⁸

²⁶ M-Resultaat Gericht Werken Workshop, document Intranet DELA

²⁷ Identiteit en Imago, Prof. Dr. Cees B.M. van Riel, 2008, pag. 233.

²⁸ Mastercourse Employee Communication, class 'Strategic Alignment understanding the organizational context' sheet 32.

DELA wil met de *Shared meaning* typologie één DELA creëren door zelfverbetering en zelf categorisatie van de medewerkers te stimuleren. De nadruk ligt hierbij het uitdragen en aanhangen van de BIO-waarden, de strategie en de vier troeven van DELA. Zelf-categorisatie kan gerealiseerd worden door medewerkers te laten merken dat ze een belangrijk deel uitmaken van een groep en dat hun bijdrage gewaardeerd wordt. Als medewerkers voelen dat zij deel uitmaken van een groep, voelen ze zich ook eerder verbonden met de organisatie.

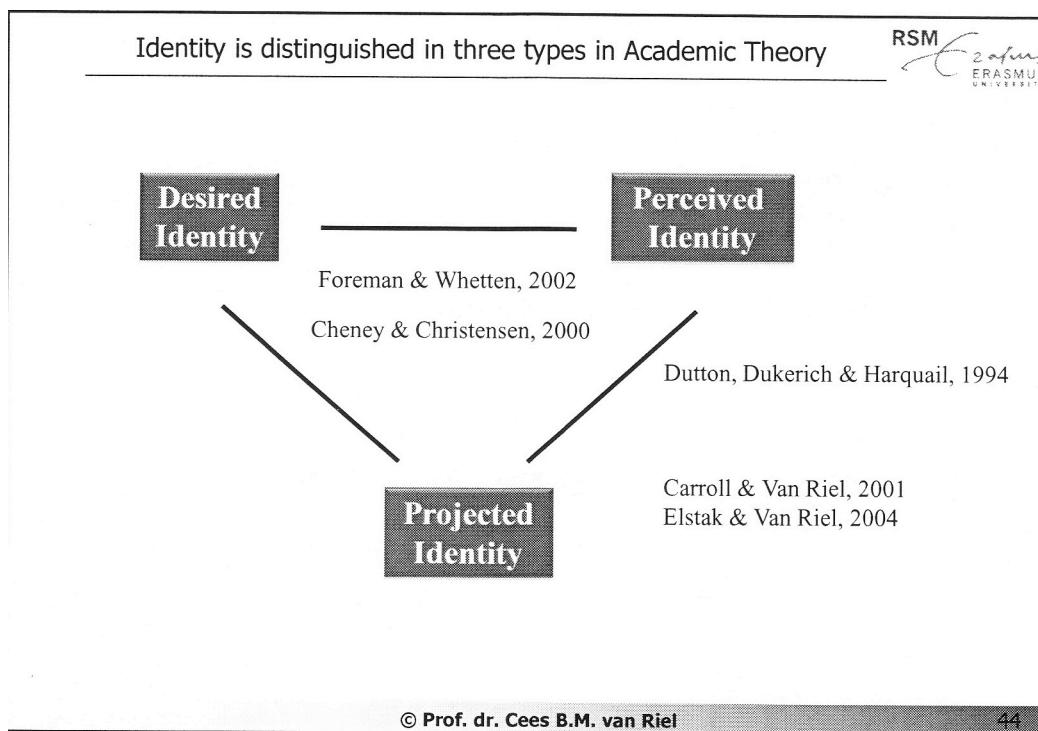
5. Identiteit DELA

In dit hoofdstuk geven we antwoord op deelvraag 2: 'Hoe zien de gewenste, geprojecteerde en waargenomen identiteit van DELA eruit?' Deze verschillende soorten identiteiten hebben we omschreven aan de hand van interne gesprekken en deskresearch.

5.1 Gewenste identiteit

'De gewenste identiteit (ook wel de ideale identiteit) is het droombeeld van het topmanagement, zoals men hoopt dat de organisatie zou kunnen worden onder de bestuurlijke leiding.'²⁹

Het omschrijven van de gewenste identiteit is vooral belangrijk voor organisaties die veranderingsprocessen doorgaan. De gewenste identiteit is de drijfveer voor de verandering en geeft medewerkers iets om naar toe te werken.³⁰ DELA heeft als organisatie één strategie die naar voren komt in de missie, BIO-waarden en troeven, waaruit blijkt dat de organisatie naar één monolithische identiteit streeft. DELA wil met de gewenste identiteit het merk meer kleur geven en laden met een fijner, positiever gevoel. De dood moet minder hard en zwart worden en er moet ruimte ontstaan om de focus te verleggen van de overledene naar de nabestaanden.³¹



Figuur 2. Mastercourse Employee Communication: Strategic Alignment – Understanding the Organizational Context: sheet 44

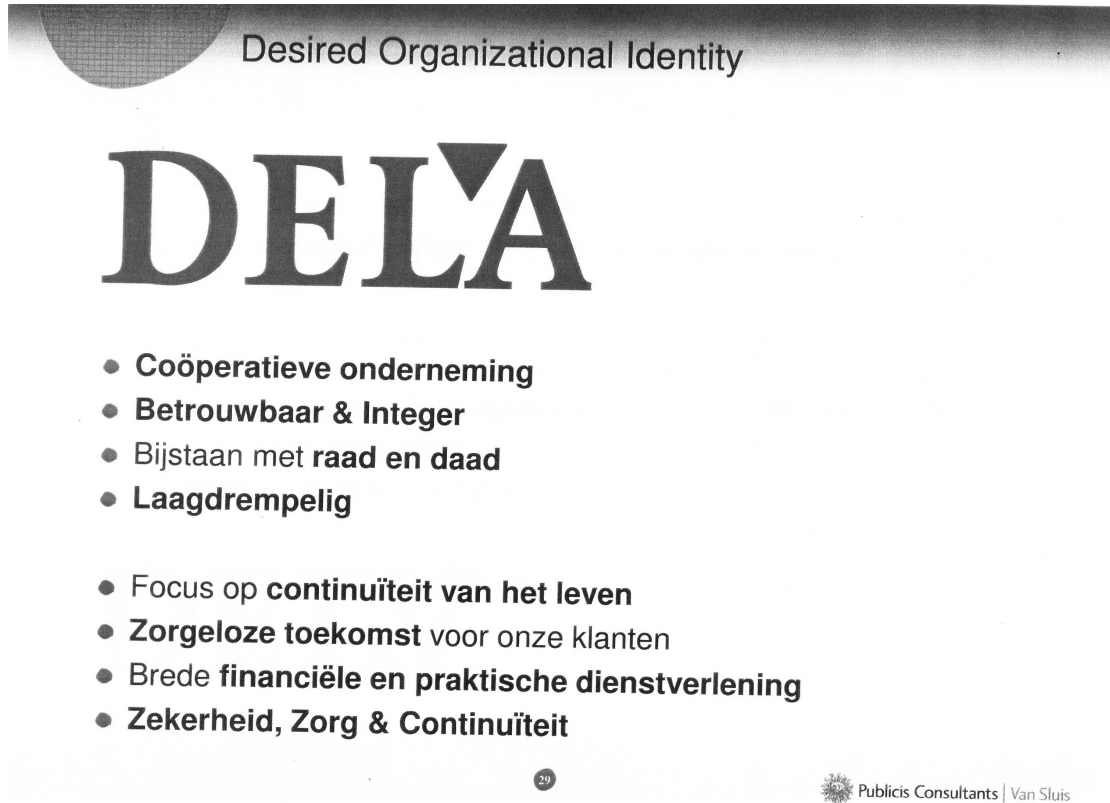
Naast deze verlegde focus is het ook de ambitie van DELA dat de klanten de toekomst zo zorgeloos mogelijk tegemoet kunnen zien. DELA wil vanuit de oorsprong in uitvaartverzekering

²⁹ Identiteit en Imago, Prof. Dr. Cees B.M. van Riel, 2008, pag. 48.

³⁰ 'DELA Organisatie Identiteit & Identificatie' Mirdita Elstak, Sheet 27. 9 februari 2010

³¹ Communicatieplan 2010-2014 'Van een goed gevoel, naar een goed verhaal'.

en uitvaartverzorging bouwen aan een energieke coöperatieve onderneming van en voor klanten. Deze gewenste identiteit verwoordt DELA krachtig in haar visie, BIO-waarden en troeven.



Figuur 3. Desired Organizational Identity DELA: Organisatie identiteit en identificatie, Mirdita Elstak 2010: sheet 29

5.2 Geprojecteerde identiteit

*'De geprojecteerde identiteit is te omschrijven als de zelfpresentatie van de organisatie: de impliciete en expliciete offerte van signalen, waarmee een organisatie haar cruciale kenmerken kenbaar maakt aan externe en interne stakeholders door middel van communicatie en symbolen.'*³²

De projectie van deze gewenste identiteit is zichtbaar gemaakt in een kleurrijke huisstijl, website, fotografielijn en ledenblad 'Kroniek', gericht op verbondenheid tussen mensen en generaties. DELA introduceerde kleurrijke uitvaartcentra en crematoria waarin zowel de zonsondergang als de zonsopgang is gesymboliseerd en startte met herinneringsbijeenkomsten en diensten van consulenten nabestaandenzorg die er op gericht zijn om nabestaanden te helpen de draad van het leven weer op te pakken. Het merk 'DELA' werd al gezien als betrouwbaar en integer, naast dit werd er kleur en sympathie toegevoegd.³³

³² Identiteit en Imago, Prof. Dr. Cees B.M. van Riel, 2008, pag. 48.

³³ Communicatieplan 2010-2014 'Van een goed gevoel, naar een goed verhaal'. Pag. 24

Door middel van deze projected identity ondersteunt DELA tevens de beweging in de organisatie. Het zorgt voor een construed external image³⁴, waarbij medewerkers assumpties maken over wat zij denken dat mensen 'buiten DELA' over DELA denken. Medewerkers hebben de neiging hun gedrag sterk te baseren op deze assumptie. Met het verhaal van DELA toen, nu en straks liet DELA zien dat verleden, heden en toekomst met elkaar samenhangen. Het is gebaseerd op echte fundamenten, de echte identiteit van DELA.

Middels externe communicatie is door DELA de geprojecteerde identiteit voor de klanten zichtbaar gemaakt, om zo ook het construed external image positief te beïnvloeden. De afgelopen jaren is er veel nadruk op deze externe communicatie gelegd. Intern is deze geprojecteerde identiteit minder zichtbaar en impliciet. Veranderingen zijn doorgevoerd en gecommuniceerd, maar zijn voor de medewerkers minder opvallend op te merken. Dit heeft er mee te maken dat de medewerkers hun eigen werk blijven doen, alleen de manier waarop wordt anders ingevuld.

5.3 Waargenomen identiteit

*'De waargenomen organisatie-identiteit is de verzameling kenmerken die in de ogen van de leden van een organisatie typerend zijn voor de continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit van de eigen organisatie.'*³⁵

Het is aannemelijk dat medewerkers van DELA verschillende visies hebben betreft de meest gemeenschappelijke kenmerken van DELA. Voor een deel heeft dit te maken met hun hiërarchische positie of hun aspiratieniveau. Daarnaast heeft dit met preferenties te maken ten aanzien van de manier waarop de organisatie naar hun mening zou moeten opereren.³⁶ Ook is DELA een diverse organisatie met vier sectoren waarin verschillende soorten medewerkers werkzaam zijn.

Om de waargenomen identiteit van de medewerkers van DELA te achterhalen hebben we middels de interne gesprekken medewerkers gevraagd hoe ze, tijdens bijvoorbeeld een verjaardagsfeestje, over DELA praten. Op te merken valt dat de meeste medewerkers trots zijn op hun organisatie. Wat duidelijk naar voren komt is dat de medewerkers altijd vertellen over de prettige werksfeer en het enthousiasme bij DELA.

Ook hebben we de medewerkers gevraagd wat zij doen als er negatief wordt gereageerd op het feit dat ze bij DELA werken. Vrijwel iedereen neemt de moeite om dit beeld positief om te buigen. Daarbij maken zij vaak gebruik van het boekje 'hoe het echt zit'. Ook vertellen zij dat DELA een coöperatie is en dat DELA vooral de nadruk legt op het doorleven (continuïteit) en de herinneringen levend houden.

³⁴ Geïnterpreteerde externe imago waarbij het beeld dat de buitenwereld volgens medewerkers van de organisatie heeft naar voren komt. Corporate Communication, Prof. Dr. Cees B.M. van Riel, 2001, pag. 582.

³⁵ Identiteit en Imago, Prof. Dr. Cees B.M. van Riel, 2008, pag. 48.

³⁶ Sheets 'Organisatie identiteit en identificatie', Mirdita Elstak 2010

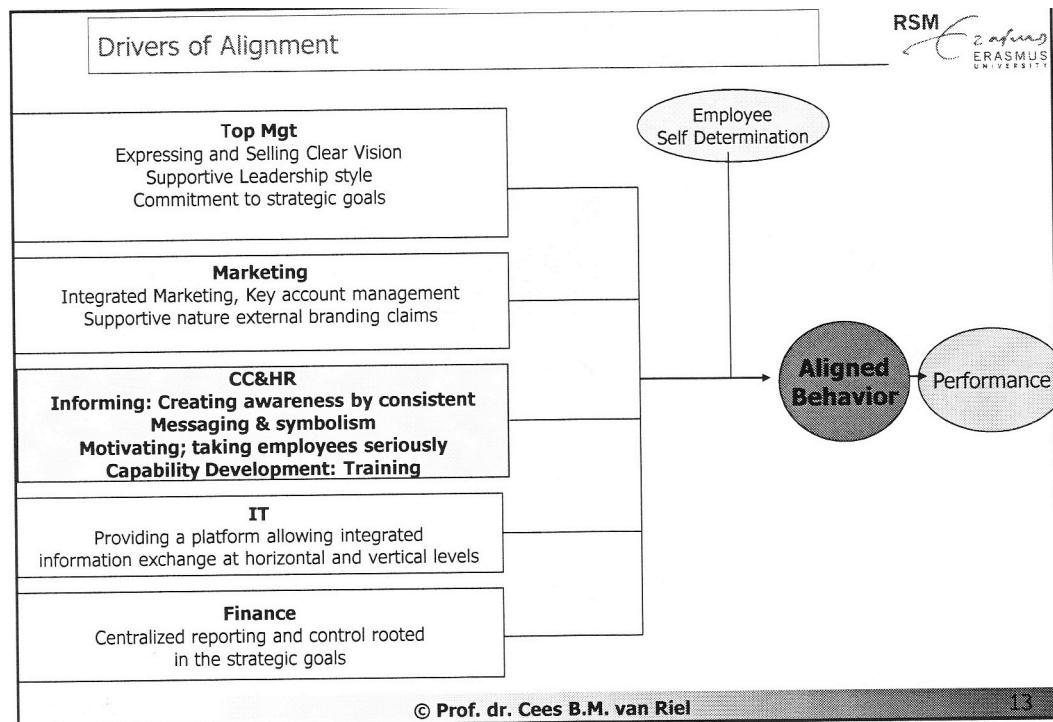
6. Visie interne communicatie

In dit hoofdstuk beantwoorden we deelvraag 3: 'Wat is de huidige visie van DELA betreft interne communicatie en in hoeverre wordt deze visie momenteel ingevuld?' Aan de hand van het vooronderzoek beantwoorden we deze deelvraag.

6.1 Belang interne communicatie

Het implementeren van een strategie kan volgens Van Riel alleen succesvol zijn wanneer organisaties er zeker van zijn dat medewerkers de nieuwe strategische doelstellingen ondersteunen.³⁷ *Strategic Aligned Behavior* (SAB) kan worden gedefinieerd als 'werkgerelateerd gedrag dat in de lijn ligt met de strategie'. Deze is te onderscheiden in taakgericht gedrag en organisationeel gerelateerd gedrag. Onder taakgericht gedrag verstaan we activiteiten die ondersteunend of direct bijdragen aan het maken van het product of het leveren van de dienst van de organisatie. Met het organisationeel gerelateerd gedrag bedoelen we de activiteiten (rondom de sociale en psychologische context) waarin de kernwaarden van de organisatie worden geïmplementeerd.

Bij het creëren van strategic aligned behavior is de gehele organisatie belangrijk. Top management, marketing, Corporate Communicatie en Human Resource, IT en Financiën zijn de aanjagers van alignment binnen de organisatie.

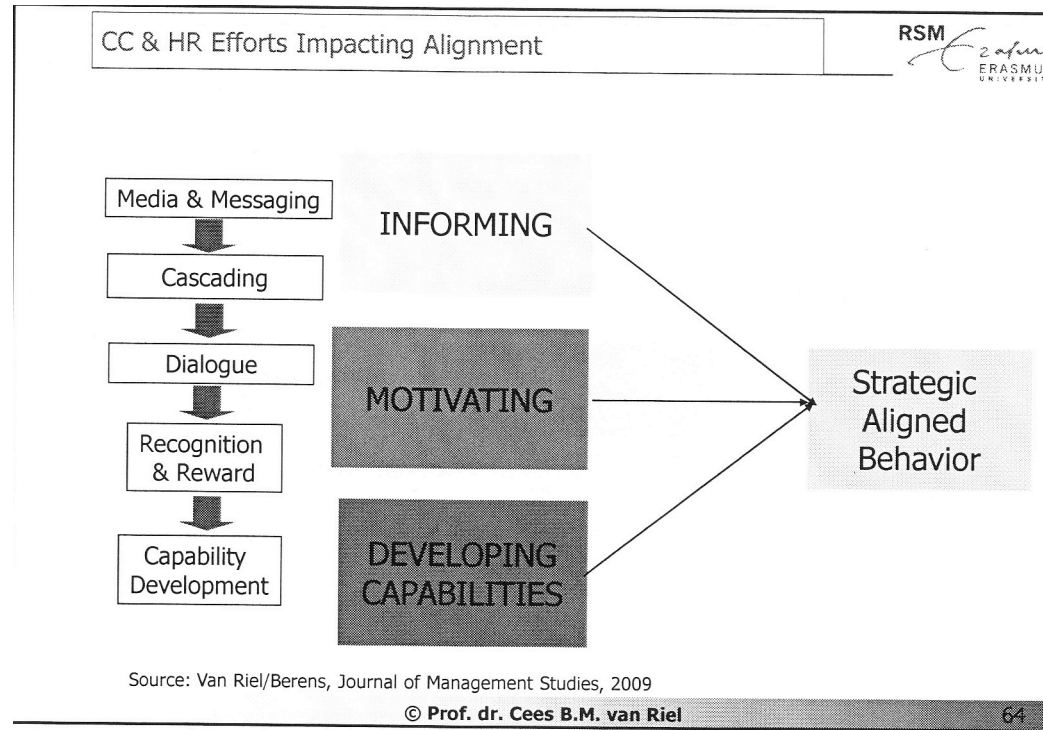


Figuur 4. Mastercourse Employee Communication: Strategic Alignment – Developing a Strategic Roadmap: sheet 13

Corporate Communicatie en Human Resource hebben hierin de taak om drie aspecten te Uitvaartverzorging, namelijk informeren, motiveren en ontwikkelen van medewerkers. Onder informeren verstaat Van Riel het creëren van kennis door corporate messaging in de

³⁷ Mastercourse Employee Communication, class 'Added Value of Communication in Building and Maintaining Employee Alignment' sheet 2

communicatie en symboliek³⁸. Het motiveren van medewerkers draagt bij aan het gevoel geven dat zij serieus genomen worden door het topmanagement. Door de medewerkers training te geven weten ze hoe de strategie toe te passen in hun dagelijkse werkzaamheden, oftewel wat er van hen verwacht wordt.



