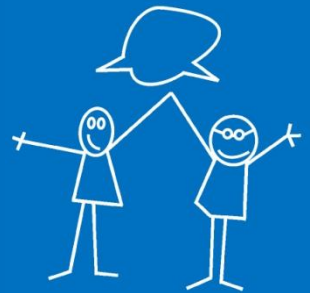


SAMEN WERKEN AAN SAMENWERKEN

HOE INTERNE COMMUNICATIE EEN ROL SPEELT BIJ KENNISMANAGEMENT

DOOR: LON AERTS (2011)



Afstudeerscriptie

Fontys Hogeschool Communicatie

Océ Technologies B.V. – Océ Research & Development – Business Intelligence & Application Research – Information Center

De schrijfster werd door Océ - Technologies B.V. in staat gesteld een onderzoek te verrichten, dat mede aan dit rapport ten grondslag ligt.

Océ - Technologies B.V. aanvaardt geen verantwoordelijkheid voor de juistheid van de in dit rapport vermelde gegevens, beschouwingen en conclusies, die geheel voor rekening van de schrijfster komen.

Titel	Samen werken aan samenwerken
Ondertitel	Hoe interne communicatie een rol speelt bij kennismanagement
Auteur	Lon Aerts
Opdrachtgever	Océ -Technologies B.V. Information Center
Begeleiders	Annemie Verhoeven Hans Loonen
Opleiding	Fontys Hogeschool Communicatie
Begeleider	Claire Lafarre
Plaats	Venlo
Datum	07-06-2011



VOORWOORD

Na drieëneenhalf jaar studeren aan de Fontys Hogeschool Communicatie was het dan eindelijk zo ver: ik mocht afstuderen. Al na een van mijn eerste sollicitatiebrieven was het raak, ik werd uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek bij het Information Center, onderdeel van Océ - Technologies B.V. Niet lang na dat eerste gesprek ging de telefoon: 'Hoi Lon, met Annemie Verhoeven, we willen heel graag dat je bij ons komt afstuderen!' Of ik dat ook wilde? Natuurlijk!

Dit gesprek was in januari. Nu, ruim vier maanden later, zit mijn afstudeerperiode er al weer op. De tijd is werkelijk voorbij gevlogen. Vier maanden lang heb ik onderzoek kunnen doen in een organisatie die voor velen ook wel bekend is als 'een van 's werelds grootste leveranciers op het gebied van documentmanagement en printen voor professionals'. In deze vier maanden heb ik veel geleerd. In de eerste plaats op het gebied van interne communicatie en kennismanagement, maar vooral ook over mezelf.

Ik wil dan ook iedereen van Océ - Technologies B.V. bedanken die op welke wijze dan ook heeft bijgedragen aan de ervaringen die ik heb opgedaan tijdens mijn afstudeerperiode. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar Annemie Verhoeven en Hans Loonen: bedankt voor de geweldige begeleiding en voor het openstaan voor feedback. Wie daarnaast ook niet vergeten mag worden is Claire Lafarre: bedankt voor je kritische oordeel, voor het vertrouwen dat je in me had en voor de motivatie en inspiratie om zoveel mogelijk uit deze opdracht te halen. Aan alle anderen die een bijdrage hebben geleverd aan deze scriptie: heel erg bedankt!

Lon Aerts

SAMENVATTING

Océ - Technologies B.V. is marktleider als het gaat om document- en printsystemen. Om de concurrent een stap voor te blijven, is het belangrijk dat Océ innovatieve producten op de markt brengt. Deze innovatieve producten worden ontworpen en ontwikkeld bij Océ Research & Development, een onderdeel van Océ – Technologies B.V. Om innovatief te kunnen zijn hebben medewerkers o.a. technische, markt- en concurrentinformatie nodig. Een groot deel van deze informatie wordt door het Information Center aangeboden. Het Information Center valt onder de afdeling Business Intelligence & Application Research, onderdeel van Océ Research & Development. Het Information Center voorziet in informatiebehoefte door inkoop van informatie, het distribueren van informatie en het toegankelijk maken van deze informatie. Daarnaast zorgt het Information Center voor het verdichten, filteren en opwerken van informatie.

Het Information Center heeft verschillende klantengroepen. In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar de klantengroep 'medewerkers van Océ Research & Development Venlo'. Er wordt door deze klantengroep te weinig gebruik gemaakt van de informatie die het Information Center aanbiedt. In deze scriptie is onderzoek gedaan naar deze problematiek.

CENTRALE VRAAG

Hoe kan het Information Center door middel van interne communicatie haar positie binnen Océ Research & Development met betrekking tot het inventariseren, ontwikkelen, delen en evalueren van informatie versterken/verbeteren?

DEELVRAGEN

1. Hoe zien de organisatie- en communicatie-elementen binnen Océ Research & Development er uit?
2. Hoe zien de organisatie- en communicatie-elementen binnen het Information Center er uit?
3. Wat is de huidige en de gewenste positie van het Information Center bij kennisdeling binnen Océ Research & Development?
4. Zijn medewerkers bekend met de huidige communicatiemiddelen die het Information Center aanbiedt, wat vinden ze van deze communicatiemiddelen en welke behoeften hebben ze als het gaat om communicatiemiddelen?
5. Hoe zit de doelgroep van het Information Center in elkaar?
6. Hoe kan het Information Center er (door middel van interne communicatie) voor zorgen dat medewerkers bewust worden van de rol die het Information Center heeft als het gaat om interne kennisdeling?

ONDERZOEK

Om de centrale vraag en deelvragen te kunnen beantwoorden is er een voor- en hoofdonderzoek uitgevoerd. Het vooronderzoek bestond uit oriënterende gesprekken en deskresearch. Het hoofdonderzoek bestond uit een kwalitatief en kwantitatief onderzoek en is daarnaast aangevuld met benchmarking. De informatie die uit het voor- en hoofdonderzoek is verkregen, heeft de basis gevormd voor de invulling van de analyses.

BELANGRIJKSTE CONCLUSIES

- De communicatie van het Information Center is op dit moment niet centraal georganiseerd.
- Het Information Center is voor een groot deel onbekend onder de medewerkers van Océ Research & Development.

- Er is behoefte aan meer interactie tussen het Information Center en de medewerkers van Océ Research & Development.
- Er zijn veel factoren binnen Océ Research & Development die een positieve invloed hebben of kunnen hebben op kennismanagement vanuit het Information Center.

ADVIES

- Het Information Center wordt geadviseerd een duidelijke positionering te kiezen die past bij de behoeften van de medewerkers en bij de mogelijkheden van het Information Center. Deze positionering is informatieel. Dit houdt in dat de voordelen (toegevoegde waarde) van het Information Center benadrukt worden. Deze positionering dient door de medewerkers van het Information Center geformuleerd worden, zodat deze door iedereen gedragen wordt.
- De herkenbaarheid van het Information Center moet vergroot worden. Enerzijds door de communicatie beter en meer centraal te organiseren en anderzijds door de huisstijl consequent door te voeren.
- Er moet een weg gevonden worden tussen actie- en interactievisie. Vooral in het inventarisatieproces van informatie is hier vanuit de medewerkers vraag naar. Interactie kan gecreëerd worden door effectiever en strategischer gebruik te maken van Yammer (bedrijfswitter) en daarnaast gebruik te maken van de aanwezige overlegstructuren binnen Océ Research & Development.
- Het Information Center dient zichzelf te blijven ontwikkelen en verbeteren, dit kan door bijvoorbeeld gebruik te maken van een tevredenheidsonderzoek in de vorm van een enquête of door een klankbordgroep.
- Het Information Center moet gaan werken aan de bekendheid van het Information Center. Het Information Center moet hierbij een informerende communicatiestrategie gaan voeren (medewerkers informeren). Hierbij wordt geadviseerd rekening te houden met enkele strategische vertrekpunten: een herkenbare huisstijl en de toegevoegde waarde en positionering van het Information Center moet duidelijk naar voren komen.

MANAGEMENT SUMMARY

Océ - Technologies B.V. is one of the leading providers of document management and printing for professionals. To stay ahead of its competitors, it is important that Océ launches innovative products to the market. These innovative products are designed and developed at Océ Research and Development. To be innovative, employees need technical, market and competitor information. Much of this information is offered by the Information Center. The Information Center is part of the division Business Intelligence & Application Research, which is part of Océ Research and Development. The Information Center satisfies information needs by purchasing information, distributing information and providing access to this information. In addition, the Information Center is responsible for condensing, filtering, adding value and customizing of information. The Information Center has several customer groups. This thesis, relates to the client group 'Research & Development Océ Venlo'.

KEY QUESTION

In which way can internal communication contribute to improve/enhance the position of the Information Center within Océ Research & Development on identifying, developing, sharing and evaluating information.

SUB QUESTIONS

1. Which organizational and communication elements are known within Océ Research & Development?
2. Which organizational and communication elements are known within the Information Center?
3. What is the current and desired role of the Information Center in relation to knowledge sharing within Research & Development?
4. Are employees familiar with the services the Information Center offers, what do they think of these services and what are their needs when it comes to services?
6. How can internal communication contribute to ensure that employees are aware of the role of the Information Center when it comes to internal knowledge sharing?

RESEARCH

To be able to answer the key and sub questions both, a preliminary and a main study are conducted. The preliminary study consisted of interviews and desk research. The main study consisted of qualitative and quantitative research and is complemented by benchmarking. The information that has been obtained in the preliminary and main study formed the basis for the completion of the analysis.

CONCLUSIONS

- The Information Center should start taking a clear position within Océ Research and Development.
- The Information Center is largely unknown among the employees of Océ Research and Development.
- There is a need for more interaction between the Information Center and the Océ Research and Development staff.
- Communication from the Information Center is not centrally organized.

SUGGESTIONS

- The Information Center should choose a clear position. This position must suit the needs of the R&D employees and the possibilities of the Information Center. This positioning is informational, this means that the benefits (added value) of the Information Center needs to be emphasized.