Figuur 5. Mastercourse Employee Communication: Strategic Alignment – Understanding the Organizational Context: sheet 64

6.2 Visie interne communicatie

'Interne communicatie is het proces waarin organisaties informatie delen, binding creëren en veranderingen in de vier dimensies van Interne communicatie managen namelijk: richting, inhoud, klimaat en structuur.' (Van Riel, 2000)

Interne communicatie verhoogt de identificatie van medewerkers met de organisatie en zorgt voor binding met de verschillende delen van de organisatie. Dit wordt bereikt door het uitwisselen van informatie over de doelen van de organisatie en de rol die de medewerkers hebben om deze doelstellingen te realiseren.

Het is mogelijk om interne communicatie te meten. Dit kan door de kwaliteit van de vier pijlers van interne communicatie (richting, inhoud, klimaat en structuur) te analyseren in de organisatie. Afhankelijk van de context waarin een organisatie opereert (zowel intern als extern), moeten de vier pijlers van interne communicatie op een specifieke manier worden beheerd. Dit maakt het mogelijk dat deze communicatievorm bijdraagt tot de prestaties van de organisatie. Van Riel heeft hiervoor vier interne communicatie typologieën (*Bureaucracy*,

³⁸ 'Symboliek zoals het logo, de typografie, de kleur, het beeldgebruik, de architectuur en het interieur zorgen voor 'het beeld' van een organisatie en laten zien waar een organisatie voor staat. Ook wel visuele identiteit genoemd.' Brand-id, W. Michels & I. Huyskens 2006, pag. 75

Accountability, Shared meaning en Ideology) ontwikkeld, deze worden in hoofdstuk 5 nader beschreven. De organisatie zal een van de vier typologieën als leidend moeten aanschouwen.

6.3 Visie DELA interne communicatie

DELA heeft op het moment van het schrijven van deze scriptie geen expliciet beschreven visie op interne communicatie geformuleerd. Door een brainstormsessie met Corporate Communicatie manager Martin Kersbergen, Teammanager Communicatie Monique Schaller en Senior Communicatie adviseur Yvonne van Bruggen is de volgende visie op interne communicatie tot stand gekomen:

DELA wil door middel van interne communicatie groepsgevoel creëren binnen de gehele organisatie door alle medewerkers te bereiken en te verbinden. Interne communicatie moet er uiteindelijk voor zorgen dat de medewerkers zich gaan gedragen naar de BIO-waarden en handelen naar de nieuwe missie en troeven binnen DELA. Het gaat hierbij om de geprojecteerde identiteit³⁹ van DELA zowel in het verhaal als in alle uitingsvormen van DELA.

Bereiken

Interne communicatie in de vorm van lijncommunicatie, heeft als basisfunctie het communiceren en implementeren van de missie, BIO-waarden en troeven van DELA, op verschillende niveaus binnen de organisatie. DELA ziet lijncommunicatie als basis voor een goede interne communicatie. Managers hebben hierbij een cruciale rol omdat zij de schakel zijn tussen het management en de afdeling. Het gaat hierbij namelijk niet alleen om het doorgeven van informatie, maar ook om het geven van het juiste voorbeeld en het bespreekbaar maken van gedrag. De strategie is ook terug te vinden in de interne communicatiemiddelen van DELA zoals intranet, d'Elan en de DELA Doorgeefbrief. Deze parallelle communicatie ziet DELA als ondersteunend aan de lijncommunicatie.

Dialogiseren

Interne communicatie heeft ook de functie om een actief tweerichtingsverkeer mogelijk te maken, om zo de corporate silence⁴⁰ zichtbaar te maken en te doorbreken. Hierin is het belangrijk dat een manager een open houding aanneemt ten opzichte van bottom-up communicatie. Het is belangrijk dat alle medewerkers het vertrouwen voelen hun mening te uiten en ook de mogelijkheid krijgen tot deze bottom-up communicatie. Door medewerkers te betrekken en te laten meedenken, geeft DELA aan dat zij de mening van haar medewerkers belangrijk vindt. Hierdoor krijgt DELA inzicht in de waargenomen identiteit⁴¹ en kan deze nader tot de geprojecteerde identiteit brengen.

³⁹ 'De zelfpresentatie van de organisatie: de impliciete en expliciete offerte van signalen waarmee een organisatie haar cruciale kenmerken kenbaar maakt aan externe en interne stakeholders door middel van communicatie en symbolen.' Identiteit en Imago, Prof. Dr. Cees B.M. van Riel, 2008, pag. 48.

⁴⁰ Situaties waarin medewerkers zich niet eerlijk uit durven te spreken en wat de reputatie van de organisatie kan schaden.

⁴¹ 'De verzameling kenmerken die in de ogen van de leden van een organisatie typerend zijn voor de continuïteit, onderscheidendheid en centraliteit van de eigen organisatie' Identiteit en Imago, Prof. Dr. Cees B.M. van Riel, 2008, pag. 48.

Verbinden

DELA vindt dat interne communicatie ook een functie heeft voor het creëren van een zo hoog mogelijke alignment en identificatie bij de medewerkers. Wanneer een medewerker een sterke alignment heeft en zich ook sterk met zijn organisatie identificeert, levert hij een grotere inspanning voor zijn werkzaamheden. Hierdoor verbetert een medewerker zowel zijn eigen performance, als die van de organisatie. Ook symboliek en omgeving spelen hierbij een belangrijke rol. Wanneer deze tot in de puntjes verzorgd is, geeft dit een extra stimulans voor medewerkers om trots te zijn op hun organisatie. Door dit na te streven wil DELA dat medewerkers bij hun organisatie willen horen en dit ook uitstralen als liaison⁴² van DELA.

DELA laat met deze visie op interne communicatie zien dat men met interne communicatie niet alleen de medewerkers wil bereiken, maar ook wil verbinden. Hiermee laat DELA zien dat interne communicatie bijdraagt aan het creëren van alignment en identificatie volgens Van Riel.

Als je bovenstaande visie op interne communicatie bekijkt, merken we dat deze visie op zichzelf staand niet heel uitzonderlijk is. In verschillende interne communicatie theorieën komt het belang van bereiken, dialogiseren en verbinden terug. DELA onderscheidt zich echter wel met de invulling van deze visie, aangezien DELA de interne veranderingen (herpositioneringstrategie) heeft gecommuniceerd via de geprojecteerde identiteit. Dit is met name te zien in de geheel nieuwe interieurinrichting en de communicatie over de strategie via de parallelle media.

Deze invulling is nog niet volgens het ideaalbeeld zoals in bovenstaande visie op interne communicatie staat vermeld, maar heeft in de afgelopen jaren haar vruchten afgeworpen. Als ideaalbeeld ziet DELA dat de lijncommunicatie een grotere rol speelt in het communiceren van de strategie.

⁴² Volgens Van Riel (2011) is dit een groep medewerkers, die de linking pin vormen binnen de organisatie. Het zijn vaak managers die tevreden zijn met communicatie en zich bewust zijn van hun kracht en invloed op de organisatie.

7. Media & communication

In dit hoofdstuk geven we antwoord op deelvraag 4: 'Hoe zien de huidige interne communicatie elementen betreft de herpositioneringstrategie van DELA er uit en in hoeverre is de werking hiervan effectief?' Deze deelvraag beantwoorden we aan de hand van de resultaten uit het vooronderzoek en het EcQ®. In bijlage 4 is de gehele analyse van alle interne communicatiemiddelen van DELA terug te lezen.

DELA maakt gebruik van verschillende interne communicatiemiddelen. Zo zijn er traditionele, digitale en interactieve interne communicatievormen. In bijlage 3 is een overzicht terug te vinden, waarin alle interne communicatiemiddelen van DELA uitgebreid beschreven worden.

Voor de interne communicatiemiddelen wordt de schrijfwijzer⁴³ nagestreefd. De communicatie afdeling bewaakt of deze schrijfwijzer ook daadwerkelijk gebruikt wordt. De toon die gehandhaafd wordt bij de teksten binnen DELA is *behulpzaam, gelijkwaardig, warm, netjes en toegankelijk*. Hieronder lichten we de drie binnen DELA gebruikte communicatievormen nader toe. Ook kijken we naar de toegankelijkheid en inhoud (beleid) in deze interne communicatievormen.

7.1 Traditionele interne middelen

DELA heeft verschillende traditionele interne middelen die voornamelijk worden ingezet om informatie te zenden. Denk hierbij aan het personeelsblad d'Elan⁴⁴, het sociaal jaarverslag, de DELA Doorgeefbrief⁴⁵, de Corporate Story en intranet. Dit zijn parallelle communicatiemiddelen waar iedere medewerker van DELA informatie uit kan verkrijgen.

De basis van deze traditionele middelen is goed en er is sprake van corporate messaging. Dit betekent dat in deze middelen de strategie van DELA op een consistente manier wordt aangehaald. De BIO-waarden, de vier troeven en de missie van DELA zijn in deze interne middelen voldoende terug te vinden, waardoor DELA genoeg informatie aanbiedt op het gebied van kennis voor de medewerkers.

Uit ons vooronderzoek blijkt dat de toegankelijkheid van intranet met name door de medewerkers op locatie niet altijd als hoog ervaren wordt. Medewerkers die op locatie werken beschikken vaak maar over één computer en maken in de (weinig) uren dat ze werken bijna nooit gebruik van deze computer en dus ook niet van intranet. De informatie komt dus niet aan bij de medewerker. Ook is er niet altijd informatiebehoefte om op intranet te kijken, aangezien praktische dingen zoals P&O zaken of loonstrookjes nog niet op intranet te vinden zijn.

De DELA Doorgeefbrief is op zichzelf staand een goed intern communicatiemiddel. Uit ons vooronderzoek blijkt dat de effectiviteit van dit intern communicatiemiddel echter nog niet naar behoren is. De meeste leidinggevenden mailen de brief door naar hun medewerkers, maar door

⁴³ Schrijfstijl DELA_intranetversie.doc (9 maart 2011)

⁴⁴ d'Elan is het personeelsblad van DELA dat vier keer per jaar verschijnt. Het doel van d'Elan is het stimuleren van één vernieuwend DELA en het creëren en vergroten van verbondenheid.

⁴⁵ De DELA Doorgeefbrief is een digitale nieuwsbrief over de strategische ontwikkelingen binnen heel DELA, die één keer per maand verschijnt. Leidinggevenden moeten deze doornemen in hun teamoverleg.

tijdsnood in het teamoverleg schiet het bespreken van de DELA Doorgeefbrief er regelmatig bij in. Ook betwijfelen we of de frequentie van deze brief (één keer per maand) niet wat aan de lage kant is en of de inhoud niet moeilijk te lezen is voor de medewerkers uit alle lagen van de organisatie.

Uit het EcQ® blijkt dat het teamoverleg met de leidinggevende het meest gebruikte medium is, gevolgd door de DELA Doorgeefbrief en d'Elan. Daarnaast zijn intranet en de nieuwjaarsbijeenkomst belangrijke bronnen voor het verkrijgen van informatie. Een aantal media zoals de Corporate Story, het introductieprogramma en de MD-dagen worden wat minder gebruikt. Het introductieprogramma is namelijk alleen voor nieuwe medewerkers en de MD-dagen vinden maar een aantal keren per jaar plaats.

De meeste medewerkers beoordelen de kwaliteit van de informatie en effectiviteit van de interne media als goed. Dit geldt dus ook voor intranet en de DELA Doorgeefbrief in tegenstelling tot ons vooronderzoek.

7.2 Interactieve interne middelen

"Ik hoor en ik vergeet, ik zie en herinner, ik doe en ik begrijp."

Confucius (sociaal filosoof uit het oude China, [28 september 551 v.Chr.](#) - [479 v.Chr.](#))

De traditionele interne middelen worden vooral ingezet om informatie te zenden. Het genereren van kennis betekent nog niet dat dit gelijk effect heeft op de houding en het gedrag van medewerkers. DELA beseft dit en besteedt aandacht aan contactmomenten zoals het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers, inspiratiedagen, teamdagen, Focus op Uitblinken⁴⁶, team overleggen en Ronde Tafelgesprekken⁴⁷. Op deze momenten vindt er onder andere interactie plaats over hoe de missie, BIO-waarden en de vier troeven door te voeren in de werkzaamheden van de medewerkers van DELA.

Uit ons vooronderzoek blijkt dat persoonlijk contact hoog in het vaandel staat bij DELA. Er wordt dan ook veel tijd en geld geïnvesteerd in deze contactmomenten. Zo vraagt het elke maand tijd van Algemeen Directeur Edzo Doeve om tijdens het introductieprogramma het verhaal van DELA te vertellen aan de nieuwe medewerkers. Ook bij de Ronde Tafelgesprekken is de directie bij alle tien sessies aanwezig. Deze bijeenkomsten zijn op dit moment nog realiseerbaar, ondanks dat vergelijkbare organisaties van deze omgang dit niet altijd kunnen realiseren. Wanneer DELA echter in de toekomst meer gaat groeien, moet er wellicht een andere oplossing gevonden worden om de medewerkers samen te laten komen.

Tijdens deze bijeenkomsten wordt ook het wij-gevoel gestimuleerd omdat medewerkers van verschillende sectoren/afdelingen bij elkaar worden gebracht en meer inzicht krijgen in elkaars werkzaamheden. DELA is een complexe organisatie. Door regelmatig deze bijeenkomsten te

⁴⁶ Een bijeenkomst waarin medewerkers van verschillende afdelingen bij elkaar worden gebracht om te discussiëren over hoe medewerkers in concrete werksituaties kunnen uitblinken.

⁴⁷ Deze bijeenkomsten vormen een gelegenheid met een feestelijk tintje waarbij alle medewerkers in een bijzondere ambiance met elkaar praten over het verleden, heden en de toekomst van DELA door uitgebreid te tafelen met medewerkers uit alle lagen van de organisatie.

organiseren probeert DELA deze scheidingen te verbinden en alignment en identificatie met DELA verder te ontwikkelen.

Uit het EcQ® blijkt dat vooral de Ronde Tafelgesprekken en de nieuwjaarsbijeenkomsten als zeer goed worden beoordeeld door medewerkers. Bij deze interne communicatiemiddelen is er een mogelijkheid tot dialogiseren. We mogen constateren dat medewerkers dit als zeer prettig ervaren.

7.3 Nieuwe media

DELA maakt in zekere mate gebruik van social media en is op dit moment bezig met het schrijven van een conversatiewijzer over social media. Deze is bedoeld om medewerkers intern bewust te maken hoe gebruik te maken van social media onder de naam DELA en welke kansen en bedreigingen dit kan opleveren. Op dit moment is de grootste vraag hoe dit beleid het beste te laten aansluiten op de BIO-waarden en troeven van DELA. Echter monitoren ze wel op het gebied van social media, om zo mogelijke issues of reputatiebedreigende berichten te onderscheppen.

DELA heeft momenteel drie Twitter⁴⁸ accounts, namelijk @cooperatiedela, @Familieportret⁴⁹ en @DELAgaatsparen. De Twitter accounts van DELA die voor extern gebruikt worden zijn @cooperatiedela en @Familieportret. Daarnaast heeft DELA ook een interne (afgeschermd) account opgericht onder de naam @DELAgaatsparen. Het belangrijkste doel van deze interne Twitter account is om medewerkers van DELA die ook actief zijn op Twitter te informeren over de voortgang van het nieuwe project Sparen. Daarnaast is het een stimulans om meer medewerkers actief te maken op Twitter. Zodra deze account openbaar (extern) wordt, hoopt DELA op een mooie groep ambassadeurs, die het verhaal verder kunnen vertellen.

Een aantal medewerkers binnen DELA maakt gebruik van social media zoals Twitter en LinkedIn⁵⁰. DELA heeft een DELA LinkedIn groep waar op dit moment 337 medewerkers van DELA zich bij aan hebben gesloten. Er worden bij deze LinkedIn groep nog geen discussies geplaatst waarbij medewerkers de dialoog kunnen aangaan over onderwerpen van hun organisatie.

Mensen zoeken tegenwoordig zelf niet meer zo snel naar informatie, maar willen graag dat informatie naar hen toekomt. Dit gedrag ga je ook terug zien op de werkvloer, wat betekent dat interne communicatie zich met deze verandering rekening moet houden. De traditionele communicatiemiddelen van DELA zijn op zichzelf goed, maar de informatie komt niet aan bij medewerkers omdat zij de middelen niet altijd effectief en optimaal gebruiken. Naast de belangrijke rol van managers hierin kan social media hier ook aan bijdragen.

⁴⁸ Twitter is een internetdienst waarmee gebruikers korte berichtjes van maximaal 140 tekens publiceren.

⁴⁹ In dit RTL4-programma wat DELA sponsort verrast Esther Duller families met een familieportret gemaakt door een topfotograaf. Families delen samen verhalen en maken herinneringen <http://www.hetfamilieportret.nl/>.

⁵⁰ LinkedIn is een virtueel sociaal netwerk, dat is gericht op vakmensen en als belangrijkste doel heeft om geregistreerden te laten profiteren van elkaars (zakelijke) netwerk.

8. Cascading en Dialogue

In dit hoofdstuk beantwoorden we de deelvragen 5 en 6: 'In hoeverre wordt een eenduidige corporate messaging ervaren door de medewerkers betreft de herpositioneringstrategie en is er sprake van een cascading trap tussen de verschillende lagen van de organisatie?' en 'In hoeverre ervaren de medewerkers de mogelijkheid tot dialogiseren met een leidinggevende (bottum-up communicatie), maken ze hier daadwerkelijk gebruik van en wordt hun inbreng gerespecteerd?' Deze deelvragen worden aan de hand van de resultaten uit het vooronderzoek en EcQ® beantwoord.

8.1 Analyse interne communicatie DELA

Volgens Van Riel is interne communicatie het proces waarin organisaties informatie delen, binding creëren en veranderingen in de vier dimensies (richting, inhoud, klimaat en structuur) van interne communicatie managen. Hieronder analyseren we DELA op deze vier dimensies van interne communicatie.

8.2 Structuur

Bij DELA verloopt de meeste informatieverbreiding via de lijn, ook wel lijncommunicatie genoemd. Bij lijncommunicatie wordt getracht trapsgewijs het organogram te volgen, dat wil zeggen dat de hoogste baas het middenkader informeert, dat op zijn beurt weer de lagere echelons op de hoogte brengt.⁵¹

Managers zijn een belangrijke schakel in lijncommunicatie, zij vormen vaak de *Liaisons* binnen de organisatie.⁵² Volgens Van Riel (2011) is dit een groep medewerkers van ten minste drie personen, die de linked-pin vormen binnen de organisatie. Het zijn vaak managers die tevreden zijn met communicatie en zich bewust zijn van hun kracht en invloed op de organisatie. Binnen DELA moeten de managers deze rol als *Liaisons* op zich nemen. Het gaat hierbij om de managers op verschillende niveaus (directie, direct reports), die zich niet alleen operationeel inzetten maar nog een extra positieve invloed willen meegeven. Volgens het EcQ® blijkt dat de lijncommunicatie nog niet optimaal functioneert, de niet-leidinggevenden ervaren dat wanneer ze vragen om informatie ze deze krijgen, maar dat het initiatief niet vanuit de leidinggevenden zelf komt. We kunnen dus aannemen dat de managers eerder functioneren als meewerkend voorman, wat kan leiden tot een lichte vorm van cascading trap⁵³.

Onder *parallele communicatie* verstaan we de communicatiestroom die ervoor zorgt dat iedereen binnen DELA dezelfde informatie ontvangt via centrale communicatiemiddelen. Binnen DELA kunnen we hieronder bijvoorbeeld het intranet, de nieuwjaarsbijeenkomst, Ronde Tafelgesprekken, d'Elan en DELA Doorgeefbrief verstaan. Volgens het EcQ® blijken deze meer impact te hebben bij de medewerkers dan de lijncommunicatie.

⁵¹ 'Corporate Communication: het managen van reputatie' Prof. Dr. Cees van Riel 2003 pag. 84

⁵² Masterclass Employee Communication, class 'Added Value of Communication in Building and Maintaining Employee Alignment' sheet 37

⁵³ Mogelijke miscommunicatie en het daardoor doorkomen van de juiste informatie, door trapsgewijs te communiceren binnen een organisatie.

Een andere manier waarop informatie zich binnen een organisatie verspreid is via geruchtvorming, ook wel wandelgangen – of *informele communicatie* genoemd. Deze communicatie is volgens Van Riel (2003) typisch het 'eigendom' van de lagere echelons in de organisatie.⁵⁴ Binnen DELA is er ook sprake van *informele communicatie*. Wij denken dat DELA continue mogelijkheden moet creëren om kritische feedback te kunnen geven en dit ook bij haar medewerkers te stimuleren.

De *Isolates* vormen volgens Van Riel (2011) een groep binnen de organisatie die minder gemotiveerd gedrag laten zien, als het gaat om het toepassen van strategie.⁵⁵ Bij DELA kunnen we opmerken dat de dochterondernemingen onder de groep *Isolates* vallen. Deze medewerkers hebben volgens het EcQ® nog niet genoeg kennis van de strategie van DELA, waardoor het gewenste gedrag ook achterblijft ten opzichte van de andere medewerkers. In hoofdstuk 14 gaan we nader in op de situatie rondom de dochterondernemingen.

8.3 Richting

De meeste communicatie in een organisatie vindt plaats tussen mensen die functioneel direct met elkaar te maken hebben. Verticale communicatie, zowel top-down als bottom-up, komt daarom meer voor dan horizontale of laterale communicatie.⁵⁶

Informatie over de strategie van DELA vindt vooral plaats via *top-down communicatie*. DELA hanteert hier een strakke lijncommunicatie, waarin er gestreefd wordt naar een optimaal doorgeefluik van informatie via de managers. *Bottom-up communicatie* is echter volgens Van Riel (2003) de meest gebruikte richting waarop informatie verloopt in een organisatie. Het gaat hierbij meestal om het rapporteren van taakinformatie⁵⁷ van medewerkers naar hun manager. Deze vorm van *bottom-up communicatie* is vaak gunstige informatie.

Volgens onderzoek van Trombetta & Rogers (1988) vindt het verspreiden van ongunstige informatie vaker plaats via *top-down - dan bottom-up communicatie*. Uit het vooronderzoek blijkt inderdaad dat veel medewerkers binnen DELA het lastig vinden om ongunstige informatie via *bottom-up communicatie* te melden bij hun leidinggevende. Hierbij zijn er verschillen op te merken binnen de sectoren, zo geeft de sector Uitvaartverzekering eerder kritische feedback naar de leidinggevende dan bij de sector Uitvaartverzorging. Uit het EcQ® blijkt dat niet-leidinggevendenden weinig mogelijkheden tot dialogiseren over de strategie met de leidinggevendenden ervaren, dit terwijl er wel een open en eerlijke cultuur ervaren wordt.

Laterale communicatie vindt plaats tussen de medewerkers van de ene sector/afdeling naar de van de medewerkers van een andere sector/afdeling. Het is een combinatie van horizontale en verticale communicatie. Binnen DELA vindt laterale communicatie vooral plaats op het hoofdkantoor van DELA en bij projectmatig werken. Hier bevinden zich namelijk verschillende afdelingen en medewerkers van alle sectoren. Daarnaast hebben wij ervaren dat medewerkers

⁵⁴ 'Imago en identiteit' Prof. Dr. Cees van Riel 2003, pag. 236

⁵⁵ Masterclass Employee Communication, class 'Added Value of Communication in Building and Maintaining Employee Alignment' sheet 37

⁵⁶ 'Imago en identiteit' Prof. Dr. Cees van Riel 2003 pag. 238

⁵⁷ De informatie die medewerkers nodig hebben om hun werk te kunnen doen.

van de sectoren Verzekeren en Uitvaartverzorging ook (informeel) bij elkaar op de werkvloer komen.

8.4 Inhoud

Effectieve *Employee Communication* geeft aandacht aan de onderwerpen die relevant zijn voor de organisatie in het geheel en voor de individuele organisatiemedewerker. Van Riel maakt hierbij onderscheid in: *Informatie over de organisatie* (WE), *Individuele feedback* (ME), *Task oriented (werkgerelateerd) Employee Communication* (TEC) en *Motivation (motivationale) Employee Communication* (MEC).⁵⁸

Van Riel geeft aan dat het belangrijk is dat de WE, ME, TEC en MEC altijd bruikbaar en geloofwaardig moeten zijn. Bij DELA wordt er gestreefd naar corporate messaging rondom de strategie, BIO-waarden en troeven oftewel de *Informatie over de organisatie* (WE). Middels d'Elan⁵⁹, Intranet en de DELA Doorgeefbrief⁶⁰ worden deze voornamelijk doorgecommuniceerd. Deze interne communicatiemiddelen worden in bijlage 3 nader beschreven. Uit het vooronderzoek blijkt dat er sprake is van corporate messaging binnen de interne communicatiemiddelen. De communicatie afdeling houdt goed in de gaten dat via alle interne communicatiemiddelen dezelfde en juiste informatie naar de medewerkers verzonden wordt.

Daarnaast wordt ook gekeken hoe de strategie, BIO-waarden en troeven 'levendig' gemaakt kunnen worden binnen DELA. Men wil niet zozeer dat de medewerkers alles perfect kunnen opnoemen, maar dat ze zich één voelen met DELA en zich er naar gedragen. Zo worden in de sector Uitvaartverzorging speciale programma's, zoals *Focus op Uitblinken*, georganiseerd waar medewerkers in dialoog gaan over de strategie, BIO-waarden en troeven. Concrete werksituaties worden naar voren gehaald waarbij wordt bekeken hoe deze volgens de normen en waarden van DELA in te vullen. Deze dagen worden echter nog niet georganiseerd voor alle sectoren binnen DELA.

Voor een organisatie is het belangrijk om WE en TEC te combineren. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers zien dat hun eigen taken onderdeel zijn van een groter geheel. Het zelfvertrouwen van medewerkers zal toenemen als zij hun eigen rol in de organisatie beter begrijpen en als zij zich bewust zijn van de waardering voor hun bijdragen aan de successen van de organisatie. Vanzelfsprekend vergroot dit hun gevoel van betrokkenheid bij de organisatie.⁶¹ Hoge resultaten op organisatiedoelstellingen kun je niet alleen bereiken.

8.5 Klimaat

Een positief communicatieklimaat draagt bij aan de effectiviteit van *Employee Communication* in een organisatie. Van Riel (2003) benoemt drie deelaspecten van het interne

⁵⁸ Mastercourse Employee Communication, class 'Added Value of Communication in Building and Maintaining Employee Alignment' sheet 44

⁵⁹ Personeelsblad van DELA

⁶⁰ De DELA Doorgeefbrief is een digitale nieuwsbrief die binnen heel DELA, op elke eerste maandag van de maand wordt verstuurd naar alle leidinggevenden

⁶¹ 'Identiteit en imago' Prof. Dr. Cees B.M. van Riel 2003, pag 239.

communicatieklimaat, namelijk openheid in de communicatie, mogelijkheid tot participatie in de besluitvorming en gevoel dat je serieus genomen wordt.^[1]

DELA wil graag *Openheid* in haar communicatie naar de medewerkers toe. Via de interne communicatiemiddelen houdt DELA de medewerkers op de hoogte van zaken die binnen de verschillende sectoren van DELA leven. Ook negatieve aspecten, oftewel zaken die verbeterd kunnen worden, worden openbaar gemaakt. Daarnaast heeft DELA haar werkplekken op de holding veranderd in flexibele werkplekken en open ruimtes. Deze werden ingericht om openheid en toegankelijkheid te creëren. Ook de werkplekken van de directie zijn daarbij zichtbaar en toegankelijk voor de medewerkers. Volgens het EcQ® wordt ook een open en eerlijke cultuur ervaren binnen DELA.

Als coöperatie wil DELA ook graag dat de medewerkers *Participeren in de besluitvorming*. Zo organiseert DELA de *Ronde Tafelgesprekken*^[2] om een dialoog aan te gaan over zaken betreft DELA met alle medewerkers. In alle tien de *Ronde Tafelgesprekken* was een mix van de verschillende lagen en sectoren van DELA en was de gehele directie aanwezig.

Het *Serieus nemen* van medewerkers wordt ook daadwerkelijk zo ervaren door de medewerkers, blijkt uit EcQ®. Algemeen Directeur Edzo Doeve moet hier als boegbeeld ook het goede voorbeeld in geven, om dit gemeenschappelijke doel (Shared Meaning) te bereiken. Uit onze ervaring staat hij open voor nieuwe ideeën en om een dialoog aan te gaan: 'De deur staat open'.

Het gevaar van een dominante rol van de Algemeen Directeur binnen een organisatie is het ontstaan van *corporate silence*.^[62] Een sterke leider kan een klimaat creëren, waarin medewerkers belangrijke zaken voor de organisatie verzwijgen, omdat ze bang zijn dat hun functie in gevaar komt. De bereidheid van medewerkers om opwaarts te communiceren naar de Algemeen Directeur (of leidinggevend) hangt af van de aard van de boodschap en de relatie met de leidinggevende.

Bij DELA is er geen sprake van *corporate silence*. Wel hebben we gemerkt dat medewerkers het binnen DELA moeilijk vinden om negatieve feedback zowel opwaarts als horizontaal te communiceren. Medewerkers vinden het belangrijk om een goede werksfeer te behouden, dit is vooral merkbaar in de sector Uitvaartverzorging. Dit fenomeen kan wel problemen veroorzaken rondom *corporate silence*, maar heeft verder geen invloed op de reputatie van de organisatie. Op dit moment volgen alle medewerkers van DELA de workshop SOLO^[63], waarin men wordt getraind en tools aangereikt krijgt voor het geven en ontvangen van feedback.

[1] 'Identiteit en imago' Prof. Dr. Cees B.M. van Riel 2003, pag 239

[2] De Ronde Tafelbijeenkomsten vormen een gelegenheid met een feestelijk tintje waarbij alle medewerkers in een bijzondere ambiance met elkaar praten over het verleden, heden en de toekomst van DELA.

^[62] 'Veel organisaties hebben te maken met een situatie waarin de meeste medewerkers de waarheid weten over bepaalde kwesties en problemen binnen de organisatie, maar deze waarheid niet uit durven te spreken aan hun leidinggevend.' Morrison & Milleken, 2000

^[63] Project 'Samen Onderweg naar een Lerende Organisatie'

9. Recognition & Reward

In dit hoofdstuk beantwoorden we deelvraag 7: 'Wordt er binnen DELA voldoende erkenning en waardering getoond bij het toepassen van de herpositioneringstrategie en in hoeverre worden de medewerkers van DELA hiervoor beloond?' Deze deelvraag beantwoorden we aan de hand van de resultaten van het vooronderzoek en het EcQ®.

Sinds de herpositionering van DELA heeft er ook een verschuiving plaatsgevonden van inspanningsgerichte- naar een resultaatgerichte cultuur. Voor de medewerkers houdt dit in dat zij niet meer wordt afgerekend/beloond op de inspanning, oftewel de daadwerkelijke werktijd die zij hanteren, maar op het resultaat van het werk dat zij leveren. De tijd dat er bij DELA werkuren bijgehouden werden is al enige tijd geleden, toch hebben nog veel medewerkers dit meegemaakt.

Bij DELA is er volgens het vooronderzoek meer behoefte aan erkenning. Er wordt regelmatig bevestiging gezocht bij collega's of er goed werk afgeleverd wordt. Medewerkers van DELA zijn kritisch op zichzelf en elkaar, wat een goede karaktertrek is. Deze moet alleen wel in balans zijn met positieve feedback en erkenning wanneer werkzaamheden goed gedaan worden. Ook de beloning mag hierin niet achterblijven. Momenteel wordt een gedeelte van het beloningstelsel bepaald naar mate de medewerker de BIO-waarden toepast. De richtlijnen voor dit beloningspercentage worden in de RGA's (Resultaat Gerichte Afspraken) opgesteld door de leidinggevenden en medewerker.

Volgens het EcQ® blijken de medewerkers meer erkenning te ervaren, wat betreft het toepassen van de strategie en BIO-waarden, dan hiervoor beloond te worden. Wanneer we kijken naar het verschil tussen de sectoren, blijkt de sector Verzekeren duidelijk minder tevreden te zijn over de erkenning en beloning ten opzichte van de andere sectoren. Binnen deze sector is een enorme verandering gaande. De verkopers binnen deze sector moeten nu eerder een adviesrol aannemen dan alleen een verkoophouding. Dit heeft te maken met het beter laten landen van de nieuwe producten van DELA bij de klant. Daarnaast moet het beloningstelsel dat momenteel bij de afdeling Verkoop gehanteerd wordt in de toekomst aangepast worden. In verband met het provisieverbod⁶⁴ vanaf 1 januari 2013 is het straks niet meer mogelijk om de hoeveelheid verkoop om te zetten in een beloning.

Daarnaast is opvallend is dat er volgens het EcQ® een groot verschil is tussen het ervaren van erkenning en beloning tussen de leidinggevenden en niet-leidinggevenden. De laatste ervaren duidelijk minder erkenning en beloning voor het toepassen en handelen naar de strategie en BIO-waarden.

⁶⁴ <http://www.afm.nl/nl/professionals/afm-actueel/nieuws/2011/april/provisieverbod.aspx>

10. Capability Development

In dit hoofdstuk beantwoorden we deelvraag 8: 'In hoeverre worden de medewerkers door DELA in de mogelijkheid gesteld zich te ontwikkelen naar de herpositioneringstrategie?' Deze deelvraag beantwoorden we aan de hand van de resultaten van het vooronderzoek en het EcQ®.

Tijdens het vooronderzoek hebben we deelgenomen aan het introductieprogramma van DELA. Dit is het eerste moment dat de medewerkers met de strategie, BIO-waarden en troeven van DELA in aanraking komen. Tijdens dit programma wordt er vooral veel geïnformeerd, maar ook al aandacht besteed aan het hoe toe te passen van bijvoorbeeld de BIO-waarden. Dit wordt gedaan middels het interactieve BIO-spel, waarin dilemma's in concrete werksituaties moeten worden opgelost door middel van het hanteren van de BIO-waarden. Na deze eerste introductiedag worden er twee terugkomdagen gehouden.

Buiten het introductieprogramma om komt uit het vooronderzoek naar voren dat er een verschil is in de mogelijkheid tot competentieontwikkeling tussen de sectoren Uitvaartverzorging en Verzekeren. De sector Uitvaartverzorging heeft naast het introductieprogramma speciale programma's ontwikkeld zoals *Focus op Uitblinken*. In deze programma's wordt een vervolg gegeven aan het dialogiseren over de BIO-waarden en hoe deze te gebruiken in dagelijkse werkzaamheden.

In de sector Verzekeren wordt nog niet veel aandacht besteed aan een vervolg op het introductieprogramma. Momenteel zijn de medewerkers van deze sector verplicht bezig met het behalen van *Wet Financieel Toezicht* diploma door middel van specifieke WFT trainingen. Deze worden door een externe partij verzorgd, waardoor bijvoorbeeld de BIO-waarden hier niet in verweven zijn. Deze WFT trainingen nemen al redelijk wat tijd in beslag, wat ervoor zorgt dat er geen speciaal programma is ontwikkeld dat alleen op de strategie en/of BIO-waarden zit.