- The Information center has to increase their recognizability. Partly through organizing their communication centrally and partly through the consistent implementation of their corporate identity.
- The Information Center has to find a way between the action- and interaction vision of communication. Interaction can be created by effective and strategic use of Yammer (company twitter) and by making use of the (already existing) meetings in Océ Research and Development.
- The Information Center has to work on their publicity and reputation. They have to inform R&D employees about the existence and services of the Information Center. The Information Center should consider the next strategic assumptions: a recognizable corporate identity, the added value and the (new) positioning of the Information Center.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	IV
SAMENVATTING	V
MANAGEMENT SUMMARY	VII
1. INLEIDING	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Onderzoek	1
1.3 Leeswijzer	2
2. ONDERZOEKSOPZET & THEORETISCH KADER	3
2.1 Probleemomschrijving	3
2.2 Centrale vraag	3
2.3 Deelvragen	3
2.4 Vooronderzoek	4
2.4.1 Oriënterende gesprekken	4
2.4.2 Deskresearch	4
2.5 Hoofdonderzoek	4
2.5.1 Kwalitatief onderzoek	4
2.5.2 Kwantitatief onderzoek	6
2.5.3 Benchmarking	6
2.6 Theoretisch kader	6
2.6.1 Definities interne communicatie	6
2.6.2 Definitie kennismanagement	8
2.6.3 Link interne communicatie en kennismanagement	9
2.6.4 Definitie communicatiemiddel	9
3. OCÉ - TECHNOLOGIES B.V. INTERNE ANALYSE	10
3.1 Océ - Technologies B.V.	10
3.2 Missie	10
3.3 Doelen	10
3.4 Strategie	10
4. OCÉ RESEARCH & DEVELOPMENT INTERNE ANALYSE	11
4.1 Océ Research & Development	11
4.2 Missie	11
4.3 Doelen	12
4.4 Strategie	12
ORGANISATIE-ELEMENTEN	12
4.5 Structuur	12
4.6 Systemen	14
4.7 Strategie	14
4.8 Managementstijl	15
4.9 Staf	15
4.10 Sleutelvaardigheden	15
4.11 Significante waarden	16

COMMUNICATIE-ELEMENTEN	17
4.12 Communicatiestructuur	17
4.13 Netwerkstructuur	17
4.14 Communicatiestromen	18
4.15 Formele en informele communicatie	18
4.16 Soorten informatie	18
4.17 Lijn- en parallelcommunicatie	19
4.18 Communicatiemiddelen	19
4.19 Communicatiesystemen	20
4.20 Communicatieklimaat	20
4.21 Communicatiestrategie	20
4.22 Organisatie van de communicatie	20
5. INFORMATION CENTER INTERNE ANALYSE	21
5.1 Information Center	21
5.2 Missie	21
5.3 Doelen (impliciet)	21
ORGANISATIE-ELEMENTEN	22
5.4 De afdeling	22
5.5 Positie binnen Océ Research & Development	22
COMMUNICATIE-ELEMENTEN	23
5.6 Soorten informatie	23
5.7 Communicatiemiddelen	23
5.7.1 Communicatiemiddelen informatie 'van'	24
5.7.2 Communicatiemiddelen informatie 'over'	25
5.8 Diensten	25
5.9 Communicatieklimaat	26
5.10 Communicatiestrategie	26
5.11 Organisatie van de communicatie	26
5.12 Huisstijl	26
6. DOELGROEPANALYSE	27
6.1 Samenstelling	27
6.2 Doelgroep kenmerken	27
6.3 Doelgroep en informatie	27
6.4 Doelgroep en het Information Center	28
6.4.1 Communicatiemiddelen & diensten	30
6.4.2 Information Center	33
7. EXTERNE ANALYSE	36
7.1 Demografische factoren	36
7.2 Sociale en culturele factoren	36
7.3 Technologische factoren	36
7.3.1 Informatietechnologie	36
7.3.2 Social Media	37
7. 4 Economische factoren	37

8. CONCLUSIES	38
8.1 Positie Information Center	38
8.2 Communicatiemiddelen en diensten	38
8.3 Herkenbaarheid	39
8.4 Actie- versus interactievisie	39
8.5 Informatiebehoefte	39
8.6 Management	40
8.7 Omgevingsfactoren	40
9. ADVIES & STRATEGIE	41
9.1 Positioneren	41
9.2 Vergroten van herkenbaarheid	43
9.3 Tussen actievisie & interactievisie	43
9.4 Blijven ontwikkelen & verbeteren	45
9.5 Van onbekend naar bekend	45
9.6 Overige aanbevelingen	47
9.6.1 Bibliotheek	47
9.6.2 Compass & DocFinder	47
9.6.3 Best practices	47
10. BRONNENLIJST	48
10.1 Internet	48
10.2 Boeken	48
10.3 Interne documenten	49
10.4 Artikelen	49

1. INLEIDING

Océ - Technologies B.V. (Océ) is marktleider als het gaat om documentbeheer en printen voor professionals. Om deze positie waar te kunnen maken, is het van belang dat Océ - Technologies B.V. innovatieve producten op de markt blijft brengen. Deze innovatieve producten worden bedacht in de zogenaamde 'keuken' van Océ: Océ Research & Development. Binnen Océ Research & Development wordt dagelijks gezocht naar en geëxperimenteerd met innovatieve technologieën. Informatie speelt hierbij een belangrijke rol. Niet alleen op het gebied van techniek is het voor medewerkers van Research & Development (R&D'ers) belangrijk om op de hoogte te zijn en te blijven van de laatste trends en ontwikkelingen. Het is ook belangrijk om te weten wat de concurrenten en de markt doen, zodat hier op kan worden ingespeeld.

1.1 AANLEIDING

Het Information Center, gevestigd binnen de afdeling Business Intelligence & Application Research van Océ Research & Development, is leverancier van informatie als het gaat om technologische, markt- en concurrentinformatie. Het Information Center heeft verschillende klantengroepen. In deze scriptie wordt onderzoek gedaan naar de klantengroep 'medewerkers van Océ Research & Development Venlo'. Door deze klantengroep wordt er op dit moment, volgens het Information Center, te weinig gebruik gemaakt van de informatie die door het Information Center wordt aangeboden. In deze scriptie wordt daarom onderzoek gedaan naar de huidige en gewenste positie van het Information Center binnen Océ Research & Development Venlo als het gaat om het inventariseren, ontwikkelen, delen en evalueren van informatie. Daarnaast wordt geadviseerd hoe deze positie door middel van interne communicatie kan worden verbeterd. De centrale vraag luidt als volgt:

Hoe kan het Information Center door middel van interne communicatie haar positie binnen Océ Research & Development Venlo met betrekking tot het inventariseren, ontwikkelen, delen en evalueren van informatie versterken/verbeteren?

1.2 ONDERZOEK

Het onderzoek dat is uitgevoerd bestond uit een voor- en hoofdonderzoek. Het vooronderzoek bestond uit deskresearch en een aantal oriënterende gesprekken. Het vooronderzoek heeft voor de nodige input gezorgd als het gaat om het analyseren van de organisatie en voor de opzet van het hoofdonderzoek. In het kader van het hoofdonderzoek is zowel kwalitatief onderzoek (diepte-interviews) als kwantitatief onderzoek (enquête) uitgevoerd. Door middel van diepte-interviews zijn belangrijke inzichten in de organisatie en in de behoeften van de medewerkers verkregen. De belangrijkste resultaten uit dit kwalitatieve hoofdonderzoek zijn door middel van een enquête getoetst onder een grotere populatie. Hierdoor werd het mogelijk om betrouwbare uitspraken te doen en een Océ Research & Development Venlo breed advies te geven.

Nadat het voor- en hoofdonderzoek waren afgerond, is er bij het Centre for Information Services van Philips aan 'benchmarking' gedaan. Deze vorm van onderzoek heeft inzicht gegeven in de situatie van het Information Center ten opzichte van eenzelfde soort 'informatieafdeling' en heeft daarnaast voor de nodige inspiratie gezorgd met betrekking tot het gegeven advies.

1.3 LEESWIJZER

Deze scriptie bestaat uit een voor- en hoofdonderzoek en uit een advies. De informatie die uit het voor- en hoofdonderzoek is verkregen, is terug te lezen in de verschillende hoofdstukken van dit rapport. In de tekst wordt verwezen naar de gebruikte bronnen.

In hoofdstuk 2 van deze scriptie wordt de onderzoeksopzet en het theoretisch kader waarbinnen deze scriptie is uitgevoerd besproken. Een interne analyse van Océ - Technologies B.V. is terug te lezen in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 biedt inzicht in de organisatie- en communicatie-elementen van Océ Research & Development (Venlo). Een interne analyse van het Information Center is terug te lezen in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 komt de doelgroep van het Information Center uitgebreid aan bod. Trends en ontwikkelingen worden in hoofdstuk 7 onder de noemer 'externe analyse' besproken. In hoofdstuk 8 worden de conclusies van het onderzoek uiteengezet. Tot slot wordt deze scriptie in hoofdstuk 9 afgesloten met een advies en strategie.

Wanneer er in de scriptie over Océ Research & Development wordt gesproken, gaat dit over locatie Venlo. Océ is de afkorting voor de gehele organisatie, Océ - Technologies B.V. Met de begrippen medewerkers, klanten of de doelgroep van het Information Center worden de medewerkers van Océ Research & Development Venlo bedoeld.

2. ONDERZOEKSOPZET & THEORETISCH KADER

In de inleiding heeft u kunnen lezen dat het onderzoek voor deze scriptie uit een voor- en hoofdonderzoek bestaat. In dit hoofdstuk worden de probleemstelling, centrale vraag en deelvragen uiteengezet. Aansluitend wordt de onderzoeksopzet van zowel het voor- als hoofdonderzoek toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een theoretisch kader.

2.1 PROBLEEMOMSCHRIJVING

Het aantal medewerkers van Océ Research & Development Venlo dat gebruikt maakt van het Information Center (onderdeel van Océ Research & Development) is laag/loopt terug. Daarnaast heeft het Information Center geen inzicht in de behoeften van de medewerkers van Océ Research & Development. Het Information Center zou echter, door middel van haar aanbod (communicatiemiddelen en diensten), een ondersteunende rol moeten hebben binnen Océ Research & Development. Om deze reden wordt er in deze scriptie ingegaan op de huidige en op de gewenste situatie van het Information Center, zodat zij de medewerkers bekend kunnen maken met de rol die het Information Center heeft als het gaat om het inventariseren, ontwikkelen, delen en evalueren van informatie. Dit onderzoek met aansluitend advies moet er uiteindelijk toe leiden dat het Information Center een betere/sterkere positie binnen Océ Research & Development kan gaan innemen.