Het resultaat hiervan is terug te zien in het EcQ®, de sector Verzekeren scoort minder op alignment betreft de BIO-waarden. Het is belangrijk in deze sector extra aandacht te gaan besteden aan de mogelijkheid tot ontwikkeling hierin.



RESULTATEN & CONCLUSIES

11. Resultaten

In dit hoofdstuk geven we de resultaten die voortkomen uit het EcQ®. Het responspercentage van het EcQ® onderzoek onder de medewerkers van DELA was 35.7%. Hieronder zijn de zes belangrijkste resultaten, die uit het EcQ® die door het Reputation Institute zijn opgesteld, weergegeven.

Het intern draagvlak voor de Strategie en de BIO-waarden is hoog

Met een overall score op *strategic alignment* van 67,7 behoort DELA tot de top vier van het Nederlandse bedrijfsleven qua intern draagvlak. Het begrip, de attitude en het steunend gedrag komen zelfs boven de bandbreedte uit. De positieve grondhouding van DELA medewerkers blijkt ook uit de hoge scores voor identificatie, zowel met DELA als totaal als met het eigen onderdeel. Opvallend is ook de mate waarin een ruime meerderheid van de respondenten bereid bleek uitvoerig antwoorden op te schrijven op open vragen.

	Bandbreedte	DELA
Bekendheid	59% - 97%	84,5 %
Begrip	12% - 62%	76,6%
Attitude	65% - 84%	88,2 %
Steunend Gedrag	45% - 60%	67,7%

Verschillen tussen de sectoren binnen DELA

Een vergelijking tussen de drie sectoren binnen DELA laat zien dat medewerkers bij de sector *Verzekeren* weliswaar positief zijn, maar aanzienlijk minder positief over met name de BIO-waarden dan de sector *Uitvaartverzorging* en zelfs de *Dochters*. Het draagvlak voor de strategie is bij *Verzekeren* eveneens lager dan bij de andere twee, maar levert een minder dramatisch verschil op.

De *Dochters* zijn weliswaar positief, maar blijken wel minder te weten en te begrijpen van de strategie en BIO-waarden. Opvallend is bovendien dat een erg kleine groep respondenten van de *Dochters* aan het onderzoek heeft deelgenomen (13,4%). Doordat deze groep zeer klein is, is het moeilijk aan te geven of er bij de overige medewerkers van de *Dochters* een positief of negatief beeld van DELA heerst.

Begrip voor strategische onderwerpen is groot

In eerdere studies bij andere bedrijven is gebleken dat medewerkers grote moeite hebben onder woorden te brengen wat de strategische onderwerpen eigenlijk betekenen.⁶⁵ Bij DELA zien we precies het omgekeerde. Een ruime meerderheid blijkt precies onder woorden te kunnen brengen wat beoogd wordt door het bedrijf. *Strategie is zorg, Integer is eerlijk, Betrokken is begripvol, Ondernemend is initiatiefrijk, laagdrempelig is bereikbaar, coöperatie is samenwerking, raad & daad is adviseren en betrouwbaar is duidelijk en degelijk.*

Mogelijkheid tot interactie en feedback over het toepassen van de strategie en BIO-waarden wordt als een gemis gezien, met name bij de sectoren *Verzekeren* en *Uitvaartverzorging*.

⁶⁵ Creëren van intern draagvlak voor DELA's strategie & BIO-waarden' RepTrak Alignment Monitor – Intern Draagvlak Monitor. Prof. Dr. Cees B.M. van Riel. Conceptrapportage, 8 april 2011

Competentieontwikkeling is voor verbetering vatbaar

Hoge scores voor steunend gedrag komen vooral voort uit hoge waardering voor de informatie (zowel via de lijn- als via de parallelle communicatie) als voor motivatie (met uitzondering van de kwaliteit van de interne dialoog).

Minder positief is de impact van competentieontwikkeling op steunend gedrag. Medewerkers hebben meer behoefte aan training en vooral erkenning. Dit zien we vooral terug bij de sector Uitvaartverzorging en de Dochters.

Verschillen qua hiërarchie

In iedere alignment studie blijken leidinggevenden positiever over de strategische issues te denken dan lagere stratificaties in de organisatie. Dit is ook terug te zien bij DELA. Opvallend is echter dat leidinggevenden van de sector Verzekeren veel kritischer zijn over de competentieontwikkeling omtrent strategie en het informeren over de BIO-waarden dan niet-leidinggevenden. Wat betreft de BIO-waarden zijn de leidinggevenden van de Dochters over het informeren en de competentieontwikkeling duidelijk negatiever dan niet-leidinggevenden.

Medewerkers zijn trots op hun eigen afdeling en op DELA als geheel

De medewerkers van DELA identificeren zich in zeer hoge mate met de eigen afdeling en met DELA als geheel, waarbij de identificatie met eigen afdeling iets hoger ligt dan de identificatie met DELA als geheel. Dochters identificeren zich echter veel meer met het 'eigen' bedrijf dan met DELA als totaal.

12. Conclusies

In dit hoofdstuk komen we terug op de deelvragen door de getrokken conclusies onder elkaar te zetten. Daarnaast komen in hoofdstuk 12.2 nog een aantal overige conclusies aan bod.

12.1 Conclusies voortkomend uit deelvragen

Organisatietypologie

Hoe ziet de huidige organisatietypologie van DELA eruit en naar welk gewenste organisatietypologie streeft DELA?

Uit vooronderzoek blijkt dat DELA nog niet geheel de typologie Shared meaning handhaaft. Vooral de sector Verzekeren zit nog duidelijk op Accountability, in verband met de cultuur en het beloningstelsel dat binnen deze sector gehanteerd wordt. Door het Provisieverbod dat vanaf 2013 ingaat, moet deze sector overstappen van de persoonlijke doelen (verkoop is persoonlijk beloning) naar het gemeenschappelijke doel. Oftewel van Accountability naar Shared Meaning. Dit houdt echter in dat de medewerkers van de sector Verzekeren hierin nog enkele stappen moeten zetten. DELA heeft hierin al een start gemaakt, maar er is nog een weg te gaan.

Identiteit

Hoe zien de gewenste, geprojecteerde en waargenomen identiteit van DELA eruit?

Uit het vooronderzoek blijkt dat DELA beschikt over één strategie die DELA binnen de gehele organisatie wil toepassen. Hiermee zou je kunnen zeggen dat DELA streeft naar een monolithische identiteit. Dit is echter nog niet in de gehele organisatie terug te zien. Zo zien we bij de Dochters dat de gewenste identiteit nog niet is overgenomen.

Visie interne communicatie

Wat is de huidige visie van DELA betreft interne communicatie en in hoeverre wordt deze visie momenteel ingevuld?

Uit het vooronderzoek blijkt dat DELA haar herpositionering heeft doorgevoerd door middel van de geprojecteerde identiteit. Hierbij is de nadruk gelegd op het communiceren via de parallelle communicatiemiddelen en het veranderen van de werkomgeving. De keuze om op deze manier de strategie te communiceren is niet volgens de visie die DELA er op interne communicatie nahoudt. Hierin ziet men lijncommunicatie als de basis voor een goede interne communicatie met de parallelle communicatie als ondersteuning. Deze keuze voor parallelle communicatie is echter bewust gemaakt voor implementeren van de nieuwe strategie. In de toekomst streeft DELA er echter wel naar om de strategie via lijncommunicatie te communiceren.

Media & Communication

Hoe zien de huidige interne communicatie elementen betreft de herpositioneringstrategie van DELA er uit en in hoeverre is de werking hiervan effectief?

Uit het vooronderzoek blijkt dat DELA gebruik maakt van traditionele, interactieve en nieuwe interne communicatiemiddelen. Hiervan worden de interactieve contactmomenten als zeer

belangrijk gezien binnen DELA. Deze stimuleren het wij-gevoel, omdat medewerkers van verschillende sectoren/afdelingen bij elkaar worden gebracht en meer inzicht krijgen in elkaars werkzaamheden. Tijdens deze contactmomenten is er de mogelijkheid tot dialogiseren hoe de strategie en BIO-waarden in te vullen in de dagelijkse werkzaamheden. Opmerkelijk is de hoge betrokkenheid van de directie bij contactmomenten zoals *Ronde Tafelgesprekken* en de *introductiebijeenkomst*. Hierdoor laat DELA merken dat medewerkers serieus genomen worden en als belangrijk worden gezien.

Als we kijken naar de effectiviteit van de interne communicatiemiddelen zien we een verschil in de resultaten die voortkomen uit het vooronderzoek en het EcQ®. De medewerkers, met name de leidinggevendenden, spreken in het vooronderzoek uit dat de functionaliteit van intranet en de DELA Doorgeefbrief niet optimaal is. Zo hebben medewerkers op locaties van crematoria en uitvaartcentra vaak slechts de beschikking over één computer, intranet is daardoor voor hen niet toegankelijk. Medewerkers vinden dat de DELA Doorgeefbrief op zichzelf staand een goed intern communicatiemiddel is. Alleen twijfelen ze of de DELA Doorgeefbrief wel op de juiste manier wordt ingezet. Uit het EcQ® blijkt echter dat het mediagebruik en de kwaliteit van informatie in de interne media, waaronder dus ook intranet en de DELA Doorgeefbrief, als ruimvoldoende worden gezien door de medewerkers van DELA.

Cascading

In hoeverre wordt een eenduidige corporate messaging betreft de herpositioneringstrategie ervaren door de medewerkers en is er sprake van een cascading trap tussen de verschillende lagen van de organisatie?

Uit het vooronderzoek is gebleken dat er binnen DELA sprake is van eenduidige corporate messaging wat betreft de missie, BIO-waarden en de vier troeven in de interne communicatiemiddelen. Er zit een consistente lijn in de interne communicatiemiddelen en de afdeling communicatie bewaakt ieder communicatiemiddel op inhoud, huisstijl en toegankelijkheid.

Volgens het EcQ® blijkt dat de parallelle communicatie meer impact heeft dan lijncommunicatie binnen DELA. In de visie van DELA is terug te lezen dat lijncommunicatie gezien wordt als de basis voor een goede interne communicatie, met daarbij parallelle communicatie als ondersteunend. Dit is voor DELA het ideaalbeeld waar ze in de toekomst naar toe willen werken. Volgens de resultaten uit het EcQ® blijkt dit momenteel nog omgekeerd te zijn. Dit is verklaarbaar omdat er in de afgelopen jaren ook meer de nadruk is gelegd op het communiceren van de strategie via de parallelle communicatie.

Wanneer DELA naar het ideaalbeeld (visie op interne communicatie) wil werken, wordt de rol van de leidinggevendenden belangrijk in de lijncommunicatie. Momenteel functioneert de leidinggevende als meewerkend voorman, waardoor er sprake is van een lichte cascading trap. Wanneer DELA meer over de strategie wil communiceren via lijncommunicatie moet de leidinggevende de rol aannemen als liaison.

Dialogue

In hoeverre ervaren de medewerkers de mogelijkheid tot dialogiseren met een leidinggevende (bottom-up communicatie), maken ze hier daadwerkelijk gebruik van en wordt hun inbreng gerespecteerd?

In het vooronderzoek komt naar voren dat in de sector Uitvaartverzorging medewerkers moeite hebben met bottom-up communicatie, wanneer het gaat om negatieve informatie. In de andere sectoren is dit ook wel aanwezig, maar in mindere mate.

Uit het EcQ® blijkt dat de medewerkers DELA wel zien als een organisatie waarin open en eerlijk wordt gecommuniceerd en waar hun mening wordt gerespecteerd. Opvallend is dat de medewerkers dit als vanzelfsprekend zien. Ondanks deze communicatiecultuur binnen DELA wordt er weinig bottom-up gecommuniceerd. Ook komt er uit het EcQ® naar voren dat medewerkers niet echt een moment ervaren met hun leidinggevende, middels een één op één gesprek, om te dialogiseren en feedback te ontvangen over de strategie. Deze situatie kan het begin zijn van corporate silence binnen DELA. Dit kan negatieve gevolgen hebben, wanneer het gaat om het achterhouden van informatie die de reputatie van de organisatie DELA kan verslechteren. Om dit voor te zijn is het belangrijk aandacht te besteden aan mogelijkheid tot bottom-up communicatie.

Zoals eerder genoemd bij *Cascading* ligt hier ook een grote taak weggelegd bij de leidinggevendens. Deze moeten allereerst het besef krijgen dat ze initiatief moeten nemen in het mogelijk maken van bottom-up communicatie. Dit kan de leidinggevende creëren door de dialoog aan te gaan over de strategie.

Recognition & Reward

Wordt er binnen DELA voldoende erkenning en waardering getoond bij het toepassen van de herpositioneringstrategie en in hoeverre worden de medewerkers van DELA hiervoor beloond?

In het vooronderzoek komt naar voren dat er meer behoefte is aan erkenning. Er wordt regelmatig bevestiging gezocht bij collega's. De medewerkers van DELA zijn kritisch op zichzelf en op elkaar, wat een goede karaktertrek van DELA is. Deze moet alleen wel in balans zijn met positieve feedback en erkenning wanneer er werkzaamheden goed gedaan worden.

Uit het EcQ® blijkt dat er verschillend gedacht wordt door leidinggevendens en niet-leidinggevendens betreft het voldoende tonen van erkenning en waardering bij het toepassen van de herpositioneringstrategie en het belonen hiervan. Niet-leidinggevendens ervaren met name bij het belonen (financieel) van het toepassen van de herpositioneringstrategie ruimte voor verbetering. Dit in tegenstelling tot leidinggevendens die het belonen redelijk positief beoordelen. Dat er in de sector Verzekeren minder behoefte aan erkenning is, kan wellicht verklaard worden door het beloningssysteem. In deze sector werken ze met een specifiek beloningssysteem, waarin er wordt beloond naar de hoeveelheid verzekeringen die zij afsluiten. Hierdoor krijgen de medewerkers van de sector Verzekeren erkenning en beloning voor hun werkzaamheden.

Capability Development

In hoeverre worden de medewerkers door DELA in de mogelijkheid gesteld zich te ontwikkelen naar de herpositioneringstrategie?

Uit het vooronderzoek komt naar voren dat er een verschil is bij de mogelijkheid tot competentieontwikkeling tussen de sectoren Uitvaartverzorging en Verzekeren. De sector Uitvaartverzorging heeft naast het introductieprogramma speciale programma's ontwikkeld zoals *Focus op Uitblinken*. In deze programma's wordt er veel aandacht besteed aan het dialogiseren over de BIO-waarden en hoe deze te gebruiken in dagelijkse werkzaamheden.

In de sector Verzekeren wordt er nog niet veel aandacht besteed aan trainingen omtrent de BIO-waarden. Momenteel zijn de medewerkers van deze sector verplicht bezig met het behalen van het *Wet Financieel Toezicht*⁶⁶-diploma door middel van specifieke *WFT-trainingen*. Deze worden door een externe partij verzorgd, waardoor bijvoorbeeld de BIO-waarden hier niet in verweven zijn. Het resultaat hiervan is terug te zien in het EcQ®, de sector Verzekeren scoort minder op alignment betreft de BIO-waarden. Het is belangrijk om in deze sector extra aandacht te besteden aan de mogelijkheid tot ontwikkeling hierin.

12.2 Overige conclusies

Dochters ervaren afstand met DELA

In het vooronderzoek komt naar voren dat de medewerkers van Dochters nog enige afstand ervaren ten opzichte van DELA. Het is dan ook niet verrassend dat slechts 13,4% van de medewerkers van de Dochters aan het EcQ® onderzoek heeft meegedaan. Wel kunnen we uit het EcQ® halen dat de medewerkers een positieve houding hebben ten opzichte van de strategie en BIO-waarden van DELA. Echter geven de medewerkers aan hier nog niet voldoende mee bekend te zijn.

De vraag is in hoeverre DELA een monolithische identiteit wil nastreven. Wanneer dit het geval is moet de alignment van de Dochters met DELA verhogen. Dat heeft ook consequenties voor het doorvoeren van de identiteit binnen de dochterondernemingen.

Door verschillende factoren wordt momenteel nog per dochteronderneming apart een traject bepaald wat betreft het overnemen van de naam, de huisstijl en de inrichting van DELA. Deze factoren, zoals de lokale marktpositie die de dochteronderneming inneemt, zijn belangrijk bij het nemen van beslissingen op beleidsniveau. Op dit niveau moeten eerst beslissingen worden genomen betreft de gewenste identiteit binnen DELA.

Grote veranderingen binnen sector Verzekeren

Binnen de sector Verzekeren zijn er grote veranderingen gaande. Allereerst is de vrijheid in de werkwijze van adviseurs drastisch afgenomen, doordat Marketingsales en Klantenservice de afspraken met klanten inplannen voor deze medewerkers. Daarnaast moet er in deze sector naar een ander beloningssysteem gewerkt worden in verband met het Provisieverbod, dat in

⁶⁶ In de WFT zijn nagenoeg alle regels en voorschriften voor de financiële markten en het toezicht daarop samengebracht.

2013 ingevoerd wordt. Ook moeten de medewerkers certificaten behalen zoals het *Wet Financieel Toezicht*-certificaat. Dit wordt door enkele medewerkers als moeilijk ervaren, wat tot spanningen leidt.

Het kost extra tijd en energie om deze veranderingen goed te laten landen bij de medewerkers. Hierdoor is er binnen de sector Verzekeren minder aandacht besteed aan het implementeren van de BIO-waarden. De trainingen voor deze sector zijn gericht op het klantgericht werken, maar niet specifiek met de achterliggende strategie van DELA.

Door de komst van het nieuwe *Spaarproduct*⁶⁷ gaat de sector Verzekeren in de toekomst groeien. De herpositionering van DELA is in 2004 geïntroduceerd om dit product in de markt te kunnen zetten. Alle medewerkers binnen de sector Verzekeren moeten de herpositionering omarmen, willen zij dit product ook goed laten landen bij de klant.

⁶⁷ De introductie van de spaarverzekering van DELA vindt plaats in oktober 2011. Met dit product wil DELA haar klanten helpen de toekomst zo zorgeloos mogelijk tegemoet te zien en tegelijkertijd een forse bijdrage aan de omzetgroei realiseren.