2.2 CENTRALE VRAAG

Hoe kan het Information Center door middel van interne communicatie haar positie binnen Océ Research & Development met betrekking tot het inventariseren, ontwikkelen, delen en evalueren van informatie versterken/verbeteren?

2.3 DEELVRAGEN

1. Hoe zien de organisatie- en communicatie-elementen binnen Océ Research & Development er uit?
2. Hoe zien de organisatie- en communicatie-elementen binnen het Information Center er uit?
3. Wat is de huidige en de gewenste rol van het Information Center bij kennisdeling binnen Océ Research & Development?
4. Zijn de medewerkers bekend met de huidige communicatiemiddelen die het Information Center aanbiedt, wat vinden ze van deze communicatiemiddelen en welke behoeften hebben ze als het gaat om communicatiemiddelen?
5. Hoe zit de doelgroep van het Information Center in elkaar?
6. Hoe kan het Information Center er (door middel van interne communicatie) voor zorgen dat medewerkers bewust worden van de rol die het Information Center heeft als het gaat om interne kennisdeling?

2.4 VOORONDERZOEK

Deze onderzoeksopzet is geschreven aan de hand van het boek 'Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek' van Baarda, de Goede en Teunissen (2005).

2.4.1 ORIËNTERENDE GESPREKKEN¹

Om beter grip te krijgen op de opdracht worden er zes oriënterende gesprekken gevoerd. Deze gesprekken vinden plaats met Océ Research & Development medewerkers, management en de Océ Research & Development directie. Oriënterende gesprekken zorgen er voor dat de 'richting' van het onderzoek kan worden bepaald en dat er input wordt verkregen voor het hoofdonderzoek. Er wordt in de oriënterende gesprekken ingegaan op het Information Center (de rol van het Information Center als ondersteunende afdeling) en op het belang van informatiegebruik (hoe wordt of hoe moet er met informatie worden omgegaan?).

2.4.2 DESKRESEARCH

Om inzicht te krijgen in - en een visie te vormen over - de begrippen interne communicatie en kennismanagement wordt er deskresearch uitgevoerd. Deze vorm van deskresearch dient ter theoretische verdieping van deze twee onderwerpen. Deskresearch zorgt daarnaast voor input van de interne analyse. Dit houdt in dat onder andere de missie, doelen, strategie van de organisatie en (feitelijke) informatie over de doelgroep door middel van deskresearch wordt verkregen.

2.5 HOOFDONDERZOEK

Deze onderzoeksopzet is geschreven aan de hand van het boek 'Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek' van Baarda, de Goede en Teunissen (2005) en het boek 'Basisboek methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek' van Baarda en de Goede (2007).

2.5.1 KWALITATIEF ONDERZOEK²

Door middel van kwalitatief onderzoek wordt inzicht verkregen in een aantal belangrijke vragen. Deze vragen bieden o.a. inzicht in de organisatiestructuur en -cultuur, de communicatiestructuur en -cultuur en in de behoeften van de medewerkers in relatie tot het Information Center (huidige/gewenste rol).

Dit kwalitatieve onderzoek bestaat uit tien diepte-interviews³. Deze interviews zullen half open en half gestructureerd zijn. Dit houdt in dat de gespreksonderwerpen door middel van een topiclijst⁴ zijn vastgelegd, maar dat de mogelijkheid er is om door te vragen en in te spelen op de antwoorden van de respondent.

¹ Samenvatting oriënterende gesprekken: zie bijlagenboek, pagina 4

² Kwalitatief onderzoek: zie kader pagina 5 (bron: www.rightmarktonderzoek.nl)

³ Samenvatting diepte-interviews: zie bijlagenboek, pagina 5

⁴ Topiclijst: zie bijlagenboek, pagina 3

KADER KWALITATIEF ONDERZOEK

Kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over wat er leeft onder een bepaalde doelgroep en waarom. Deze vorm van onderzoeken levert diepgaande informatie op door in te gaan op bepaalde motivaties, wensen en behoeften van de doelgroep. Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de resultaten niet statistisch representatief zijn, maar slechts een indicatie geven van wat er leeft onder de doelgroep.

SEGMENTATIE DIEPTE-INTERVIEWS

De diepte-interviews worden geselecteerd aan de hand van de criteria leeftijd en discipline. Deze criteria zijn gekozen omdat uit het boek 'Generatie Einstein, slimmer sneller en socialer: communiceren met jongeren van de 21ste eeuw'⁵ (Jeroen Boschma en Inez Groen, 2006) blijkt dat mensen op jongere leeftijd (vanaf 1965) anders omgaan met internet dan mensen op oudere leeftijd. Daarnaast blijkt uit gegevens van het Information Center⁶, dat de discipline (Mechanical, Electronics, Physics, Chemical, Software of Industrial Design) waarin de medewerker werkzaam is, bepalend is voor de informatiebehoefte die de medewerker wel/niet heeft. Door middel van deze segmentatiecriteria wordt getracht zoveel mogelijk gegevens 'boven water' te krijgen.

ONDERZOEKSDOELGROEP DIEPTE-INTERVIEWS

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit de medewerkers van Océ Research & Development, locatie Venlo. Dit zijn ongeveer 800 personen. Deze medewerkers zijn allemaal werkzaam in verschillende disciplines, afdelingen en projectfasen.

POPULATIE/STEEKPROEF DIEPTE-INTERVIEWS

De diepte-interviews worden gehouden onder 10 respondenten. De respondenten voor de diepte-interviews worden geselecteerd aan de hand van discipline en leeftijd. Per discipline worden twee respondenten geïnterviewd. Wat betreft de leeftijd wordt er per discipline een respondent jonger dan 35 jaar en een respondent ouder dan 35 jaar geïnterviewd.

BESCHRIJVING EN VERANTWOORDING VAN HET ONDERZOEKSTRUMENT

In het kwalitatieve hoofdonderzoek worden diepte-interviews afgenomen. Omdat deze interviews half open en half gestructureerd zijn, is er een topiclijst opgesteld. Deze topiclijst vormt de leidraad van het interview en geeft daarnaast ruimte voor eigen inbreng van zowel de respondent als de interviewer. Deze manier van onderzoeken zorgt er voor dat er gericht doorgevraagd kan worden daar waar dit nodig is. Door middel van diepte-interviews is de interviewer in staat om specifieke en gerichte informatie te verzamelen. Kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews geeft goed inzicht in de behoefte/mening van de respondent.

⁵ Bron: Afbeelding Generatie Einstein, zie bijlagenboek, pagina 1

⁶ Bron: PowerPoint 'Afdelingsdag BI&AR' (2010) , zie bijlagenboek, pagina 1

2.5.2 KWANTITATIEF ONDERZOEK

Door middel van kwantitatief hoofdonderzoek (enquête) worden belangrijke resultaten uit het kwalitatieve hoofdonderzoek gemeten onder een grotere populatie. Door resultaten door middel van een kwantitatief onderzoek onder een grotere populatie te 'toetsen', wordt er een representatief beeld verkregen van de behoeften van de medewerkers. Hierdoor kan er een Research & Development–breed advies geformuleerd worden.

In hoofdstuk 6, pagina 28, is de onderzoeksopzet van het kwantitatieve hoofdonderzoek verder uitgewerkt.

2.5.3 BENCHMARKING⁷

Wanneer de conclusies uit zowel het kwalitatieve als kwantitatieve onderzoek zijn geformuleerd, wordt er een bezoek gebracht aan Philips (Centre for Information Services - CIS). De problematiek, zoals bij het Information Center van Océ Research & Development, wordt vergeleken met deze afdeling. Belangrijke gespreksonderwerpen zijn 'hoe wordt omgegaan met (interne) communicatie', 'hoe is het CIS ingebed binnen Philips', 'hoe zorgt het CIS er voor dat ze 'nodig' zijn' etc. De resultaten uit dit onderzoek dienen ter vergelijking van de situatie en als inspiratie voor het advies.

KADER BENCHMARKING

Door middel van benchmarking worden belangrijke gegevens uit een onderzoek of belangrijke prestatie-indicatoren van een organisatie vergeleken met eenzelfde soort organisatie/onderwerp/problematiek. Hierdoor worden vaak interessante handvaten/verbeteringen opgespoord, waardoor prestaties verbeterd kunnen worden.

2.6 THEORETISCH KADER

Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit een 'interne communicatie' en 'kennismanagement' invalshoek. In onderstaande tekst worden de visies op interne communicatie en kennismanagement besproken, die door de schrijfster van deze scriptie in het kader van dit onderzoek relevant worden gevonden. Aan de hand van deze visies is een 'eigen visie' geformuleerd en wordt de relatie tussen deze begrippen in paragraaf 2.6.3 verduidelijkt. Tot slot wordt ook het begrip communicatiemiddel gedefinieerd.

2.6.1 DEFINITIES INTERNE COMMUNICATIE

Er zijn veel definities van interne communicatie terug te vinden. In deze scriptie wordt gebruik gemaakt van de definities van Erik Reijnders en Huib Koeleman.

E. Reijnders (2005)

Interne communicatie is een proces van voortdurende uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.

⁷ Benchmarking: zie kader (Bron: www.creatingexcellence.nl)

E. Reijnders (2006)

In 2006 schrijft Reijnders dat er twee varianten zijn van visies op interne communicatie: de actievisie en de interactievisie. Er zijn een aantal belangrijke verschillen te constateren tussen deze twee visies. Zo is in de actievisie de communicatie gericht op mensen en in de interactievisie gericht op communicatie tussen mensen. Daarnaast wordt bij de actievisie communicatie als een product gezien terwijl dit bij de interactievisie als een proces wordt gezien. In de interactievisie wordt communicatie daarnaast als procesondersteuning gezien, terwijl dit bij een actievisie meer als imago-ondersteuning dient. De actievisie is daarnaast erg gericht op het informeren van mensen, er is vooral sprake van informatieoverdracht (actie). Bij de interactievisie daarentegen staat 'de ontmoeting met de ander(en)' centraal en er wordt vanuit gegaan dat er overall communicatie is daar waar mensen samenwerken (wederzijdse beïnvloeding). De interactievisie heeft als dominante factor dat (on)gestructureerde interactie tot een gedeeld handelsperspectief, betrokkenheid en rijke uitkomsten leidt, die een bijdrage levert aan het dagelijkse werk, beleid of verandering. De dominante factor bij de actievisie draait om het informeren dat vaak leidt tot overtuigen, wat weer leidt tot meer kennis en/of anders denken/voelen/handelen. Er is daarnaast ook een verschil op te merken tussen de communicatiemiddelen die (meestal) worden ingezet. Bij een actievisie worden veelal parallelle communicatiemiddelen ingezet, terwijl bij de interactievisie veel gebruik wordt gemaakt van communicatiemomenten (bijvoorbeeld werkoverleg, vergaderingen etc.). Tot slot zijn er nog een aantal verschillen in de rol die is weggelegd voor de communicatiespecialist.

H. Koeleman (2006)

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

H. Koeleman (2008)

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

Definitie in relatie tot onderzoek

De omschreven definitie van interne communicatie bevatten enkele belangrijke aspecten van interne communicatie in relatie tot dit onderzoek. De volgende aspecten worden door de schrijfster van deze scriptie als belangrijk ervaren:

- Iedereen kan producent of ontvanger zijn.
- Interne communicatie draagt bij aan het realiseren van zowel organisatorische- als individuele doelen.
- Interne communicatie (interactievisie) dient als procesondersteuning.
- (On)gestructureerde interactie leidt tot een gedeeld handelsperspectief, betrokkenheid en tot rijke uitkomsten, welke een bijdrage leveren aan het dagelijkse werk, beleid of verandering.
- Kenmerkend voor interne communicatie is dat alle medewerkers op alle niveaus binnen een organisatie meedoen in het communicatieproces.

- Bij interne communicatie staat 'de ontmoeting met anderen' centraal en er wordt vanuit gegaan dat er overal communicatie is daar waar mensen samenwerken (wederzijdse beïnvloeding).

Eigen visie

L. Aerts (2011)

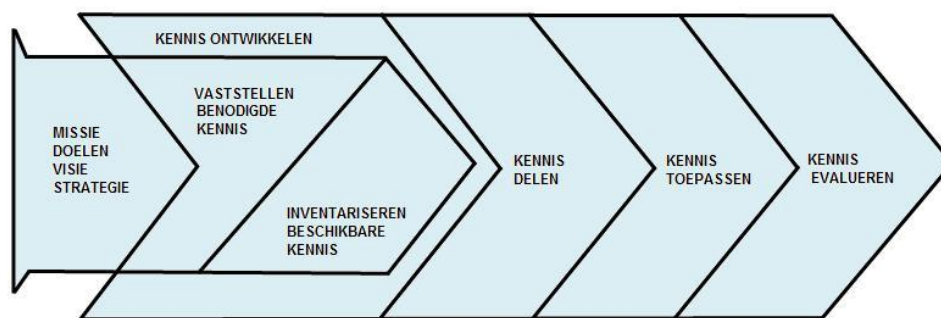
Interne communicatie is het uitwisselen van informatie en de betekenisgeving daarvan tussen leden van dezelfde organisatie. Dit met als doel om organisatorische en/of individuele doelen te verwezenlijken. Iedereen binnen een organisatie kan producent en/of ontvanger van deze informatie zijn.

2.6.2 DEFINITIE KENNISMANAGEMENT

Ook op het gebied van kennismanagement zijn er veel definities terug te vinden. In deze scriptie wordt de definitie van Mathieu Weggeman besproken.

M. Weggeman (2001)

Kennismanagement is het zodanig inrichten en besturen van de processen in de kenniswaardeketen⁸ dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis vergroot worden. Rendement kan daarbij betrekking hebben op financieel rendement en leerrendement.



Afbeelding 1: Kenniswaardeketen, M. Weggeman

Definitie in relatie tot onderzoek

De kenniswaardeketen biedt interessante inzichten als het gaat om het kennismanagementproces.

M. Weggeman stelt dat het proces van kennismanagement bestaat uit het inventariseren, ontwikkelen, delen, toepassen en evalueren van informatie. Het Information Center heeft een rol in het inventariseren, ontwikkelen, delen en evalueren van informatie (toepassen is het proces van de medewerker).

M. Weggeman stelt daarnaast dat kennismanagement moet matchen met de doelen, missie, visie en strategie van een organisatie.

Ondanks dat de kenniswaardeketen een inspirerend vertrekpunt vormt, is deze volgens de visie van de schrijfster niet compleet. Weggeman houdt in de kenniswaardeketen geen rekening met de cultuur van een organisatie en de behoeften van de medewerkers. Volgens de schrijfster van deze scriptie zijn deze twee aanvullingen essentieel om effectief kennis te kunnen managen.

⁸ Kenniswaardeketen: zie afbeelding 1

Eigen visie

L. Aerts (2011)

Kennismanagement zorgt ervoor dat het inventariseren, ontwikkelen, delen, toepassen en evalueren van kennis zo optimaal mogelijk verloopt en aansluit bij de behoeften van de medewerkers en bij de doelen, missie, visie, strategie, cultuur van een organisatie.

2.6.3 LINK INTERNE COMMUNICATIE EN KENNISMANAGEMENT

Interne communicatie zou een constante bijdrage moeten leveren aan het inventariseren, ontwikkelen, delen, toepassen en evalueren van informatie. Interactie is hierbij het sleutelwoord. Door interne communicatie in te zetten in deze vijf processen, ontstaat er een betere samenwerking waardoor de wisselwerking tussen vraag en aanbod geoptimaliseerd kan worden. Kennismanagement kan hierdoor effectiever worden ingezet.

2.6.4 DEFINITIE COMMUNICATIEMIDDEL

Ook het begrip communicatiemiddel kent vele definities. In deze paragraaf worden de definities volgens de auteurs Erik Reijnders en Huib Koeleman besproken.

Reijnders (2010)

Reijnders definieert een communicatiemiddel als volgt: 'Communicatiemiddelen zijn middelen in de communicatie- of mediamix. Hiervan is de afdeling communicatie redactioneel eigenaar, de richting is centraal vastgesteld en de communicatiedoelstelling is zendend informierend en persuasief'. (Uit: Basisboek interne communicatie, aanpak en achtergronden, 2010)

Koeleman (2009)

Koeleman definieert een communicatiemiddel als volgt: 'potentiële drager van communicatieve boodschappen die ruimte en/of tijd kan overbruggen'. (Uit: Twitteren op je werk en andere mogelijkheden van social media voor interne communicatie, 2009).

De definitie van Reijnders wordt door de schrijfster van deze scriptie als te beperkt ervaren. De definitie van Reijnders stelt dat alleen een communicatieafdeling de redacteur van een communicatiemiddel kan zijn. De schrijfster van deze scriptie stelt dat iedereen de redacteur van een communicatiemiddel kan zijn.

Eigen visie

Definitie L. Aerts (2011)

Een communicatiemiddel is een middel dat door de zender van een boodschap wordt ingezet om deze boodschap te verzenden. Het middel kan ruimte en/of tijd overbruggen en iedereen kan redacteur van een communicatiemiddel zijn.

3. OCÉ - TECHNOLOGIES B.V. INTERNE ANALYSE

In dit hoofdstuk wordt inzicht verkregen in Océ - Technologies B.V. en in haar missie, doelen en strategie. Deze interne analyse dient ter verdieping van de kennis over de organisatie in het algemeen. Voor het schrijven van dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van deskresearch⁹.

3.1 OCÉ - TECHNOLOGIES B.V.

Océ is een van 's werelds grootste leveranciers op het gebied van documentenbeheer en printen voor professionals. Het brede aanbod van Océ omvat kantoorssystemen voor printen en kopiëren, snelle digitale productieprinters en grootformaat printsystemen voor zowel technische documentatie als display graphics in kleur. Bovendien is Océ een toonaangevende speler op het gebied van outsourcing van documentenbeheer. Wereldwijd zijn veel van de Fortune 500-bedrijven¹⁰ en grootste commerciële drukkers klant van Océ. Het bedrijf werd opgericht in 1877. Het hoofdkantoor van Océ bevindt zich in Venlo. Océ is actief in circa 100 landen en heeft wereldwijd zo'n 22.000 mensen in dienst.

In 2010 sloot Océ zich aan bij de Canon groep (met hoofdvestiging in Tokio, Japan), waardoor 's werelds grootste leverancier in de printsector ontstond. Canon ontwikkelt, produceert en verkoopt een groeiend aanbod aan kopieermachines, printers, camera's, optische en andere producten die tegemoet komen aan de vele verschillende behoeften van de klanten. De Canon groep heeft wereldwijd ruim 197.000 mensen in dienst.

3.2 MISSIE

Als missie heeft Océ dat zij streeft naar waardecreatie voor alle stakeholders door het realiseren van winstgevende groei. Daarmee legt Océ de basis voor continuïteit.

3.3 DOELEN

Océ concentreert zich op het versterken van bestaande en het opbouwen van nieuwe leidende posities in de markt voor professionele systemen voor het printen en beheren van documenten, onder toepassing van een strikt beheer van kosten en liquide middelen.

3.4 STRATEGIE

De strategie van Océ is gericht op de optimalisering van bedrijfsprocessen, versterking van de productportefeuille en vergroting van de distributiekraft.

⁹ Deskresearch - bronnen: <http://www.oce.nl/over-oce/organisatie/default.aspx>, <http://www.oce.nl/over-oce/ambities-en-strategie.aspx> en <http://www.oce.nl/over-oce/organisatie/ocenederland.aspx>.

¹⁰ De Fortune 500 is een ranglijst van Amerikaanse bedrijven van groot naar klein op basis van hun jaaromzet.

4. OCÉ RESEARCH & DEVELOPMENT INTERNE ANALYSE

In voorgaand hoofdstuk zijn de missie, doelen en strategie van Océ - Technologies B.V. besproken. In dit hoofdstuk wordt inzicht verkregen in de organisatie- en communicatie-elementen van Océ Research & Development, onderdeel en 'broeikeuken' van Océ - Technologies B.V.