AANBEVELINGEN

13. Familiestrategie

De overall score van de alignment en identificatie binnen DELA is met de score van 67,7 hoger dan gemiddeld. DELA wil zich blijven ontwikkelen en deze score dus niet alleen handhaven, maar ook waar mogelijk verbeteren. DELA wil graag een advies in hoe de interne communicatie te verbeteren om de alignment en identificatie te verhogen. Wij labelen deze interne communicatiestrategie als de *Familiestrategie*.

*'Een familie is een groep met een sterke natuurlijke band. Ook al kunnen de familieleden uiterlijk verschillend zijn, ze hebben hetzelfde DNA. Ondanks dat er soms pittige discussies zijn, steunen ze elkaar onvoorwaardelijk en als er problemen zijn, weet een hechte familie elkaar snel te vinden. Als lid van de familie krijg je de hulp vanzelf. Net zoals jij ook andere familieleden helpt. Het is een soort van 'verzekering', en bovenal is het bij families ook plezierig om familie te zijn. Dat merk je als je samenkomt. Het voelt vertrouwd, er worden verhalen verteld en nieuwe avonturen besproken.'*⁶⁸

Zelf hebben wij DELA als een familie, zoals hierboven beschreven, ervaren. Het is een mooie metafoor om de interne communicatiestrategie te verwoorden en beeldend te maken. We hebben ervoor gekozen deze familiestrategie specifiek toe te passen in de vorm van aanbevelingen, op de sector Verzekeren en de Dochters. Deze scoren namelijk minder hoog op alignment en identificatie met DELA, dan de andere sectoren binnen DELA.

Het DELA familieverhaal

DELA wil een grote monolithische familie zijn, waarin één cultuur en identiteit bestaat. Een familie waarbij ieder lid zich betrokken en thuis voelt in de *coöperatie*. Door de nadruk te leggen op gezamenlijke roots, gedeelde verantwoordelijkheid en het creëren en delen van ervaringen, wordt het familiegevoel bij ieder familielid verstevigd en zo ontstaat de natuurlijke band.

De gezamenlijke roots binnen de DELA familie zijn verwoord in de BIO-waarden. Alle familieleden worden met de waarden *Betrokken*, *Integer* en *Ondernemend* opgevoed. Vanaf de geboorte, oftewel de introductiebijeenkomst, worden deze centraal gesteld. Allereerst worden deze uitgelegd, maar daarna ook levendig en tastbaar gemaakt door ze te bespreken. Deze BIO-waarden hebben te maken met hoe je met mensen binnen en buiten de familie omgaat, hoe je jezelf presenteert als familie.

Ieder familielid is uiteindelijk verantwoordelijk voor het goed uitdragen van deze BIO-waarden. Binnen de familie is er namelijk het geloof dat dit de manier is om als familie groot te worden. De familiehoofden hebben hier een voorbeeldfunctie in, door de ander te steunen, waarderen en corrigeren waar nodig. Iedereen is bereidwillig een familielid te helpen en te ontwikkelen. Familieleden van DELA zijn *laagdrempelig*, *betrouwbaar* en staan met *raad & daad* voor je klaar.

Niet alleen de opvoeding is voor de DELA familie belangrijk. De familie is er *voor elkaar*. Gedeelde ervaringen, zoals het vieren van gebeurtenissen of het rouwen om een verlies, zijn emotioneel sterk geladen en spelen daardoor een grote rol bij de familieband. In de DELA

⁶⁸ 'Familiestrategie' Wil Michels concept 2011

familie wordt persoonlijk contact erg belangrijk gevonden. Door vaak familiebijeenkomsten te organiseren en terug te haken op gebeurtenissen, situaties en de karaktereigenschappen van de familie stimuleert de DELA familie de innerlijke band. Binnen de DELA familie is de karaktereigenschap *betrokken* direct voelbaar.

In deze strategie gaat het om het versterken van de interne band in een familie. Dus hoe we van de gezinnen binnen de familie, één hechte, trotse familie maken. Die wanneer er een vijand is samen een front vormt. Maar ook wanneer er iets binnen de familie te vieren valt, zelf de vlag uit hangt.

14. Dochters

De dochterondernemingen van DELA kunnen we in de familiestrategie zien als de schoondochters binnen een familie. Deze zijn geen bloedverwanten, maar toch wil je ze bij de familie betrekken en het gevoel geven dat ze welkom zijn. De normen en waarden, de rituelen en de cultuur die binnen de familie gelden, moeten allereerst bekend gemaakt worden bij de schoondochter. Hierdoor weet de schoondochter hoe ze zich moet gedragen binnen de familie en kan ze zich daardoor lid van de familie voelen. Voor je het weet zie je haar als een echte dochter, ook al heeft zij oorspronkelijk een ander DNA.

DELA wil een monolithische familie zijn, maar uit deze scriptie blijkt dat de schoondochters zich nog niet genoeg opgenomen voelen binnen de DELA familie. Ze hebben een goed gevoel bij de familie, maar weten niet goed hoe ze zich binnen deze familie moeten gedragen. Wanneer je echt nastreeft één grote familie te zijn, moet je ervoor kiezen om extra aandacht, tijd en geld te besteden aan deze schoondochters.

Bekendheid

De schoondochters hebben jarenlang volgens hun eigen normen en waarden geleefd. Het is logisch dat zij deze niet zomaar overboord gooien en de normen en waarden van de DELA familie overnemen. De familie moet de schoondochters vertellen waarom zij voor deze normen en waarden staan. De schoondochter heeft al een goed gevoel bij een deel van de familie, want hier heeft ze een relatie (contract) mee. Echter moet ze eerst de familie leren kennen, wil ze de gehele familie omarmen. Het is daarom belangrijk dat het familieverhaal goed wordt verteld aan de schoondochter, zodat zij op haar beurt dit weer goed kan doorvertellen aan de rest van haar familie (medewerkers dochteronderneming).

Uit het onderzoek kwam naar voren dat de bekendheid van de strategie van DELA bij de dochterondernemingen laag is, terwijl de medewerkers wel een positieve houding hebben ten opzichte van deze. Wij adviseren DELA aandacht te besteden aan deze bekendheid door de directeurs van de dochteronderneming samen te laten komen. In bijvoorbeeld een alliantieoverleg kan DELA deze situatie voorleggen aan de directeurs van de dochterondernemingen en samen met hen een plan bedenken hoe deze te verbeteren. Daarbij is belangrijk dat het verhaal van DELA wederom besproken wordt, waardoor dit verhaal eenduidig doorgegeven kan worden aan de medewerkers van de dochterondernemingen.

Familienaam

Wanneer de schoondochter trouwt met de familie neemt zij automatisch ook de familienaam over. Echter heeft ze met haar eigen naam ook een bepaalde reputatie opgebouwd, waardoor er soms een beslissing gemaakt kan worden om beide namen te gebruiken. Het is belangrijk dat de familie en de schoondochter beseffen dat beide namen goed van pas kunnen komen.

De dochterondernemingen van DELA hebben met hun eigen naam in de afgelopen jaren lokaal een goede reputatie opgebouwd. Het is begrijpelijk dat DELA deze goede reputatie niet verloren wil laten gaan, door de naam van de dochteronderneming in zijn geheel te vervangen. Echter zou het zonde zijn om de goede reputatie die de naam DELA met zich meeneemt niet te gebruiken. Wij adviseren DELA om bij alle dochterondernemingen de oorspronkelijke naam van

de vestiging en de naam DELA te hanteren. Dit wordt al door enkele dochterondernemingen gedaan; *Goetzee DELA, Barbara DELA, Haan en van de Kamp DELA* en *DELA de Wit*. DELA zou er goed aan doen om hierin één lijn te trekken.

Inrichting & Huisstijl

Bij het samenwonen van de schoondochter en lid van de familie moet er een keuze gemaakt worden in de twee stijlen van inrichting. Schoondochters gaan uit zichzelf niet zomaar hun huis en inrichting veranderen wanneer het lid van de familie bij haar intrekt. Wanneer de schoondochter echter ziet dat de familie een mooi huis en moderne inrichting heeft, staat ze eerder open voor ideeën over de inrichting die de familie heeft. Wanneer de familie de schoondochter hierin ook nog (financiële) hulp biedt, neemt zij de stijl van de familie over.

Net zoals bij de overname van de naam DELA bij de dochterondernemingen wordt er nog geen lijn getrokken betreft de overname van de inrichting en huisstijl. Ook hierin hebben enkele dochterondernemingen deze wel overgenomen en andere niet. Wij adviseren ook betreft de symboliek één lijn in te trekken door alle dochternemingen de symboliek van DELA over te laten nemen. Dit is natuurlijk ook een financiële kwestie, waarin op beleidsniveau een beslissing genomen moet worden wie voor deze kosten verantwoordelijk zijn.

Bovenstaand advies is geschreven uitsluitend kijkend naar het versterken van alignment en identificatie door middel van een strategie op het gebied van interne communicatie. Wij beseffen ons echter dat het in dit geval gaat om een beleidsmatig probleem. Het is mogelijk dat DELA streeft naar een monolithische identiteit, maar dat dit momenteel nog niet realiseerbaar is. In deze situatie adviseren wij om wel een stap te zetten in de richting van ons advies. Wij adviseren om in dit geval wel de huisstijl en omgeving (symboliek) naar de identiteit van DELA te veranderen bij alle dochterondernemingen. Door DELA meer zichtbaar te maken in de symboliek maak je de medewerkers trots om voor DELA te werken en vertel je indirect het verhaal van DELA. Deze stap in de geprojecteerde identiteit heeft DELA ook gezet bij de herpositionering en heeft zijn vruchten afgeworpen.

15. Verzekeren

De sector Verzekeren kunnen we in de familiestrategie zien als de eigenzinnige, vrijgezelle oom van de familie. Deze heeft zijn eigen gebruiken, komt wel naar de familiegelegenheden, maar heeft altijd een duidelijke mening en geniet van zijn eigen vrijheid. Hij is stiekem wel heel trots op zijn familie en dat hij hiervan lid is.

DELA zet binnenkort een nieuwe producten op de markt, waaronder het spaarproduct. Dit houdt in dat de sector Verzekeren de komende jaren opnieuw een belangrijke rol krijgt binnen DELA. Door de ontwikkelingen van de afgelopen tijd zijn er binnen de sector Verzekeren al veranderingen opgetreden, zoals de vrijheid in hun werkwijze en de externe trainingen op het gebied van WFT. Daarnaast moet het beloningssysteem in de toekomst aangepast worden in verband met het Provisieverbod van 2013.

Gemeenschappelijk doel

De eigenzinnige, vrijgezelle oom gaat normaal gesproken alleen op reis. Nu gaat de gehele familie samen op reis. Dit houdt in dat de oom zich aan moet passen aan de reisplannen die gemeenschappelijk worden gemaakt. Wanneer hij dit niet doet kan dit negatieve gevolgen hebben voor de reis. Wanneer hij teveel tegenstribbelt, mag hij niet meer mee op reis. Terwijl het doel juist is om met de gehele familie een unieke reis te maken.

DELA wil door middel van de herpositionering het mogelijk maken een nieuw spaarproduct goed te laten landen bij de klant, dit is het gemeenschappelijke doel van DELA op dit moment. Doordat de sector Verzekeren direct met de klant in aanraking komt en het nieuwe spaarproduct ook daadwerkelijk moet aanbevelen, is het belangrijk dat deze sector de strategie omarmt. Deze sector heeft namelijk ook een groot aandeel in het tot een succes maken van het nieuwe spaarproduct. De medewerkers moet beseffen met welke achterliggende gedachte, oftewel het gemeenschappelijk doel, dit gedaan wordt om dit door te kunnen geven aan de klant. Hun persoonlijke doel, oftewel hun eigen manier van verkopen, wordt nu ondergeschikt aan het gemeenschappelijke doel van DELA.

Wij adviseren dat DELA deze medewerkers bewust maakt van het gemeenschappelijke doel. Voor deze doelgroep zijn echter persoonlijke doelen erg belangrijk. DELA moet deze medewerkers laten inzien dat hen persoonlijke doel alleen via de gemeenschappelijke richtlijnen resultaat gaan geven. DELA moet niet de innerlijke motivatie van deze doelgroep willen veranderen, maar hier juist deels op inspelen.

Werkwijze

Wanneer de eigenzinnige, vrijgezelle oom normaal gesproken op reis gaat, legt hij op zijn manier de koffers in de achterbak. Nu gaan ook andere familieleden mee op reis bij hem in de auto. Dit houdt in dat hij de achterbak anders moet indelen omdat er nu door anderen ook koffers in gelegd worden. Hierin moet hij zijn eigen werkwijze loslaten en accepteren dat het nu via een andere manier moet gaan.

Binnen DELA heeft een verschuiving plaatsgevonden betreft de werkwijze, namelijk van een verkoopgericht naar een klantgerichte werkwijze. De vrijheid binnen de sector Verzekeren is

afgenomen, doordat Telesales en Marketingservices zelf afspraken met de afdeling Verkoop in kunnen plannen. Voor de sector Verzekeren zelf wordt de focus in de werkwijze verplaatst van puur gericht op verkoop naar het inspelen op de behoefte van de klant gezien zijn situatie. DELA traint de medewerkers al op deze verandering van werkwijze door middel van trainingen. Hierin worden echter de strategie, BIO-waarden en troeven nog niet optimaal in meegenomen.

Wij adviseren om meer aandacht te besteden aan de invulling van de trainingen. Deze kunnen nog geoptimaliseerd worden betreft het combineren van het trainen op adviseren in plaats van verkopen en de manier waarop DELA graag adviseert, namelijk met de achterliggende strategie.

Gemeenschappelijke erkenning

Wanneer de familie blij en gelukkig is met het goed verlopen van de reis met de gehele familie, waaronder ook de eigenzinnige, vrijgezelle oom, mag er door de familie stil gestaan worden bij het feit dat de oom zich behoorlijk heeft moeten aanpassen. Maar hij heeft ook zeker een belangrijk aandeel gehad in het succesvol maken van deze reis. Misschien niet zoals hij zelf zou hebben bedacht en uitgevoerd, maar hij is meegegaan met de gedachtegang van de familie. Dit verdient een schouderklopje van de familie. Achteraf ziet hij ook zeker in dat dit de manier was om een mooie reis met de familie te maken.

Wanneer het nieuwe spaarproduct in de toekomst goed landt bij de klant en daardoor ook een succesvol product wordt, kan DELA de sector Verzekeren niet meer op de huidige manier persoonlijk erkennen en belonen (Provisieverbod 2013). De afgelopen jaren heeft deze sector een moeilijker tijd doorstaan, waarin de verkopen verminderden. Dit heeft te maken met het feit dat een groot deel van de markt verzadigd is. Door het op de markt zetten van het nieuwe spaarproduct ontstaat er voor de sector Verzekeren een nieuwe kans. Wij adviseren deze sector in de toekomst bij succes gemeenschappelijk erkenning te geven en dit ook door te voeren in een gemeenschappelijke beloning. Uiteindelijk is deze sector erg gevoelig voor een financiële prikkeling.

16. Algemene aanbevelingen

In dit hoofdstuk geven we enkele aanbevelingen die niet specifiek voor bepaalde sectoren binnen DELA gelden, maar voor de gehele organisatie.

Lijncommunicatie voor verbetering vatbaar

De parallelle communicatie heeft momenteel meer impact dan de lijncommunicatie binnen DELA. Wanneer DELA naar de visie op interne communicatie wil werken, betekent dit dat de effectiviteit van de lijncommunicatie verbeterd moet worden.

Allereerst is het belangrijk de leidinggevenden bewust te maken van hun belangrijke rol in het doorgeven van informatie via de lijncommunicatie. Door de *leidinggevenden tot Liaisons te benoemen* van het gemeenschappelijk doel, laat je ze inzien dat ze niet alleen als meewerkend voorman fungeren, maar juist een voorbeeldfunctie hebben in onder andere het doorgeven van informatie betreft de strategie en het stimuleren van bottom-up communicatie. Wij adviseren dat Algemeen Directeur Edzo Doeve hier zelf de voorbeeldfunctie in neemt, door tijdens een speciaal programma met bijeenkomsten voor leidinggevenden deze bewust te maken van hun verantwoordelijkheid. De MD-dagen kunnen een goede gelegenheid hiervoor zijn.

Naast het bewust maken van deze belangrijke voorbeeldfunctie heeft DELA de taak de leidinggevenden handvaten aan te reiken om dit ook daadwerkelijk uit te kunnen voeren. Door *de lijncommunicatie beter te faciliteren* geeft DELA de leidinggevenden structuur en inhoud. De structuur van de overlegvormen van DELA op centraal, decentraal en lokaal niveau sluiten op dit moment niet goed op elkaar aan. Door deze trapsgewijs en chronologisch op elkaar af te stemmen wordt het verantwoordelijkheidsbesef van de leidinggevenden groter, maar biedt DELA ook tegelijkertijd de mogelijkheid deze rol beter in te vullen. De taak om de overlegvormen te faciliteren en goed op elkaar aan te laten sluiten is weggelegd voor de afdeling P&O.

De inhoud van deze overlegvormen moet via een intern communicatiemiddel trapsgewijs overgebracht worden. Hiervoor is de *DELA Doorgeefbrief*, wanneer deze op de juiste manier wordt ingezet, een geschikt communicatiemiddel voor. Wij adviseren de inhoud van de DELA Doorgeefbrief te laten ontstaan in de directie en trapsgewijs aan te passen en door te geven aan de onderliggende lagen binnen DELA. De inhoud wordt (mogelijk) aangepast op de nieuwe doelgroep die de DELA Doorgeefbrief ontvangt. De DELA Doorgeefbrief fungeert dan als ondersteunend intern communicatiemiddel voor de leidinggevenden om naast de werkgerelateerde informatie, de strategie te bespreken tijdens het teamoverleg. De frequentie van de DELA Doorgeefbrief (één keer per maand) is aan de lage kant. Wij adviseren de frequentie op te voeren en af te stemmen op de structuur van de overlegvormen. Er ligt een taak weggelegd voor de manager interne communicatie om de DELA Doorgeefbrief per niveau te controleren op inhoud en deze aan te passen voor de desbetreffende doelgroep binnen DELA.

Wanneer hierdoor de lijncommunicatie beter tot zijn recht komt, kan de *parallelle communicatie ondersteunend worden* aan de lijncommunicatie. Hiermee bereik je de visie die DELA op interne communicatie nastreeft. Dit betekent niet dat de parallelle communicatiemiddelen anders moeten worden ingevuld. Deze communicatiemiddelen worden door de medewerkers van DELA

als belangrijk gezien. Bovendien kan de afdeling communicatie hierdoor de corporate messaging betreft de strategie van DELA blijven bewaken.

Blijven stimuleren van bottom-up communicatie

Bottom-up communicatie, vooral negatieve feedback, wordt door de medewerkers als moeilijk ervaren. DELA is zich hiervan al bewust. Tijdens onze afstudeerperiode vindt het programma SOLO⁶⁹, oftewel een workshop spiegelen plaats. Deze ontwikkeling binnen DELA sluit mooi aan bij de uitkomsten van het onderzoek. Wij adviseren om een goed vervolg te organiseren op deze workshop spiegelen, met daarbij een terugkoppeling met de medewerkers. Het is namelijk belangrijk voor DELA om eventuele corporate silence voor te zijn. Door situaties te creëren en tools aan te reiken hoe feedback op elkaar te geven, wordt het de medewerker makkelijker gemaakt om bottom-up communicatie te hanteren.

Ontwikkeling social media blijven monitoren

Het is belangrijk de ontwikkelingen omtrent nieuwe communicatiemiddelen, zoals social media, te blijven monitoren. Maak als organisatie een duidelijke keuze betreft het wel of niet meegaan in het gebruik hiervan. Met betrekking tot de huidige social media is het belangrijk om de functie hiervan in zijn waarde te laten. Social media, bijvoorbeeld Twitter, is een medium om je mening en gedachtes te delen met de buitenwereld. DELA moet er niet naar streven dit te willen beheersen door middel van een intern beleid. Faciliteer social media binnen DELA en speel in op uitingen die de reputatie van DELA aan gaan. Daarnaast adviseren wij te kijken naar succesverhalen betreft social media binnen andere organisaties.

In de sector Uitvaartverzorging narrowcasting inzetten als vervanging intranet

Intranet wordt in de sector Uitvaartverzorging weinig tot niet gebruikt. De toegankelijkheid en werksituatie geven geen aanleiding om intranet te gebruiken. Narrowcasting⁷⁰ kan als vervangend visueel intern communicatiemiddel dienen binnen deze sector. Het is mogelijk om bijvoorbeeld flat screens in de overlegkamer/koffiekamer te plaatsen, deze zijn al op veel locaties aanwezig. Wij adviseren dan hierop dezelfde informatie als op intranet weer te geven. De informatie komt op deze manier vanzelf naar de medewerker toe en DELA is dan niet afhankelijk van het gebruik van intranet van deze doelgroep.

Daarnaast adviseren wij de systemen, zoals die van het bekijken van de loonstrookjes, te integreren op intranet. Hierdoor wordt de behoefte van de medewerkers die wel de mogelijkheid hebben om intranet te bekijken groter.

⁶⁹ Project ‘Samen Onderweg naar een Lerende Organisatie’

⁷⁰ Narrowcasting is het door middel van audiovisuele displays benaderen van een of meer specifieke doelgroepen, op een specifieke plaats en op specifieke momenten. De bedoeling is dat de content zoveel mogelijk op maat is gesneden voor de ontvanger.

Tot slot...

DELA scoort gemiddeld als organisatie hoog op alignment en identificatie. Dit houdt in dat ze een voorbeeldfunctie kunnen aannemen voor andere bedrijven die door middel van interne communicatie de alignment en identificatie met hun organisatie willen verhogen. Wat maakt DELA nu zo uniek hierin en wat heeft ertoe geleid dat DELA zo hoog scoort?

Als externe partij is ons de afgelopen vier maanden opgevallen dat de kernwaarden ook echt in het DNA van DELA zitten. De BIO-waarden *Betrokken*, *Integer* en *Ondernemend* zijn in iedere sector duidelijk voelbaar. De organisatie heeft een cultuur en identiteit die vanaf de eerste dag op te merken is. Wanneer je als organisatie communiceert over kernwaarden en deze ook zo door de medewerkers worden ervaren, wordt je als betrouwbaar en eerlijk gezien.

Binnen DELA wordt communicatie gezien als een belangrijke schakel om de organisatiedoelstellingen te kunnen behalen. De afdeling communicatie heeft dan ook een positie in de staf (gelijk onder de directie) bemachtigd, waardoor ze mee beslissen over strategische keuzes. De strategische keuze om DELA te herpositioneren heeft ervoor gezorgd dat zij op nieuwe markten producten kunnen gaan leveren. De nieuwe geprojecteerde identiteit maakt het mogelijk deze producten zowel bij de medewerkers als bij de klant goed te laten landen.

DELA heeft de herpositionering volgens de theorie van Prof. Dr. Cees B.M. van Riel toegepast. Het is goed om altijd kritisch te blijven op communicatietheorieën. Maar wat we hier bij DELA hebben ervaren is dat wanneer je ergens achter staat als organisatie, je ook lef moet hebben om het daadwerkelijk toe te passen. De theorie van Prof. Dr. Cees B.M. van Riel ziet in dat interne communicatie de gehele organisatie betreft. Hij maakt de stappen zichtbaar hoe alignment te verhogen met interne communicatie, reikt tools aan om een (nieuwe) strategie te kunnen laten landen en heeft het EcQ® ontwikkeld om alignment en identificatie binnen een organisatie te meten.

DELA heeft deze theorie uitgevoerd op een manier die bij DELA past. Hierin zijn bijzondere stappen gemaakt door in de communicatie de nadruk te leggen op contactmomenten met de medewerkers over de strategie. Hierin neemt de directie een belangrijke rol in, door bij deze contactmomenten aanwezig te zijn. Deze contactmomenten geven mogelijkheid tot dialogiseren, het gevoel serieus genomen te worden en hoe de strategie toe te passen in het werk. Naast deze contactmomenten heeft DELA ook haar omgeving aan de hand van de geprojecteerde identiteit veranderd. Door de inrichting van de Holding en de locaties te veranderen biedt DELA de mogelijkheid het verhaal achter de strategie indirect aan medewerkers en klanten te vertellen.

Kortom DELA beseft het belang van communicatie, zijn consistent in het toepassen van een communicatietheorie en voeren deze uit op een manier die bij DELA past. Hier kunnen andere organisaties op communicatiegebied een voorbeeld aan nemen.

Bronvermelding

Literatuurlijst

Masterclass Employee Communication Erasmus Universiteit, Prof. Dr. Cees B.M. van Riel

Corporate Communicatie. Het managen van reputatie. Prof. Dr. Cees B.M. van Riel (red.), 2001, Kluwer

Imago en Identiteit. Prof. Dr. Cees B.M. van Riel, 2008

Interne communicatie voor de professional, naar interactie-visie, Erik Reijnders, 2008, Van Gorcum

Basisboek interne communicatie, Eric Reijnders, 2006, Van Gorcum

Strategisch Management van Communicatie, Betteke van Ruler, 2003, Kluwer

Interne communicatie bij verandering, van middelen- naar interventiedenken, Huib Koeleman, 2006, Kluwer

Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management. Nick van Dam, Jos Marcus, 2005, Wolters-Noordhoff

Internal Branding in de praktijk, Marc van Eck, Niels Willems en Ellen Leenhouts, 2011, Pearson Education Benelux

Artikelen

Sheets 'Internal alignment, the main pitfalls and their solutions'. Prof. Dr. Cees B.M. van Riel

Sheets 'Desired Organizational Identity DELA: Organisatie identiteit en identificatie' Mirdita Elstak 2010

'EcQ = ic²' in *Communicatie*, vakblad voor communicatieprofessionals – Mei 2005

Interne documenten

DELA masterplan *Operatie Springplank* 2010-2014

Corporate Story

Communicatieplan 2010-2014

Sociaal Jaarverslag 2010

d'Elan

Kroniek

PowerPoint 'Ronde Tafelgesprekken'

PowerPoint 'Introductieprogramma'

PowerPoint 'Managen bij DELA'



BIJLAGEN

Bijlage 1 Reputation Institute

Tijdens onze afstudeerperiode hebben wij samenwerkt met het Reputation Institute. Zij hebben het EcQ® onderzoek uitgevoerd en de resultaten verwerkt. Op basis van deze resultaten hebben wij verbanden gelegd en aanbevelingen geschreven voor DELA.

Het Reputation Institute is een toonaangevende internationale organisatie opgericht in 1997 die gespecialiseerd is in de kennis over corporate reputaties. Het Reputation Institute is en blijft een pionier en wereldwijd marktleider in de ontwikkeling van meetinstrumenten en in het aanbieden van advies en raad aan toonaangevende bedrijven over de hele wereld. Door systematisch onderzoek en analyse helpt het Reputation Institute bedrijven brede strategieën op te bouwen en operationele beslissingen te maken.⁷¹

Doormiddel van het EcQ® (*the Employee Alignment Quotiënt*, van Riel) meten we in samenwerking met het Reputation Institute de alignment en de identificatie met de organisatie van de medewerkers van DELA. Dit gebeurt aan de hand van vijf pijlers namelijk: *Media & Messaging, Cascading, Dialogue, Recognition & Reward en Capability Development*. De *RepTrak™ Alignment Monitor* is toegepast door verschillende organisaties, wat geleid heeft tot een database met meer dan 10.000 respondenten in meer dan 50 landen.

DELA heeft eerder ook het reputatieonderzoek RepTrak™⁷² laten uitvoeren door het Reputation Institute. Zo geeft de RepTrak™ reputatieonderzoek weer hoe consumenten over DELA denken. Met behulp van het EcQ® krijgt DELA inzicht in hoe de medewerkers over DELA denken. Door consistent te blijven in deze onderzoeksmethodologie kan DELA deze resultaten straks met elkaar vergelijken.

⁷¹ <http://www.reputationinstitute.com/about/>

⁷² The RepTrak™ model measures the health of a company's reputation across stakeholders, countries and industries, but also examines which of 7 key driver dimensions most influences the company's reputation – as well as the level of support stakeholders provide companies.

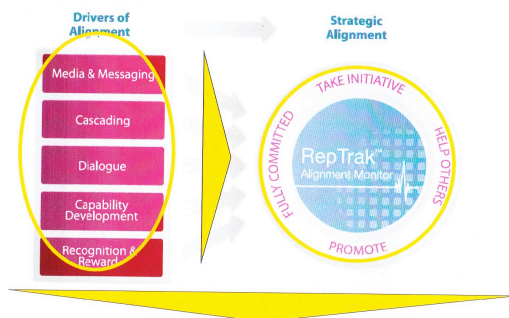
Bijlage 2 Resultaten EcQ®

Kernresultaten

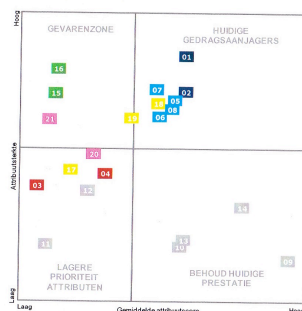


11

Hoe intern draagvlak vergroten? - Aanjagers van steunend gedrag

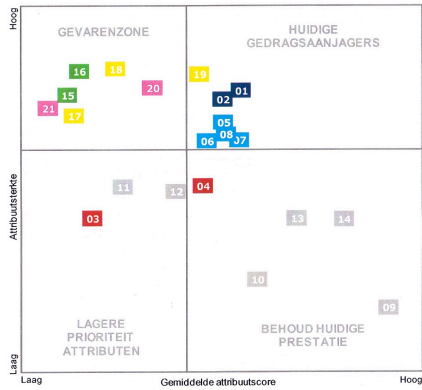


Regressie-analyse toont welke attributen de grootste impact hebben op het steunend gedrag binnen een organisatie. In combinatie met de huidige waardering voor deze attributen wordt bepaald wat de belangrijkste factoren zijn voor de organisatie om het steunend gedrag te verbeteren.



28

Hoe intern draagvlak vergroten voor de Strategie? Totaal



Media & Communicatie	
01	Onze interne media houden me voldoende op de hoogte van DELA's strategie
02	Onze interne media communiceren duidelijk het belang van de strategie voor de organisatie
Cascade in het algemeen	
03	Ik ontvang in het algemeen voldoende informatie over de activiteiten van andere afdelingen
04	Ik word tijdig geïnformeerd over besluiten die de directie heeft genomen
Cascade Strategie	
05	Mijn leidinggevende houdt me voldoende op de hoogte over de strategie
06	Mijn leidinggevende legt duidelijk uit wat de strategie betekent voor mij en mijn collega's
07	Mijn leidinggevende moedigt me aan om bij te dragen aan de strategie
08	Als het om het realiseren van de strategie gaat, geeft mijn leidinggevende het goede voorbeeld
Ondersteuning Strategie	
09	Als ik mijn leidinggevende vraag om informatie dan krijg ik die gemakkelijk
10	Als ik andere afdelingen vraag om informatie dan krijg ik die gemakkelijk
11	Binnen DELA hebben medewerkers de mogelijkheid om met de directie te discussiëren
12	Binnen DELA worden medewerkers voldoende betrokken bij besluitvorming
13	Binnen DELA worden medewerkers gerespecteerd om hun mening
14	DELA is open en eerlijk in haar communicatie naar de medewerkers toe
Dialoog Strategie	
15	Regelmatig gesprekken met leidinggevende over bijdrage
16	Voldoende feedback over hoe goed ik bijdraag aan de strategie
Competentieontwikkeling Strategie	
17	We hebben voldoende middelen om bij te dragen aan de strategie
18	We krijgen voldoende training om bij te dragen aan de strategie
19	We hebben voldoende bevoegdheden om bij te dragen aan de strategie
Erkenning & Beloning Strategie	
20	Voldoende erkenning als we bijdragen aan de strategie
21	Voldoende beloning als we bijdragen aan de strategie

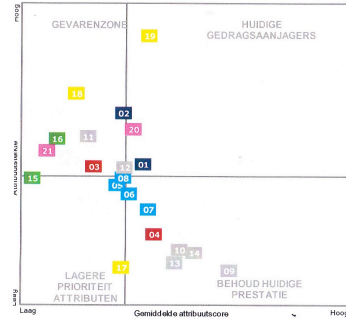
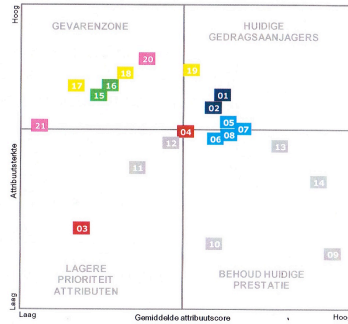
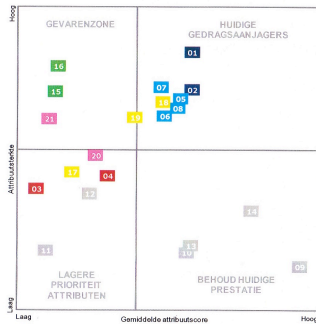
29

Hoe intern draagvlak vergroten voor de Strategie?

Verzekeren

Verzorgen

Dochters

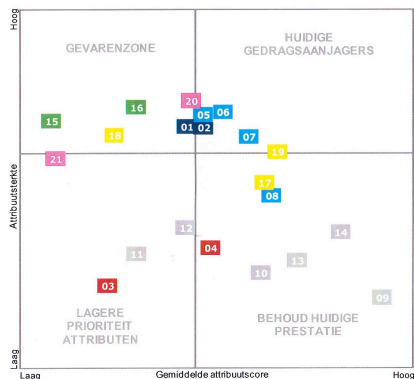


Media & Communicatie	
01	Onze interne media houden me voldoende op de hoogte van DELA's strategie
02	Onze interne media communiceren duidelijk het belang van de strategie voor de organisatie
Cascade in het algemeen	
03	Ik ontvang in het algemeen voldoende informatie over de activiteiten van andere afdelingen
04	Ik word tijdig geïnformeerd over besluiten die de directie heeft genomen
Cascade Strategie	
05	Mijn leidinggevende houdt me voldoende op de hoogte over de strategie
06	Mijn leidinggevende legt duidelijk uit wat de strategie betekent voor mij en mijn collega's
07	Mijn leidinggevende moedigt me aan om bij te dragen aan de strategie
08	Als het om het realiseren van de strategie gaat, geeft mijn leidinggevende het goede voorbeeld

Ondersteuning Strategie	
09	Als ik mijn leidinggevende vraag om informatie dan krijg ik die gemakkelijk
10	Als ik andere afdelingen vraag om informatie dan krijg ik die gemakkelijk
11	Binnen DELA hebben medewerkers de mogelijkheid om met de directie te discussiëren
12	Binnen DELA worden medewerkers voldoende betrokken bij besluitvorming
13	Binnen DELA worden medewerkers gerespecteerd om hun mening
14	DELA is open en eerlijk in haar communicatie naar de medewerkers toe
Dialoog Strategie	
15	Regelmatig gesprekken met leidinggevende over bijdrage
16	Voldoende feedback over hoe goed ik bijdraag aan de strategie
Competentieontwikkeling Strategie	
17	We hebben voldoende middelen om bij te dragen aan de strategie
18	We krijgen voldoende training om bij te dragen aan de strategie
19	We hebben voldoende bevoegdheden om bij te dragen aan de strategie
Erkenning & Beloning Strategie	
20	Voldoende erkenning als we bijdragen aan de strategie
21	Voldoende beloning als we bijdragen aan de strategie