Paragraaf 4.1 tot en met paragraaf 4.4 is geschreven aan de hand van deskresearch¹¹.

4.1 OCÉ RESEARCH & DEVELOPMENT

Océ Research & Development is onderdeel van Océ - Technologies B.V. en richt zich op het verbeteren en het ontwikkelen van nieuwe producten. Met deze nieuwe producten wil Océ de concurrenten een slag voor blijven. R&D telt wereldwijd circa 1200 medewerkers, waarvan er circa 800 werkzaam zijn op locatie Venlo.

Research¹²: het onderzoeken van relevante externe ontwikkelingen, nieuwe toepassingsmogelijkheden en richting geven aan de strategische koers van de onderneming.

Development¹³: het maken van conceptuele keuzes, het uitvoeren van haalbaarheidsonderzoek en het ontwikkelen van systemen.

4.2 MISSIE

'The mission of R&D is to enable successful business by developing innovative print & document management products and services for professional environments'.

Het ontwikkelen van innovatieve, "state of art" producten ten behoeve van de SBU's (Strategic Business Units) is het primaire proces van Research & Development waarmee de Research & Development missie wordt gerealiseerd. Hiervoor is "state of art" kennis, innovatief vaardige en kundige medewerkers en een effectieve organisatie nodig.

Een belangrijk ondersteunend proces aan het primaire Research & Development proces is het ontwikkelen van kennis.

Ontwikkelen van kennis

Het ontwikkelen van kennis gebeurt door mensen en door interactie tussen mensen. Om nieuwe kennis te ontwikkelen zijn er verschillende processen ingericht (o.a. betreffende kennis op het gebied van markt, gebruiker, concurrent, technologie, techniek en vakmanschap). Het is belangrijk dat de medewerkers van Océ Research & Development goed en makkelijk toegang hebben tot de kennis en informatie die voor hun werk van belang kan zijn. Het gebruik maken van bestaande kennis van binnen of van buiten de organisatie is essentieel, omdat Research & Development capaciteit (medewerkers) schaars is. Het vastleggen en

¹¹ Deskresearch, bron: intern document 'R&D instructions' (2009)

¹² Bron: Rapport: 'Informatievoorziening in een nieuw jasje', auteur: Sanne Kortenoeven, Océ Technologies B.V. (1999)

¹³ Bron: Rapport: 'Informatievoorziening in een nieuw jasje', auteur: Sanne Kortenoeven, Océ Technologies B.V. (1999)

toegankelijk maken van ontwikkelde kennis voor collega's hoort tot de elementaire taken van een medewerker van Research & Development.

4.3 DOELEN

Het ontwikkelen en op de markt brengen van innovatieve producten.

4.4 STRATEGIE

De strategie van Océ Research & Development is sterk gericht op slimme, open innovatie en nauwe samenwerking met geselecteerde partners. Dit gebeurt onder andere door het combineren van interne en externe bronnen voor de ontwikkeling van nieuwe technologieën en producten. De laatste jaren heeft Océ een ontwikkeling doorgemaakt van een vrij gesloten R&D-omgeving naar een meer open organisatie waarbij kennis en technologieën worden gedeeld. Deze manier van werken draagt bij aan het versnellen van de time-to-market¹⁴, doordat bestaande technologieën worden gebruikt in nieuwe toepassingen.

ORGANISATIE-ELEMENTEN

In de voorgaande paragrafen is ingegaan op de missie, doelen en strategie van Océ Research & Development. Vanaf paragraaf 4.5 worden de organisatie-elementen van Océ Research & Development besproken. Om een volledig beeld te krijgen van deze elementen, is er gebruik gemaakt van het 7S model van McKinsey¹⁵ en van het funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst¹⁶ (2007). Input voor deze analyse is verkregen uit deskresearch¹⁷ en diepte-interviews.

KADER 7S MODEL MCKINSEY

De 7 S'en uit het 7S model geven inzicht in de organisatie. De S'en zijn verdeeld in drie 'harde' (structuur, systemen, strategie) en in vier 'zachte' (stijl, staf, skills en significante waarden) aspecten.

KADER FUNDERINGSSCHEMA

Het funderingsschema geeft inzicht in de organisatie- en communicatie-elementen van een organisatie.

4.5 STRUCTUUR

De structuur betreft de organisatievorm, het organisatieschema, de arbeidsverdeling enzovoort.

Organisatiemodel¹⁸

Océ Research & Development is een matrixorganisatie. Een matrixorganisatie is een organisatievorm waarbij medewerkers (vakspecialisten) van verschillende afdelingen tijdelijk op een specifiek omschreven

¹⁴ Time-to-market (marktintroductietijd): tijd die nodig is om een product te ontwerpen voordat het op de markt wordt gebracht.

¹⁵ 7S Model McKinsey: zie kader en/of bijlagenboek, pagina 2 (Bron: 'Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management', auteurs: Nick van Dam en Jos Marcus, vijfde druk, Wolters-Noordhoff -2005)

¹⁶ Funderingsschema Van den Bosch en Zweekhorst: zie kader en/of bijlagenboek, pagina 2

¹⁷ Deskresearch, bronnen: R&D Instructions (2009)

¹⁸ Wegens geheimhoudingsplicht is het organogram van Océ Research & Development niet opgenomen in deze scriptie.

project worden ingezet. Binnen Research & Development werken medewerkers uit verschillende afdelingen en disciplines samen aan een project.

Afdelingen: Electronics & Informatics, Consumables & Processes, Mechanical Development en Software Systems Venlo, Analysis & Measurements, Prototyping & Support, Business Intelligence & Application Research, Corporate Patents en Human Resources R&D.

Disciplines: Mechanical, Electronics, Physics, Chemical, Software en Industrial Design.

Organistisch organisatiestelsel

Een organistisch organisatiestelsel heeft in zijn functioneren veel weg van een levend orgaan. Binnen Research & Development is, ondanks de verschillende hiërarchische niveaus, weinig sprake van hiërarchie. Dit lijkt vreemd voor zo'n grote organisatie, maar binnen Océ Research & Development worden beslissingen genomen daar waar de kennis is (letterlijk 'decisions where the knowledge is'¹⁹ – bevestigd in de diepte-interviews). Medewerkers hebben zich vaak gespecialiseerd in een bepaalde discipline, maar werken allemaal samen in projecten waarin het groepswerk en het uiteindelijke product centraal staat. De bevoegdheden zijn redelijk ruim geformuleerd en de verantwoordelijkheid ligt voor een groot deel bij de projectgroep. Niet alleen binnen een projectgroep wordt er samengewerkt, in de diepte-interviews werd aangegeven dat er ook wordt samengewerkt met andere projectgroepen.

Functiespecificatie

Binnen ieder project is er een projectleider, deze zorgt ervoor dat het project in goede banen wordt geleid. De managers zijn verantwoordelijk voor budget, tijd en medewerkers. De projectleiders werken mee in de projecten. Binnen het project heeft iedereen zijn/haar eigen taak. Daarnaast zijn er nog een aantal coaches, die een groep medewerkers begeleiden.

Omvang van afdelingen/groepen

Binnen Océ Research & Development werken ongeveer 800 personen. Een aantal hiervan zit in de directie, ondersteunende staf/afdelingen of is manager. Binnen de projectgroepen werken meestal 70 tot 120 personen.

Formalisering van het gedrag

Binnen Research & Development zijn er een aantal regels waar medewerkers zich aan dienen te houden. Deze regels hebben o.a. te maken met de gezondheid en veiligheid van de medewerker en met de vertrouwelijkheid van interne documenten. Wat betreft het informatie zoekgedrag, is er geen duidelijk beleid opgesteld waarin staat omschreven hoe medewerkers om moeten gaan met informatie. Van medewerkers wordt echter wel verwacht dat ze gebruik maken van informatie, er zijn binnen Océ Research & Development namelijk een aantal competenties²⁰ opgesteld waarop de medewerkers worden beoordeeld.

Competenties

Omgevingsbewustzijn	Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over organisatorische, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren (binnen of buiten de organisatie) en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie. Daarnaast bewust zijn van sociale, politieke en economische ontwikkelingen en deze kennis effectief gebruiken.
----------------------------	--

¹⁹ Bron: interne PowerPoint 'Reference architecture from management perspective' (2009)

²⁰ Competenties: zie tabel 1. Bron: Intern Document 'Document Quick Reference Competences (Dutch Version)' (2009)

Ondernemerschap	Signaleren en zakelijk afwegen van kansen in de markt, zowel voor bestaande als voor nieuwe producten/diensten; op deze kansen inspelen om zakelijk voordeel te behalen.
Probleemanalyse	Problemen identificeren; belangrijke informatie herkennen; verbanden leggen tussen gegevens; mogelijke oorzaken van problemen achterhalen; relevante gegevens onderzoeken.
Oordeelsvorming	Juiste en realistische conclusies trekken op basis van beschikbare informatie.
Leegerichtheid	Belangstelling tonen in nieuwe informatie, nieuwe ideeën en ontwikkelingen opnemen en ze graag willen toepassen.

Tabel 1: Competenties Océ Research & Development

4.6 SYSTEMEN

Systemen omvatten de informatie- en communicatiestromen, zowel formeel als informeel, binnen de organisatie.

Overlegstructuren

Een overlegstructuur is de manier waarop overleg plaatsvindt binnen een organisatie. Binnen Océ Research & Development kunnen verschillende overlegstructuren onderscheiden worden. Deze overlegstructuren zijn: projectoverleg, overleggroep, afdelingshoofdenoverleg, afdelingspresentaties en vergaderingen. In een projectoverleg komen verschillende afdelingen samen die aan hetzelfde project bezig zijn. In een overleggroep komen groepen medewerkers bij elkaar aan de hand van bepaalde onderwerpen (bijvoorbeeld: inkt, hardware etc.). De overleggroep komt een keer per maand bij elkaar. Het afdelingshoofdenoverleg is een overleg dat plaats vindt tussen alle afdelingshoofden van R&D. Dit vindt een keer in de twee weken plaats. De afdelingspresentaties vinden plaats binnen de verschillende afdelingen. In deze presentaties komen steeds verschillende onderwerpen aan bod. Het is afhankelijk van de afdeling wanneer deze plaatsvinden. Tot slot wordt er binnen de verschillende afdelingen, disciplines en projecten op regelmatige basis vergaderd.

4.7 STRATEGIE

Bij strategie gaat het om de afstemming tussen de organisatie, de klanten en de concurrentie. De strategie omvat dus de doelen en de manier waarop deze doelen bereikt kunnen worden.

De strategie is reeds besproken in paragraaf 4.4, pagina 12.

4.8 MANAGEMENTSTIJL

De S van stijl draait om de managementstijl en geeft inzicht in de gedragspatronen van de managers.

De stijl van leidinggeven binnen Océ Research & Development is te typeren als resultaatgericht. Research & Development is een organisatie waarin innovatie en het uiteindelijke resultaat centraal staat. Daarnaast geven medewerkers tijdens de diepte-interviews aan dat de leidinggevenden mensgericht zijn. Managers zijn verantwoordelijk als het gaat om de aspecten tijd, geld en mensen. De medewerkers worden vrij gelaten in de overige beslissingen die tijdens een project moeten worden genomen. Daarnaast zijn de managers te omschrijven als pragmatisch. Dit houdt in dat ze zich laten leiden door de markt. Een ontzettend belangrijke factor, aangezien zij hierop moeten concurreren. De managers geven daarnaast aan dat kennis een belangrijk aspect is binnen een Research & Development werkomgeving. Zowel de managers als de medewerkers geven aan dat zij stimuleren of gestimuleerd worden als het gaat om het op zoek gaan naar informatie. Medewerkers geven echter aan dat zij niet gestimuleerd worden als het gaat om waar zij op zoek moeten gaan naar informatie. Deze opmerking is teruggekoppeld naar een aantal managers. Zij geven als antwoord dat zij het als hun taak zien medewerkers te stimuleren als het gaat om het gebruik van/zoeken naar informatie maar dat zij het stimuleren van waar de medewerkers op zoek gaan naar informatie niet als hun rol/taak zien.

4.9 STAF

Met staf wordt de totale aandacht voor Human Resources binnen een organisatie bedoeld.

De medewerkers binnen Océ Research & Development hebben vrijwel allemaal een goede (vaak technische) opleiding en/of ervaring. De meeste medewerkers hebben een jarenlange werkervaring, al dan niet bij Océ Research & Development opgebouwd. Het evenwicht qua sekse is niet gelijk. Er werkt een ruime meerderheid aan mannen binnen Océ Research & Development (ruim 90%, bron: intern document – ‘Personeelsgegevens’, 2009).

4.10 SLEUTELVAARDIGHEDEN

Sleutelvaardigheden zijn de vaardigheden of activiteiten waarin de organisatie als geheel uitblinkt.

Sleutelvaardigheden spelen op twee niveaus een belangrijke rol: op het niveau van de medewerker (competenties) en op het niveau van de organisatie (strategische sterke punten).

De meeste kennis en kunde binnen Océ Research & Development is gericht op het bedenken, ontwerpen en ontwikkelen van innovatieve producten. Dit wordt binnen R&D al jarenlang gedaan en Océ is hier marktleider in.

4.11 SIGNIFICANTE WAARDEN

McKinsey plaatst de significante waarden in het centrum van het 7S model. De significante waarden zijn een onderdeel van de cultuur, een patroon van denken en doen van mensen, gebaseerd op overtuigingen van wat goed en fout is.

De cultuur binnen Océ Research & Development is gebaseerd (expliciet) op de vier kernwaarden eigenzinnig, gedreven, pragmatisch en betrokken (Bron: R&D Instructions, 2009). In de diepte-interviews is hier verder op in gegaan.

Eigenzinnig

Van de medewerkers wordt verwacht dat ze ondernemend en innovatief zijn. Producten, processen, diensten en mensen moeten constant worden verbeterd. Daarnaast wordt er van medewerkers verwacht naar nieuwe wegen te zoeken en 'out of the box' te denken. Medewerkers staan daarnaast open voor opbouwende kritiek en feedback. Hierdoor zijn ze in staat zichzelf en hun vaardigheden te ontwikkelen. Medewerkers geven in de diepte-interviews aan dat ze innovatief moeten én willen zijn en dat het bedenken van innovatieve ideeën een grote uitdaging vormt in hun werk. Feedback op elkaar is hierbij heel belangrijk, het zorgt voor onderlinge motivatie en het streven om steeds beter te worden.

Gedreven

De medewerkers zijn kwaliteitsgedreven, de uiteindelijke kwaliteit van producten wordt door zowel de organisatie als door de medewerkers heel belangrijk gevonden. Ze gaan steeds op zoek naar hoge en consistente normen bij mensen, processen, producten en diensten. Ze hanteren daarnaast ambitieuze en meetbare kwaliteitsstandaarden. Medewerkers hebben de passie om te leren, zich te ontplooiën en te streven naar verbetering.

Pragmatisch

Binnen R&D wordt van medewerkers verwacht dat ze resultaatgedreven en resultaatgericht te werk gaan. Hierbij staat het woord samenwerken centraal. Medewerkers bevestigen dat zij het uiteindelijke resultaat hoog in het vaandel hebben staan en dat zij de onderlinge samenwerking heel erg belangrijk vinden.

Betrokken

Bij medewerkers komt de klant op de eerste plaats. Er wordt integer gehandeld en eerlijkheid, betrouwbaarheid en openheid worden als erg belangrijk ervaren. Dit houdt ook in dat medewerkers moeten bouwen aan een goede relatie met zowel interne als externe klanten. Daarnaast wordt verwacht dat er vanuit het gezichtspunt van de klant wordt geredeneerd om producten, diensten en processen te verbeteren. Als laatste houdt betrokkenheid in dat medewerkers vertrouwen en een prettige werksfeer moeten creëren.

Tot slot worden in dit hoofdstuk de communicatie-elementen van Océ Research & Development besproken. Om een volledig beeld te krijgen van deze elementen, is er ook in deze analyse gebruik gemaakt van het funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst (2007). Input voor dit deel van de analyse is verkregen uit deskresearch²¹ en diepte-interviews.

4.12 COMMUNICATIESTRUCTUUR

Mate van formaliteit

Océ Research & Development heeft te maken met een aantal wettelijke regels en voorschriften, waarin is vastgelegd hoe de medewerkers moeten/mogen handelen. Buiten deze wettelijke regels en voorschriften om, zijn er ook binnen de organisatie een aantal 'spelregels' opgesteld. Deze regels hebben betrekking op werktijden, vertrouwelijkheid van documenten, omgaan met afwezigheid, verlof etc.

Mate van gelaagdheid

De mate van gelaagdheid geeft inzicht in de lagen die een boodschap moet doorlopen voordat deze de ontvanger bereikt. De mate van gelaagdheid binnen Research & Development is redelijk laag. Er zijn als het ware drie lagen te onderscheiden. De directie staat bovenaan, daaronder komen de afdelingshoofden (managers) en daaronder de medewerkers van Océ Research & Development. Er zijn dus als het ware 'drie lagen' die een boodschap moet doorlopen van directie naar medewerkers of andersom.

Breedte van communicatiestructuur

De breedte van de communicatiestructuur geeft inzicht in het aantal verschillende elementen (personen, groepen, afdelingen) dat maximaal op hetzelfde hiërarchische niveau voorkomt. De breedte van de communicatiestructuur is in tegenstelling tot de mate van gelaagdheid zeer breed. Binnen Océ Research & Development zijn verschillende afdelingen, groepen en personen op hetzelfde hiërarchische niveau werkzaam die met elkaar communiceren.

4.13 NETWERKSTRUCTUUR

Wanneer er gekeken wordt naar de netwerkstructuur (Keuning²²), toont deze binnen Research & Development de meeste overeenkomsten met de 'open-kringstructuur'. De 'open-kringstructuur' kenmerkt zich door het ontbreken van een centraal zendend figuur en door het diverse contactenpatroon. Uit de diepte-interviews blijkt dat er ook binnen Océ Research & Development geen centraal zendend persoon is, maar dat er een (zeer) divers contactenpatroon is. Deze kenmerken komen overeen met de kenmerken van de open-kringstructuur.

²¹ Deskresearch, bron: R&D Instructions (2009)

²² Netwerkenstructuur volgens Keuning, 1993 (Uit: Geïntegreerde communicatie, concern-, interne en marketingcommunicatie, auteurs: Marita Vos en Henny Schoemaker, achtste druk - 2007)

4.14 COMMUNICATIESTROMEN

Verticale communicatie

Verticale communicatie vindt plaats tussen mensen die op verschillende hiërarchische niveaus maar op dezelfde afdeling werkzaam zijn. De verticale communicatie binnen Research & Development vindt zowel top-down als bottom-up plaats. Top-down communicatie vindt bijvoorbeeld plaats wanneer de manager in een werkoverleg richtlijnen geeft aan de medewerkers van Océ Research & Development. Bottom-up communicatie vindt o.a. plaats door het rapporteren aan de manager (schriftelijk/mondeling).

Horizontale communicatie

Horizontale communicatie vindt plaats tussen mensen die op hetzelfde niveau binnen de organisatie werkzaam zijn. Binnen Research & Development wordt er op verschillende 'gelijke niveaus' met elkaar gecommuniceerd. Bijvoorbeeld tussen projectgroepen, werkoverleggen, managers etc.

Diagonale communicatie

Diagonale communicatie vindt plaats tussen mensen die op verschillende niveaus en op verschillende afdelingen werkzaam zijn. Binnen Océ Research & Development kan het ook zo zijn dat een medewerker uit afdeling x rapporteert aan de manager van afdeling y.

4.15 FORMELE EN INFORMELE COMMUNICATIE

Formele communicatie

Onder formele communicatie wordt de communicatie verstaan die verloopt via het formele organisatienetwerk. Binnen Research & Development zijn dit bijvoorbeeld werkoverleggen, memo's, vergaderingen, intranet of interne rapporten.

Informele communicatie

Informele communicatie komt voort uit het informele netwerk als een geheel van sociale relaties. Binnen Research & Development vindt er veel informele communicatie plaats. Dit gebeurt bijvoorbeeld via mailtjes, tijdens de pauze of gewoon spontaan tijdens het werken.