30

Hoe intern draagvlak vergroten voor de BIO-waarden? Totaal

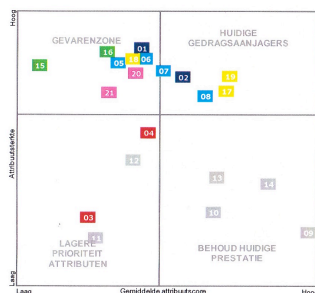


- Media & Communicatie Bio-Waarden**
- 01 Onze interne media houden me voldoende op de hoogte van de BIO-waarden
 - 02 Onze interne media communiceren duidelijk het belang van de BIO-waarden voor de organisatie
- Cascade in het algemeen**
- 03 Ik ontvang in het algemeen voldoende informatie over de activiteiten van andere afdelingen
 - 04 Ik word tijdig geïnformeerd over besluiten die de directie heeft genomen
- Cascade Bio-Waarden**
- 05 Mijn leidinggevende houdt me voldoende op de hoogte van de BIO-waarden
 - 06 Mijn leidinggevende praat erover op een manier die er voor zorgt dat mijn collega's en ik ze kunnen toepassen
 - 07 Mijn leidinggevende moedigt me aan om de BIO-waarden toe te passen
 - 08 Als het om het toepassen van de BIO-waarden gaat geeft mijn leidinggevende het goede voorbeeld
- Dialog Bio-Waarden**
- 09 Als ik mijn leidinggevende vraag om informatie dan krijg ik die gemakkelijk
 - 10 Als ik andere afdelingen vraag om informatie dan krijg ik die gemakkelijk
 - 11 Binnen DELA hebben medewerkers de mogelijkheid om met de directie te discussiëren
 - 12 Binnen DELA worden medewerkers voldoende betrokken bij besluitvorming
 - 13 Binnen DELA worden medewerkers gerespecteerd om hun mening
 - 14 DELA is open en eerlijk in haar communicatie naar de medewerkers toe
- Competentieontwikkeling Bio-Waarden**
- 15 Regelmatig gesprekken met leidinggevende over bijdrage
 - 16 Voldoende feedback over hoe goed ik de BIO-waarden toepas
 - 17 We hebben voldoende middelen om de BIO-waarden toe te passen
 - 18 We krijgen voldoende training om de BIO-waarden toe te passen
 - 19 We hebben voldoende bevoegdheden om bij te dragen aan de BIO-waarden
- Erkenning & Beloning Bio-Waarden**
- 20 Voldoende erkenning als we de BIO-waarden toepassen
 - 21 Voldoende beloning als we de BIO-waarden toepassen

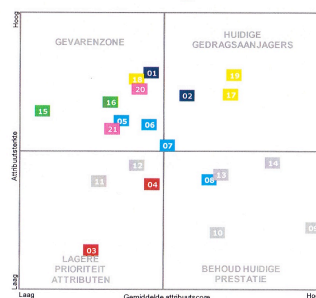
32

Hoe intern draagvlak vergroten voor de BIO-waarden? Totaal

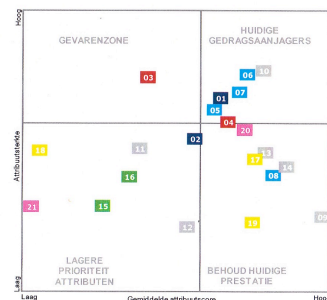
Verzekeren



Verzorgen



Dochters



- Media & Communicatie Bio-Waarden**
- 01 Onze interne media houden me voldoende op de hoogte van de BIO-waarden
 - 02 Onze interne media communiceren duidelijk het belang van de BIO-waarden voor de organisatie
- Cascade in het algemeen**
- 03 Ik ontvang in het algemeen voldoende informatie over de activiteiten van andere afdelingen
 - 04 Ik word tijdig geïnformeerd over besluiten die de directie heeft genomen
- Cascade Bio-Waarden**
- 05 Mijn leidinggevende houdt me voldoende op de hoogte van de BIO-waarden
 - 06 Mijn leidinggevende praat erover op een manier die er voor zorgt dat mijn collega's en ik ze kunnen toepassen
 - 07 Mijn leidinggevende moedigt me aan om de BIO-waarden toe te passen
 - 08 Als het om het toepassen van de BIO-waarden gaat geeft mijn leidinggevende het goede voorbeeld

- Dialog Bio-Waarden**
- 09 Als ik mijn leidinggevende vraag om informatie dan krijg ik die gemakkelijk
 - 10 Als ik andere afdelingen vraag om informatie dan krijg ik die gemakkelijk
 - 11 Binnen DELA hebben medewerkers de mogelijkheid om met de directie te discussiëren
 - 12 Binnen DELA worden medewerkers voldoende betrokken bij besluitvorming
 - 13 Binnen DELA worden medewerkers gerespecteerd om hun mening
 - 14 DELA is open en eerlijk in haar communicatie naar de medewerkers toe
- Competentieontwikkeling Bio-Waarden**
- 15 Regelmatig gesprekken met leidinggevende over bijdrage
 - 16 Voldoende feedback over hoe goed ik de BIO-waarden toepas
 - 17 We hebben voldoende middelen om de BIO-waarden toe te passen
 - 18 We krijgen voldoende training om de BIO-waarden toe te passen
 - 19 We hebben voldoende bevoegdheden om bij te dragen aan de BIO-waarden
- Erkenning & Beloning Bio-Waarden**
- 20 Voldoende erkenning als we de BIO-waarden toepassen
 - 21 Voldoende beloning als we de BIO-waarden toepassen

33

Bijlage 3 Analyse van interne communicatiemiddelen DELA

Email

De medewerkers van DELA hebben allemaal een e-mail adres van DELA. Niet alle medewerkers in de organisatie maken gebruik van zijn of haar e-mailadres. Dit zijn vooral de medewerkers die werken in de sector verzorgen, werkende op de locaties of dochterondernemingen. Op alle vestigingen is er wel minstens één computer beschikbaar om op in te loggen als medewerker. Het is dus voor iedereen mogelijk om zijn of haar email op het werk te checken.

Het interne communicatiemiddel wordt voornamelijk gebruikt voor het verstrekken van informatie en het beantwoorden van vragen onderling. Er zijn verschillende e-mailgroepen aangemaakt om zo bepaalde personen direct te bereiken. Als je bijvoorbeeld in een e-mail iedereen van de afdeling communicatie wilt bereiken, dan kun je deze onder *adl_communicatie* versturen.

Intranet

Intranet wordt bij DELA voornamelijk gebruikt voor het delen van informatie. Zo wordt de *Homepage* van intranet gebruikt om het nieuws over of binnen DELA te delen met de medewerkers. Iedere afdeling/district heeft een medewerker die gemachtigd is om nieuwsberichten op deze plek binnen intranet te plaatsen. Het is voor iedere medewerker mogelijk om te reageren op informatie.

Onder *Organisatie* is het mogelijk om algemene informatie terug te vinden over de organisatie en haar beleid. Onder het kopje *Algemene Informatie* staan de kernwaarden, vier troeven en de missie duidelijk vermeld. Ook is het verhaal van DELA hier terug te vinden. Bij *Kennis en Procedures* lees je alles over het beleid waar DELA haar werkzaamheden voor een groot gedeelte op baseert.

Wanneer medewerkers informatie zoeken over collega's, kunnen ze de zoekmachine gebruiken onder *Medewerkers*. Ook is er bij *Prikbord* de mogelijkheid om informele zaken te delen. Zo heb je de onderdelen interne marktplaats, verjaardagen, geboortes en overlijden van naasten van de medewerkers. Op deze manier wordt de BIO- waarde *Betrokken* benadrukt door ook deze informatie over medewerkers te delen.

DELA wil medewerkers stimuleren om op intranet te kijken door bij het opstarten van de computer het intranet gelijk te laten verschijnen. Op het hoofdkantoor wordt het intranet dan ook wel een aantal keren per week bekeken en gebruikt door medewerkers. Wel moet men beseffen dat locaties van bijvoorbeeld crematoria of uitvaartcentra vaak maar over één computer beschikken. Medewerkers op deze locaties bekijken het intranet zeer weinig.

d'Elan

d'Elan is het personeelsblad van DELA, dat wordt verspreid onder alle medewerkers die bij DELA in dienst zijn. Dit is een terugkomend intern communicatiemiddel dat vier keer per jaar

verschijnt in een oplage van 2600.⁷³ Het doel van d'Elan is het stimuleren van één vernieuwd DELA en het creëren en vergroten van de verbondenheid. Door het personeelsblad wordt de interne samenhang van de medewerkers versterkt. Hiermee moet de mate van alignment versterken in de organisatie.

d'Elan heeft een frisse en moderne uitstraling en past bij het DELA van nu. Fotografie is een belangrijk onderdeel van het blad, omdat dit zorgt voor kleur. Een ander belangrijk element is dat d'Elan consistent aanhaakt op de huisstijl en aanpassingen van 2011. In de editie van maart 2011 staat zelfs een apart hoofdstuk over de nieuwe huisstijl: 'vertel een verhaal in woord en beeld'. Ook de Corporate Story wordt benoemd in een hoofdstuk, zodat medewerkers weten op welke manier ze het verhaal van DELA kunnen vertellen en waar ze dit verhaal terug kunnen vinden. Het blad draagt qua vormgeving en inhoud bij aan het stimuleren van verbondenheid en het geven van een wij-gevoel.

Het personeelsblad besteedt voldoende aandacht aan het creëren van geloofwaardigheid rondom de introductie van nieuwe producten en diensten. De vier troeven zijn ook duidelijk zichtbaar in d'Elan in de onderwerpen die aan bod komen.

DELA Doorgeefbrief

De DELA Doorgeefbrief is een digitale nieuwsbrief die binnen heel DELA, op elke eerste maandag van de maand wordt verstuurd naar alle leidinggevenden. In de DELA Doorgeefbrief staat informatie over de strategische ontwikkelingen van DELA die, volgens Directie en MT-leden, iedereen binnen DELA moet weten. Van de leidinggevenden wordt verwacht dat men de DELA Doorgeefbrief doorneemt en de punten mee neemt in het teamoverleg. In het teamoverleg is het de bedoeling dat de leidinggevende bespreekt wat deze strategische ontwikkelingen betekenen voor de werkzaamheden van het team. Of iedere leidinggevende dit ook daadwerkelijk doet, betwijfelen we nog.

Op intranet is de DELA Doorgeefbrief terug te lezen onder *Actueel*. Volgens de schrijfwijzer moet de DELA Doorgeefbrief leesbaar zijn voor alle medewerkers en moet het nieuws zijn. De communicatie afdeling is verantwoordelijk voor het samenvoegen en controleren van de DELA Doorgeefbrief. Hier wordt nagegaan of de ingezonden stukjes volgens de schrijfwijzer geschreven zijn.

Teamoverleg

Iedere afdeling heeft zijn eigen teamoverleg. Volgens Koeleman (2003) moet er bij een teamoverleg voorkomen worden dat dit te sterk top-down gebeurt. Medewerkers moeten de kans hebben om mee te praten over de inrichting van het werkoverleg. Het teamoverleg moet niet op zichzelf staan, maar moet geïntegreerd worden in het besluitvormingsproces van de organisatie. Terugkoppeling over uitkomsten of voorstellen is dan ook van groot belang.

⁷³ Projectplan d'Elan januari 2011

Nieuwjaarsbijeenkomst

Tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst wordt er door de Algemeen Directeur Edzo Doeve een presentatie gegeven voor alle medewerkers. In deze presentatie wordt besproken wat de doelstellingen van het jaar waren. Het is belangrijk om te weten welke doelstellingen de organisatie heeft gehaald en wat er in de toekomst nog verbeterd kan worden. Er wordt een terugblik gedaan naar het afgelopen jaar en een aantal hoogtepunten worden uitgelicht. Verder wordt er een vooruitblik gedaan en wordt er besproken wat de speerpunten van het nieuwe jaar worden.

Het is goed dat DELA alle medewerkers betreft bij deze nieuwjaarsbijeenkomst, aangezien het belangrijk is voor DELA om alle neuzen in het nieuwe jaar weer dezelfde richting in te krijgen. De nieuwjaarsbijeenkomst is ook een goed middel om de BIO-waarden, vier troeven en de missie van DELA nog eens te benoemen en te kijken hoe medewerkers deze nog meer kunnen doorvertalen in hun werkzaamheden.

Ronde Tafelbijeenkomsten

De Ronde Tafelbijeenkomsten vormen een gelegenheid met een feestelijk tintje waarbij alle medewerkers in een bijzondere ambiance met elkaar praten over het verleden, heden en de toekomst van DELA. Iedere medewerker van DELA kan op een leuke en ontspannen manier met elkaar in gesprek treden over de herijkte missie, de nieuwe strategie en de rol die zij hier in kunnen nemen. DELA doet dit door uitgebreid te tafelen met collega's uit alle delen en lagen van de organisatie. Alle medewerkers zijn verplicht een bijeenkomst bij te wonen.

Het programma wordt geopend door Edzo Doeve die een inspirerend betoog houdt over de ontwikkelingen binnen DELA. Vervolgens worden er aansluitend op dit betoog stellingen geponeerd en een aantal medewerkers mogen hierbij hun antwoorden toelichten. Deze stellingen gaan over de strategie van DELA gebaseerd op werksituaties. Ook de tafelheren en enkele sprekers uit het bedrijfsleven komen daarna nog aan het woord over hun ervaringen.

Door medewerkers zelf te laten praten tijdens de Ronde Tafelgesprekken, laat DELA zien dat zij de betrokkenheid van de medewerkers waarderen. Dit interne communicatiemiddel in gespreksvormen, draagt goed bij aan de andere interne middelen die als grootste doel het zenden van informatie hebben.

MD-dagen

De MD-dagen bestaan uit vier kwartaalbijeenkomsten voor leidinggevendenden. Tijdens deze dagen ligt de focus op de verwachtingen van de manager van DELA. Ieder jaar staat een bepaald thema centraal, zoals in 2009 'Het jaar van de manager'. Aan de hand van het thema worden er workshops ingevuld en informatie gegeven. De afdeling P&O beslist samen met de directie welke thema er voor een jaar centraal staat.

Corporate Story

De Corporate Story van DELA is een authentiek verhaal, gebaseerd op de corporate values en normen & waarden van DELA. Dit verhaal gaat over het ontstaan van de organisatie tot en met het heden en de bijbehorende strategische ontwikkelingen. De verlegde focus vanaf 2004 van

de dood naar het leven wordt hierin toegelicht, maar ook de nieuwe strategie vanaf 2010 met de vier troeven wordt besproken.

De kracht van een verhaal komt het beste tot uiting als hij verteld wordt in plaats van opgeschreven. Edzo Doeve, Algemeen Directeur van DELA, kan het verhaal op zijn manier heel goed vertellen. We betwijfelen of het verhaal gemakkelijk na te vertellen is door medewerkers zelf, maar hier streeft DELA ook niet naar. Het verhaal is wel een goede aanvulling op de BIO-waarden, troeven en missie die ook in de Corporate Story voorkomen. DELA streeft ernaar dat de medewerkers van DELA handelen met de juiste intenties gebaseerd op het verhaal van DELA.

De beelden (fotografie) die gebruikt worden in de Corporate Story passen niet altijd bij het verhaal van DELA. We begrijpen dat sommige beelden de verlegde focus van een oud naar een nieuw DELA moeten uitstralen, maar we denken dat deze beelden nog voor verbetering vatbaar zijn.

Introductieprogramma

Sinds 2008 heeft DELA een geheel introductieprogramma voor haar nieuwe medewerkers. Iedere maand wordt dit introductieprogramma georganiseerd voor de medewerkers die in die maand een vast contract hebben gekregen bij DELA. Het introductieprogramma heeft als doel om de nieuwe medewerkers kennis te laten maken met hoe de organisatie DELA in elkaar zit en bij wat voor soort organisatie zij komen te werken.

De eerste kennismakingsdag wordt geopend door de directeur van DELA, namelijk Edzo Doeve. Hij vertelt het verhaal over DELA, op de manier zoals hij dat alleen kan vertellen. De nieuwe strategische ontwikkelingen van DELA worden hierbij ook gelijk aangehaald. Het feit dat de directeur op je eerste werkdag tijd voor jou maakt om het verhaal van DELA te vertellen, maakt een goede eerste indruk en de BIO-waarde betrokken komt hier weer duidelijk naar voren.

Na een aantal presentaties vanuit P&O, financiën, de ondernemingsraad en de personeelsraad vindt er een rondleiding op het hoofdkantoor plaats. De nieuwe medewerkers worden geïnformeerd over de nieuwe manier van werken en de filosofie achter de nieuwe inrichting van het gebouw. Daarna wordt er dieper ingegaan op de nieuwe strategie door middel van het BIO-spel. Met dit spel worden concrete werksituaties voorgelegd, medewerkers moeten aangeven hoe zij in deze situaties handelen naar de opgestelde BIO-waarden.

Na de eerste kennismakingsdag bestaat het introductieprogramma nog uit twee terugkomdagen, waarbij er ook een speciale terugkomdag is voor managers.

Dit introductieprogramma zorgt ervoor dat medewerkers zich gelijk heel erg welkom voelen in de organisatie. Vanaf dag 1 merk je gelijk de werking van de BIO-waarde betrokken. We hebben vernomen dat de meeste nieuwe medewerkers het introductieprogramma als heel prettig ervaren. Na de kennismakingsbijeenkomst wordt er een vervolg gegeven door middel van twee terugkomdagen. Op deze dagen zijn dezelfde nieuwe medewerkers aanwezig en wordt er teruggekomen op het gebruik van de strategie en BIO-waarden.

Sociaal jaarverslag

Het sociaal jaarverslag is terug te vinden op intranet en de O-schijf. Hierin worden de ontwikkelingen beschreven die DELA in het jaar heeft doorgemaakt. Ook worden de vier troeven en de missie weer aangehaald in dit jaarverslag. Behalve alleen de cijfers centraal te stellen, spelen sinds dit jaarverslag ook de verhalen achter de cijfers een grote rol. Deze verhalen vormen de basis van de dienstverlening van DELA. Centraal daarin staat het doorgeven van levensverhalen en het doorgeven van herinneringen.

Om de drempel te verlagen om dit jaarverslag te lezen voor alle medewerkers, worden er extra medewerkers van alle lagen van de organisatie gefotografeerd. De foto's van deze medewerkers worden geplaatst in dit sociaal jaarverslag. Dit jaar is de nadruk van het sociaal jaarverslag ook meer gelegd op beeld en vormgeving.

Bijlage 4 Vragenlijst EcQ®**DELA Intern communicatie onderzoek 2011**

Beste medewerker,

Met goede interne communicatie delen we met elkaar wat we belangrijk vinden, waar we naar toe willen en welke strategie we volgen, om zo alle spreekwoordelijke neuzen dezelfde kant op te krijgen: wat bindt ons?

Dit onderzoek gaat over de interne communicatie binnen DELA. Wij, Deborah van Daelen en Suzanne Freriks, twee stagiaires binnen communicatie, voeren dit onderzoek uit. Met de resultaten uit dat onderzoek gaan wij DELA een spiegel voorhouden en geven we aanbevelingen hoe DELA de interne communicatie eventueel kan verbeteren.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 tot 20 minuten. We stellen het zeer op prijs wanneer je het onderzoek helemaal doorloopt, want jouw mening is belangrijk voor DELA. De verstrekte informatie wordt uiteraard strikt vertrouwelijk en anoniem verwerkt.