4.16 SOORTEN INFORMATIE

Zowel Reijnders (2010) als Koeleman (2008) onderscheiden vier soorten informatie: taakinformatie, beheerinformatie, beleidsinformatie en motiverende- of sociale informatie.

Taakinformatie

Taakinformatie is het soort informatie dat medewerkers nodig hebben om taken uit te kunnen voeren. Veel taakinformatie wordt op Compass (intranet) gepubliceerd en/of opgezocht. Daarnaast geven medewerkers tijdens de diepte-interviews aan dat deze informatie ook via managers/coaches wordt verkregen (gevraagd of ongevraagd). Het Information Center (gevestigd binnen Océ Research & Development) is ook een leverancier van taakinformatie. Via de door het Information Center aangeboden communicatiemiddelen (zie paragraaf 5.7) krijgen de medewerkers toegang tot technische, concurrent- en marktinformatie die ze (wellicht) nodig hebben om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren.

Beheerinformatie

Beheerinformatie is nodig om activiteiten op de juiste momenten uit te voeren. Tijdens de diepte-interviews werd aangegeven dat deze informatie over het algemeen ontvangen/verzonden wordt via mail of dat deze informatie tijdens een werk- of projectoverleg wordt gecommuniceerd.

Beleidsinformatie

Beleidsinformatie bevat organisatiebrede informatie over het (voorgenomen) beleid en het waarom van dit beleid. Dit soort informatie is binnen Research & Development vooral terug te vinden op het intranet (Compass). Op het intranet zijn rapporten terug te vinden die cijfers, visies e.d. laten zien. In de diepte-interviews werd aangegeven dat beleidsinformatie daarnaast ook regelmatig tijdens vergaderingen of via mail wordt gecommuniceerd.

Motiverende informatie

Motiverende informatie, ook wel sociale informatie genoemd, is informatie die ervoor zorgt dat medewerkers gemotiveerd blijven. Tijdens de diepte-interviews gaven medewerkers aan dat ze weinig gestimuleerd worden vanuit het management, maar dat ze onderling wel gemotiveerd worden door middel van complimenten e.d. Verder worden er jaarcijfers gepubliceerd en doet Océ daarnaast veel voor haar medewerkers als het gaat om aantrekkelijke regelingen, uitstapjes etc.

4.17 LIJN- EN PARALLELCOMMUNICATIE

Met lijncommunicatie wordt de communicatie langs de hiërarchische lijn in de organisatie bedoeld. Onder parallelcommunicatie valt de communicatie die vanuit een centraal punt rechtstreeks op de medewerkers is gericht (dus zonder tussenpersoon). Binnen Research & Development verloopt de formele communicatie zowel via de lijn als parallel (Bijvoorbeeld: lijn: directieraad – managers – medewerkers en parallel: Information Center – medewerkers). Beheerinformatie wordt veelal via de lijn gecommuniceerd. Taak-, beleids- en motiverende informatie wordt zowel via de lijn als parallel gecommuniceerd.

4.18 COMMUNICATIEMIDDELEN

Schriftelijke communicatiemiddelen

Vanuit Océ – Technologies B.V. wordt er tweemaandelijks een personeelsblad uitgebracht. Dit wordt verspreid onder alle (oud)medewerkers. Binnen Océ Research & Development zijn er daarnaast enkele prikborden waarop het Information Center dagelijks het 'Bericht van de dag' ophangt (meer info: hoofdstuk 5, paragraaf 5.7.1.).

Audiovisuele communicatiemiddelen

Binnen Océ Research & Development wordt met een hoge frequentie via de telefoon met elkaar gecommuniceerd.

Digitale communicatiemiddelen

Binnen Océ Research & Development wordt veel gebruik gemaakt van communicatie via e-mail, intranet en Yammer (bedrijfswriter van Océ). Daarnaast worden er nog een aantal digitale communicatiemiddelen door het Information Center aangeboden, hierover meer in hoofdstuk 5, paragraaf 5.7.

4.19 COMMUNICATIESYSTEMEN

Formele en informele procedures en protocollen die de alledaagse activiteiten beheren.

Onderlinge afstemming

Uit de gehouden diepte-interviews blijkt dat er binnen Océ Research & Development vooral veel sprake is van 'onderlinge afstemming'. Dit houdt in dat er veel informele communicatie tussen de medewerkers plaatsvindt. Deze informele communicatie verloopt veelal via de informele contacten die de medewerkers met elkaar onderhouden en via het projectoverleg dat regelmatig plaatsvindt.

Interne communicatiemiddelen

Er wordt vanuit het Information Center een aantal interne communicatiemiddelen aangeboden waar de medewerkers taakinformatie in terug kunnen vinden (hoofdstuk 5, vanaf paragraaf 5.7)

4.20 COMMUNICATIEKLIMAAT

Met communicatieklimaat wordt het gedeelde beeld van de communicatie(sfeer) binnen de organisatie bedoeld. Uit diepte-interviews blijkt dat het communicatieklimaat binnen Research & Development over het algemeen als goed en open wordt ervaren. Het communicatieklimaat in relatie tot het Information Center wordt als minder open ervaren (hoofdstuk 5, paragraaf 5.9). Medewerkers geven daarnaast aan dat ze zich door elkaar gesteund voelen.

4.21 COMMUNICATIESTRATEGIE

Met de communicatiestrategie wordt de weg bedoeld waarlangs de organisatie de communicatiedoelen denkt te bereiken. Binnen Research & Development zijn er geen communicatiedoelen en geen communicatiestrategie vastgesteld.

4.22 ORGANISATIE VAN DE COMMUNICATIE

Binnen Océ Research & Development is geen communicatieafdeling aanwezig. De communicatieafdeling van Océ – Technologies B.V. is gevestigd binnen het hoofdkantoor in Venlo, afdeling Corporate Communications. Deze afdeling zorgt ervoor dat de medewerkers van Océ Research & Development het personeelsblad ontvangen en dat het algemene Océ gedeelte op intranet (Compass) gestructureerd en up to date is. Dit is de enige link die zij hebben met Océ Research & Development. Het Information Center zorgt voor het structureren van de R&D pagina en het plaatsen van R&D gerelateerde nieuwsberichten op het intranet.

5. INFORMATION CENTER INTERNE ANALYSE

In voorgaande hoofdstukken zijn Océ - Technologies B.V. en Océ Research & Development geanalyseerd. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de organisatie- en communicatie-elementen van het Information Center, onderdeel van Océ Research & Development.

Voor het schrijven van paragraaf 5.1 tot en met paragraaf 5.3 is gebruik gemaakt van deskresearch²³.

5.1 INFORMATION CENTER

Océ Research & Development richt zich op het verbeteren en het ontwikkelen van nieuwe producten. Om dit te kunnen doen is het van belang dat medewerkers van Océ Research & Development op de hoogte zijn en blijven van de nieuwste ontwikkelingen/trends op het gebied van techniek, markt en concurrenten. Hiervoor is recente en bruikbare informatie nodig. Binnen Océ Research & Development is de afdeling Business Intelligence & Application Research gevestigd. Binnen deze afdeling valt de entiteit Information Center. Het Information Center voorziet in informatiebehoefte door inkoop van informatie (inventariseren), het distribueren van informatie (ontwikkelen) en het toegankelijk maken van deze informatie (delen). Daarnaast zorgt het Information Center voor het verdichten, filteren en opwerken van informatie.

Om het primaire bedrijfsproces optimaal te faciliteren, worden vanuit het Information Center competenties en kennis ingebracht die in andere functionele afdelingen vaak niet te vinden zijn.

De functie van het Information Center binnen Océ Research & Development kan omschreven worden als 'het leveren van informatiediensten die medewerkers van Research & Development ondersteunen bij het vinden van informatie die ze nodig hebben voor het uitvoeren van hun taken'.

5.2 MISSIE

De missie van het Information Center luidt als volgt: 'Het Information Center geeft de mogelijkheid en stimuleert Océ medewerkers, toegang te krijgen tot expliciete kennis, welke voor de uitvoering van hun professionele taak noodzakelijk is door het leveren van informatiediensten gericht op: medewerkers, informatie en bedrijfsprocessen'.

5.3 DOELEN (IMPLICIET)

Het Information Center streeft ernaar om een ondersteunende afdeling binnen Research & Development te zijn als het gaat om het leveren van expliciete kennis op het gebied van technische, markt- en concurrentinformatie.

²³ Deskresearch, bron: intern document 'Department Development Plan BI&AR and Program 2010'

ORGANISATIE-ELEMENTEN

In de voorgaande paragrafen zijn de missie en doelen van het Information Center besproken. In de volgende paragrafen worden de organisatie-elementen van het Information Center verder uitgewerkt. Deskresearch²⁴ en diepte-interviews hebben voor de input van dit deel van de analyse gezorgd.

5.4 DE AFDELING

Het Information Center is onderdeel van de afdeling Business Intelligence & Application Research (BI&AR). BI&AR is onderdeel van Océ Research & Development. Het Information Center telt negen medewerkers. Drie medewerkers zijn specialisten als het gaat om het zoeken naar informatie (literatuur rechercheurs). De overige zes medewerkers hebben een ondersteunende of aanvullende functie. Zie tabel 2 voor een overzicht van de functies binnen het Information Center.

NAAM	FUNCTIE
Annemie Verhoeven	Informatiebeheer en –beleid, procesondersteuning
Hans Loonen	Literatuur rechercheur op het gebied van business information
Eva Wijers – Klouckova	Verzamelen en verwerken van business information
Hans Hendriks	Verantwoordelijk voor intranet
Brigitte van de Leur	Literatuur rechercheur op het gebied van chemie, milieu, productveiligheid en wetgeving
Annelies Iwanow - Verlinden	Inkoop en verwerken van informatie
Nellie Brugman	Verwerken van business information en interne rapporten
Jacques Faassen	Literatuur rechercheur op technisch gebied, met de nadruk op inkt, Inkjet en Inkjet inkten

Tabel 2: Functies binnen het Information Center

5.5 POSITIE BINNEN OCÉ RESEARCH & DEVELOPMENT

Fysieke positie

Het Information Center is gevestigd in gebouw 3B op het Océ Research & Development terrein (afbeelding 2, pagina 23). Voordat medewerkers persoonlijk contact kunnen hebben met de medewerkers van het Information Center, moeten ze dus vaak door meerdere gebouwen. Wanneer de medewerkers in gebouw 3B zijn (afbeelding 2, pagina 23), moeten ze eerst de bibliotheek doorlopen, daarna zijn ze pas bij het kantoor van het Information Center. De fysieke afstand is dus groot.