Wij danken je bij voorbaat voor je medewerking. Mocht je vragen hebben over het onderzoek, dan kun je die e-mailen naar Suzanne Freriks, sfreriks@dela.org

Met vriendelijke groet,

Deborah van Daelen en Suzanne Freriks
Stagiaires afdeling communicatie DELA

De Erasmus Universiteit verwerkt alle ingevulde vragenlijsten. Wil je daarom na het invullen van deze vragenlijst deze met bijgevoegde antwoordenvolp terugsturen naar de Erasmus Universiteit? Een postzegel is niet nodig.

DELA – Interne Communicatie

Het eerste gedeelte van de vragenlijst bevat algemene vragen over de interne communicatie binnen DELA.

Met interne communicatie bedoelen we alle communicatie die je op de hoogte brengt van ontwikkelingen bij DELA. Dat is dus zowel mondeling als schriftelijk, persoonlijk of via interne media zoals D’Elan, DELA intranet en de DELA Doorgeefbrief.

1. We communiceren op meerdere manieren met elkaar over ontwikkelingen binnen DELA.

Kruis hieronder bij beide stellingen het hokje aan dat voor jou het meest van toepassing is. Als je een middel niet ontvangt of daar geen toegang tot hebt, kruis dan “niet van toepassing” aan.

	Hoe vaak gebruik je de onderstaande middelen om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen binnen DELA?						Hoe beoordeel je de kwaliteit van informatie in de onderstaande middelen?				
	Niet van toepassing	Nooit	Soms	Met enige regelmaat	Vaak	zeer vaak	Zeer slecht	Slecht	Middelmatig	Goed	Zeer goed
	0	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
DELA intranet											
D’Elan											
DELA Doorgeefbrief											
Teamoverleg met leidinggevende											
Teamoverleg als leidinggevende											
Nieuwjaarsbijeenkomst											
Ronde Tafelgesprekken											

	Hoe vaak gebruik je de onderstaande middelen om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen binnen DELA?						Hoe beoordeel je de kwaliteit van informatie in de onderstaande middelen?				

Corporate Story

Introductieprogramma

Sociaal jaarverslag

MD-dagen

Niet van toepassing	Nooit	Soms	Met enige regelmaat	Vaak	zeer vaak
0	1	2	3	4	5

Zeer slecht	Slecht	Middelmatig	Goed	Zeer goed
1	2	3	4	5

2. In hoeverre ben je het eens of oneens met onderstaande beweringen?

Kruis het hokje aan dat voor jou het meest van toepassing is.

	Zeer mee oneens						Zeer mee eens	Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Als ik mijn leidinggevende vraag om informatie dan krijg ik die gemakkelijk.								
Als ik andere afdelingen vraag om informatie dan krijg ik die gemakkelijk.								
Ik ontvang in het algemeen voldoende informatie over de activiteiten van andere afdelingen.								
Ik word tijdig geïnformeerd over besluiten die de directie heeft genomen.								
Binnen DELA hebben medewerkers de mogelijkheid om met de directie over strategische en bedrijfsmatige onderwerpen te discussiëren.								
Binnen DELA worden medewerkers voldoende betrokken bij besluitvorming over zaken die direct betrekking op hen hebben (huisvesting, werkroosters, aanpassingen in werkprocessen of arbeidsvoorwaarden).								

	Zeer mee oneens						Zeer mee eens	Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Binnen DELA worden medewerkers gerespecteerd om hun mening.								
DELA is open en eerlijk in haar communicatie naar de								

medewerkers toe.								
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

DELA - Strategie

De volgende vragen gaan over je bekendheid met de strategie van DELA.

DELA biedt van oudsher zorg en zekerheid. De nieuwe weg die we zijn ingeslagen, gaat over continuïteit. Leden moeten ook kunnen rekenen op raad en daad in andere periodes dan rond een uitvaart. Naast zorg en zekerheid biedt DELA nu dan ook continuïteit: het is onze ambitie dat onze klanten de toekomst zo zorgeloos tegemoet kunnen zien. Deze ambitie is de kern van onze aangescherpte missie en de strategie die tot 2014 loopt.

3. Ben je bekend met de *strategie* van DELA?

☐

Ja

☐

Nee (ga verder met vraag 7)

4. Beschrijf in je eigen woorden wat de *strategie* voor jouw werk betekent.

Probeer zo concreet mogelijk te zijn.

De volgende vragen gaan dieper in op de strategie van DELA.

5. Deze vraag gaat over de informatie die je ontvangt over de *strategie*.

Geef aan wat je vindt van de manier waarop je informatie via interne media (bijvoorbeeld D'Elan, DELA Doorgeefbrief en DELA intranet) en/of van je leidinggevende krijgt.

Kruis het hokje aan dat voor jou het meest van toepassing is.

	Ze er mee oneens						Ze er mee eens	Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Onze interne media houden me voldoende op de hoogte van DELA's <i>strategie</i> .								
Onze interne media communiceren duidelijk het belang van de <i>strategie</i> voor de organisatie.								
Mijn leidinggevende houdt me voldoende op de hoogte over de <i>strategie</i> .								
Mijn leidinggevende legt duidelijk uit wat de <i>strategie</i> betekent voor mij en mijn collega's.								
Mijn leidinggevende moedigt me aan om bij te dragen aan de <i>strategie</i> .								
Als het om het realiseren van de <i>strategie</i> gaat, geeft mijn leidinggevende het goede voorbeeld.								
Mijn leidinggevende en ik hebben regelmatig gesprekken over hoe ik in mijn dagelijkse werkzaamheden kan bijdragen aan de <i>strategie</i> .								
Ik krijg voldoende feedback over hoe goed ik bijdraag aan de <i>strategie</i> .								

6. Bij deze vraag willen we erachter komen wat de DELA medewerkers van de strategie vinden en hoe ze daar mee omgaan.

Geef aan in hoeverre je het eens of oneens bent met onderstaande beweringen.

Kruis het hokje aan dat voor jou het meest van toepassing is.

	Ze er mee oneens						Ze er mee eens	Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Ik sta positief tegenover de <i>strategie</i> van DELA.								
We hebben voldoende middelen (wat betreft tijd, budget, mensen) om bij te dragen aan de <i>strategie</i> .								
We krijgen voldoende training om bij te dragen aan de <i>strategie</i> .								
We hebben voldoende bevoegdheden om bij te dragen aan de <i>strategie</i> .								
We krijgen binnen DELA voldoende erkenning (complimenten, dankbaarheid) als we bijdragen aan de <i>strategie</i> .								
We worden binnen DELA voldoende beloond (financieel) als we bijdragen aan de <i>strategie</i> .								
De meeste van mijn collega's dragen de keuzes die volgen uit de strategie actief uit.								
De meeste van mijn collega's nemen zelf initiatief om bij te dragen aan de realisatie van de <i>strategie</i> .								
De meeste van mijn collega's ondersteunen andere DELA medewerkers actief om bij te dragen aan de realisatie van de <i>strategie</i> .								
De meeste van mijn collega's zijn volledig toegewijd tot het realiseren van de <i>strategie</i> .								

DELA – BIO-waarden

De volgende vragen gaan over de BIO-waarden van DELA: *Betrokken, Integer, Ondernemend*.

De BIO-waarden van DELA vormen de leidraad voor onze houding en ons gedrag. De BIO-waarden komen tot uiting in ons handelen naar onze leden en hun nabestaanden, maar ook in het handelen van afdelingen onderling, managers onderling, van manager naar medewerker en vice versa. Ze stimuleren ons om ons eenduidig te gedragen naar elkaar en onze leden en hun nabestaanden.

7. Ben je bekend met de DELA BIO-waarden? Kruis per BIO-waarde een hokje aan.

BIO-waarde	Betrokken	Integer	Ondernemend
Ja			
Nee			

Indien je met geen van de BIO-waarden bekend bent, ga verder met vraag 13.

8. Indien je bekend bent met de BIO-waarde *Betrokken*, beschrijf dan in je eigen woorden wat dit voor jouw werk betekent. Probeer zo concreet mogelijk te zijn.

9. Indien je bekend bent met de BIO-waarde *Integer*, beschrijf dan in je eigen woorden wat dit voor jouw werk betekent. Probeer zo concreet mogelijk te zijn.

10. Indien je bekend bent met de BIO-waarde *Ondernemend*, beschrijf dan in je eigen woorden wat dit voor jouw werk betekent. Probeer zo concreet mogelijk te zijn.

De volgende vragen gaan dieper in op de BIO-waarden.

11. Deze vraag gaat over de informatie die je ontvangt over de BIO-waarden van DELA.

Geef aan wat je vindt van de manier waarop je informatie krijgt via interne media (bijvoorbeeld via D'Elan, DELA Doorgeefbrief of het DELA intranet) en/of van je leidinggevende.

Kruis het hokje aan dat voor jou het meest van toepassing is.

	Ze er mee oneens						Ze er mee eens	Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Onze interne media houden me voldoende op de hoogte van de <i>BIO-waarden</i> .								
Onze interne media communiceren duidelijk het belang van de <i>BIO-waarden</i> voor de organisatie.								
Mijn leidinggevende houdt me voldoende op de hoogte van de <i>BIO-waarden</i> .								
Mijn leidinggevende praat over de <i>BIO-waarden</i> op een manier die er voor zorgt dat mijn collega's en ik deze kunnen toepassen in onze werkzaamheden.								
Mijn leidinggevende moedigt me aan om de <i>BIO-waarden</i> toe te passen.								
Als het om het toepassen van de <i>BIO-waarden</i> gaat geeft mijn leidinggevende het goede voorbeeld.								

	Zeer mee oneens						Zeer mee eens	Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Mijn leidinggevende en ik hebben regelmatig gesprekken over hoe ik in mijn dagelijkse werkzaamheden de <i>BIO-waarden</i> kan toepassen.								
Ik krijg voldoende feedback over hoe ik de <i>BIO-waarden</i> toepas.								
Iedereen binnen mijn afdeling vult jaarlijks nauwgezet de BIO-meter in.								
Mijn leidinggevende bespreekt de resultaten uit de BIO-meter voldoende met het team.								
Mijn manager gaat daadwerkelijk met de resultaten van de BIO-meter aan de slag.								

12. Bij deze vraag willen we erachter komen wat de medewerkers van de BIO-waarden vinden en hoe ze daar mee omgaan.

Geef aan in hoeverre je het eens of oneens bent met onderstaande beweringen.

Kruis het hokje aan dat voor jou het meest van toepassing is.

	Zeer mee oneens						Zeer mee eens	Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Ik sta positief tegenover de <i>BIO-waarden</i> van DELA.								
We hebben voldoende middelen (wat betreft tijd, geld, mensen) om de <i>BIO-waarden</i> toe te passen.								
We krijgen voldoende training om de <i>BIO-waarden</i> toe te passen.								
We hebben voldoende bevoegdheden om bij te dragen aan de <i>BIO-waarden</i> .								
We krijgen binnen DELA voldoende erkenning (complimenten, dankbaarheid) als we de <i>BIO-waarden</i> toepassen.								
We worden binnen DELA voldoende beloond (financieel) als we de <i>BIO-waarden</i> toepassen.								
De meeste van mijn collega's dragen de <i>BIO-waarden</i> actief uit naar onze leden en hun nabestaanden.								

	Ze er mee oneens						Ze er mee eens	Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
De meeste van mijn collega's nemen zelf het initiatief om de <i>BIO-waarden</i> toe te passen.								
De meeste van mijn collega's ondersteunen andere DELA medewerkers actief om de <i>BIO-waarden</i> toe te passen.								
De meeste van mijn collega's zijn volledig toegewijd tot het toepassen van de <i>BIO-waarden</i> .								

DELA – Troeven

De volgende vragen gaan over de troeven van DELA: *Coöperatie, Laagdrempelig, Raad & Daad en Betrouwbaar*.

De troeven van DELA helpen ons te onderscheiden ten opzichte van andere organisaties op een manier die bij DELA past. Onze troeven laten zien wat we doen en wat ons DNA vormt. Het is hoe wij willen dat onze leden ons herkennen.

13. Ben je bekend met de troeven van DELA? Kruis per troef een hokje aan.

DELA troeven	Coöperatie	Laagdrempelig	Raad & Daad	Betrouwbaar
Ja				
Nee				

Indien je met geen van de DELA troeven bekend bent, ga verder met vraag 19.

14. Indien je bekend bent met de DELA troef *Coöperatie*, beschrijf dan in je eigen woorden wat deze troef voor jouw werk betekent. Probeer zo concreet mogelijk te zijn.

- 15. Indien je bekend bent met de DELA troef *Laagdremkelig*, beschrijf dan in je eigen woorden wat deze troef voor jouw werk betekent. Probeer zo concreet mogelijk te zijn.**

- 16. Indien je bekend bent met de DELA troef *Raad & Daad*, beschrijf dan in je eigen woorden wat deze troef voor jouw werk betekent. Probeer zo concreet mogelijk te zijn.**

- 17. Indien je bekend bent met de DELA troef *Betrouwbaar*, beschrijf dan in je eigen woorden wat deze troef voor jouw werk betekent. Probeer zo concreet mogelijk te zijn.**

18. Bij deze vraag willen we erachter komen hoe DELA medewerkers de vier troeven in de praktijk brengen.

Geef aan in hoeverre je het eens of oneens bent met onderstaande beweringen.

Kruis het hokje aan dat voor jou het meest van toepassing is.

	Ze er mee oneens						Ze er mee eens	Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Bij DELA realiseren wij dingen die niet lukken in je eentje.								
Mijn collega's gebruiken positieve resultaten om de premies van onze verzekeringen laag te houden en de verzekeringen waardevast te houden.								
Collega's binnen DELA organiseren ledenpanels, zodat onze leden kunnen meepraten en we weten wat er leeft.								
Mijn collega's zijn altijd bereikbaar.								
Mijn collega's streven ernaar de beste kwaliteit tegen de laagst mogelijke prijs te beiden.								
Mijn collega's ontwikkelen producten en diensten voor een breed publiek, zonder toeters of bellen.								
Mijn collega's luisteren, stellen vragen en geven advies.								
Mijn collega's volgen nieuwe ontwikkelingen en daar waar het onze leden raakt, nemen zij actie.								
Met praktische en financiële dienstverlening bieden mijn collega's de leden hulp wanneer dat nodig is.								
Mijn collega's zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen.								
Mijn collega's praten duidelijk en helder.								
Mijn collega's komen hun verplichtingen altijd na, ook voor de generaties na ons en kiezen voor een duurzame ontwikkeling.								

19. De onderstaande beweringen gaan over de vraag in hoeverre je jezelf identificeert met je *eigen afdeling* en met het *DELA als geheel*.

Geef aan in hoeverre je het met de onderstaande beweringen eens bent door het meest toepasselijke hokje aan te kruisen.

	Ze er mee oneens						Ze er mee eens	Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
Ik ben trots op het werk dat ik doe.								
Ik heb een sterke band met mijn afdeling.								
Ik voel me echt thuis binnen mijn afdeling.								
Ik ben trots op het feit dat ik werk voor mijn afdeling.								
Ik word voldoende erkend binnen mijn afdeling.								
Ik ben blij dat ik deel uitmaak van mijn afdeling.								
Ik heb een sterke band met DELA als geheel.								
Ik voel me echt thuis bij DELA als geheel.								
Ik ben trots op het feit dat ik werk voor DELA als geheel.								
Ik word voldoende erkend binnen DELA als geheel.								
Ik ben blij dat ik deel uitmaak van DELA als geheel.								

20. Bij deze vraag willen we weten in welke mate je het eens bent met een aantal stellingen.

Geef aan in hoeverre je vindt dat onderstaande stellingen van toepassing zijn op de dienstverlening die DELA haar leden en hun nabestaanden biedt.

DELA...	Ze er mee eens						Ze er mee eens	Weet niet
	1	2	3	4	5	6	7	
... is een coöperatie.								
... staat haar leden met raad en daad bij: DELA helpt.								
... is betrouwbaar en integer, een 'nette' club.								
... is laagdrempelig: DELA is er voor iedereen.								
... komt op voor de belangen van haar leden.								
... is er voor elkaar.								
... streeft naar een onbezorgde toekomst voor haar leden.								
... stimuleert verbondenheid tussen mensen en generaties.								
... staat middenin het leven, is levendig.								
... stimuleert dat ervaringen van generatie op generatie worden doorgegeven.								
... stimuleert dat herinneringen en levensverhalen worden doorverteld.								
... is betrokken: persoonlijk en respectvol in haar dienstverlening.								
... is oplossingsgericht: neemt bij haar dienstverlening praktische zorgen uit handen.								
... helpt nabestaanden de draad van het leven op te pakken.								
... is initiatiefrijk en ondernemend in haar handelen.								

We willen nogmaals benadrukken dat al je informatie strikt vertrouwelijk wordt behandeld en volledig anoniem wordt verwerkt.

Ben je leidinggevende?

☐ Ja

☐ Nee

Binnen welke afdeling ben je op dit moment werkzaam? Kruis het hokje aan.

☐ Holding

☐ Directie

☐ Directiesecretariaat

☐ Communicatie

- ☐ IT
- ☐ Personeel & Organisatie
- ☐ Vastgoed
 - ☐ Vastgoed management
 - ☐ Interne diensten
- ☐ Shared services
- ☐ Verzekeren
 - ☐ Intermediair
 - ☐ Klantendiensten
 - ☐ Marktmanagement
 - ☐ Restgroep Verzekeren
 - ☐ Verkoop
 - ☐ Verkoopondersteuning
- ☐ Verzorgen
 - ☐ Backoffice Verzorgen
 - ☐ Inkoop
 - ☐ Crematoria
 - ☐ District
 - ☐ Mocu
 - ☐ Uitvaartcentra
- ☐ Barbara DELA
- ☐ Daemen
- ☐ DELA De Wit
- ☐ DV Uitvaartvervoer
- ☐ Goetzee DELA
- ☐ Haan en Van de Kamp DELA
- ☐ IN PACE-DELA Uitvaartverzorging
- ☐ Myosotis

Hartelijk dank voor je tijd en informatie. Wij stellen je medewerking bijzonder op prijs. De resultaten en de acties die hieruit volgen kun je in de loop van dit jaar verwachten.