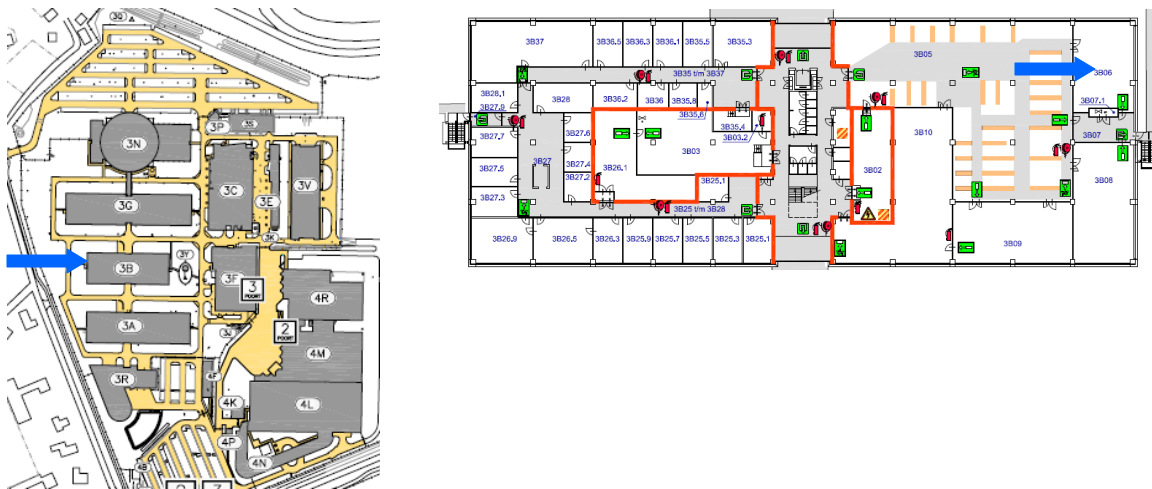
Positie in het 'informatiezoekproces'

Er is geen beleid opgesteld waarin staat omschreven hoe medewerkers op zoek moeten gaan naar informatie. Wel staat er in de competentieprofielen omschreven dat medewerkers op de hoogte moeten zijn van de markt en concurrenten. Uit onderzoek²⁵ en diepte-interviews blijkt dat researchers hun informatie

²⁴ Deskresearch, bron: 'Afdelingsplan BI&AR, IM' (2009)

²⁵ Artikel 'Information Consumers: Where do Researchers look for Information?' is een uitgave van IDC – Analyse the future (maart 2011)

over het algemeen via internet, collega's of Wikipedia verkrijgen. In de diepte-interviews wordt aangegeven dat medewerkers daarnaast veel gebruik maken van DocFinder (database van interne Océ R&D rapporten).



Afbeelding 2: Links, plattegrond R&D - Rechts, plattegrond gebouw 3B

COMMUNICATIE-ELEMENTEN

In de voorgaande paragrafen zijn de organisatie-elementen van het Information Center uiteengezet. De volgende paragrafen geven inzicht in de communicatie-elementen van het Information Center. Deze analyse is gemaakt aan de hand van het Funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst (2007). Input voor dit deel van de interne analyse komt voort uit deskresearch²⁶ en diepte-interviews.

5.6 SOORTEN INFORMATIE

Taakinformatie

Taakinformatie is het soort informatie dat medewerkers nodig hebben om taken (werk) uit te kunnen voeren. Het Information Center biedt technische, markt- en concurrentinformatie aan, waarvan zij vinden dat de medewerkers deze informatie nodig hebben om hun werk te kunnen uitvoeren. Ondanks dat het Information Center ernaar streeft om een ondersteunende functie binnen Océ Research & Development te hebben, wordt er vanuit het Information Center niet gecommuniceerd over de rol die het Information Center heeft of kan hebben in het inventarisatieproces van informatie.

5.7 COMMUNICATIEMIDDELEN

Het Information Center biedt via verschillende communicatiemiddelen (en diensten) informatie aan. In deze scriptie maken we onderscheid tussen communicatie 'van' en communicatie 'over'. Communicatie 'van' gaat puur en alleen over het aanbieden van technische, markt-, en concurrentinformatie. Communicatie 'over' gaat over de informatie die verstrekt wordt over het Information Center: Wie zijn ze? Wat doen ze? Etc.

²⁶ Deskresearch, bron: 'Afdelingsplan BI&AR, IM'

Via de communicatiemiddelen biedt het Information Center taakinformatie (paragraaf 5.6) aan. Dit houdt in dat er informatie wordt aangeboden die door het Information Center voor de medewerkers relevant wordt gevonden om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren.

5.7.1 COMMUNICATIEMIDDELEN INFORMATIE 'VAN'

Schriftelijke communicatiemiddelen

Prikborden 'Bericht van de dag'

Het 'Bericht van de dag' verschijnt dagelijks op de prikborden die verspreid zijn binnen Research & Development. Dit bericht bevat vaak informatie over belangrijke technische of marktontwikkelingen.

Digitale communicatiemiddelen

Intranet (Compass)

Het Information Center probeert informatie op Compass dusdanig te structureren dat het de Research & Development medewerkers ondersteunt bij de uitvoering van hun taak. Op het intranet staan daarnaast links die doorverwijzen naar de communicatiemiddelen van het Information Center.

ComInfo

De website ComInfo bevat een overzicht van relevante en actuele concurrent- en marktinformatie die is gepubliceerd. Deze informatie bestaat uit nieuwsartikelen, persberichten etc.

ComInfo kent een aantal afgeleide producten: ShortNotes, Competition and Business Alert en het ComInfo Personalised News Bulletin. Een omschrijving van deze communicatiemiddelen leest u hieronder.

- ShortNotes
ShortNotes zijn leesvervangende samenvattingen van belangrijke nieuwsfeiten en hebben meerdere ComInfo artikelen in zich verenigd. Ze worden gemiddeld 1 per week gebundeld en via mail verspreid.
- Competition and Business Alert (CBA)
Het CBA bulletin is een attenderingsdienst met betrekking tot markt-, product- en financiële rapportages. De volledige versie van een rapport in het CBA kan worden aangevraagd bij het Information Center. CBA's worden tweewekelijks via mail verspreid.
- ComInfo Personalised News Bulletins (CPNB)
Medewerkers kunnen zich abonneren op voor hun relevante vakgebieden/onderwerpen. Een- of tweemaal per week krijgen zij het gepersonifieerde Bulletin via mail toegestuurd, waarin de voor de medewerker relevante en interessante artikelen zijn opgenomen.

Business Information Links Directory (BILD)

Een online overzicht van alle relevante externe links op het gebied van de concurrenten van Océ en de marktgebieden waarop Océ zich beweegt.

Market Study Alerter

Een online maandelijks overzicht van relevante en recent verschenen marktstudies.

Inkjet Portal

Webportal met alle informatie op het gebied van Inkjet. Op dit portal is zowel interne (Company Profiles) als externe (artikelen, tijdschriften, boeken) informatie te vinden.

Berichten via Yammer (bedrijfswitter)

Een aantal medewerkers van het Information Center posten af en toe berichten/nieuws/actualiteiten op Yammer. Deze berichten zijn informierend bedoeld en gaan vaak over ontwikkelingen in de markt die op dat moment relevant worden gevonden voor de medewerkers. Daarnaast wordt Yammer door een van de medewerkers van het Information Center op regelmatige basis gemonitord. Wanneer de medewerker van het Information Center 'interessante vragen' voorbij ziet komen op Yammer, gaat hij (ongevraagd) voor die medewerker op zoek naar de benodigde informatie.

5.7.2 COMMUNICATIEMIDDELEN INFORMATIE 'OVER'

Digitale communicatiemiddelen

Compass

Op intranet (Compass) staan de links naar de communicatiekanalen. Deze links staan echter verspreid en zijn (zo blijkt uit diepte-interviews) moeilijk terug te vinden.

Persoonlijke communicatiemiddelen

Introductie

Geïnterviewden met een leeftijd van 35 jaar of ouder gaven aan dat zij (toen ze net begonnen bij Océ Research & Development) een introductie hebben gehad in de bibliotheek. Geïnterviewden jonger dan 35 jaar en minder dan tien jaar werkzaam bij Research & Development gaven aan dat deze introductie inmiddels is afgeschaft (dit wordt door het Information Center bevestigd).

5.8 DIENSTEN

Niet al het aanbod van het Information Center kan onder de noemer 'communicatiemiddel' worden geplaatst. In deze paragraaf worden de overige diensten van het Information Center verder uitgewerkt.

DocumentFinder – DocumentBuilder

DocumentFinder is het zoek (online) engine voor het interne rapportenarchief van Research & Development. Het rapportenarchief bevat ruim 100.000 documenten. DocumentBuilder is de applicatie die een aantal templates ter beschikking stelt, waarin medewerkers hun rapport kunnen opmaken.

Literatuuronderzoek

Dit betreft het op een professionele wijze opsporen en verdichten van informatie. Hierbij wordt gezocht naar specifieke in niet voor eindgebruikers toegankelijke (online) databases, het internet en interne bestanden. Medewerkers kunnen een verzoek indienen, zodat er specifiek naar informatie gezocht kan worden. Literatuuronderzoek vindt daarnaast ook proactief plaats.

Bibliotheek

Fysieke bibliotheek vs. Digitale bibliotheek

Medewerkers kunnen in de bibliotheek informatie vinden. Deze informatie is aanwezig in de vorm van boeken, tijdschriften, tijdschriftartikelen, marktstudies, ed. Medewerkers kunnen naar de 'fysieke bibliotheek'

gaan, maar ze kunnen ook gebruik maken van de bibliotheek via de online catalogus op het intranet. In deze catalogus kunnen medewerkers zoeken naar een titel, trefwoord, auteur etc. Boeken kunnen te leen worden gevraagd en worden door het Information Center afgeleverd.

5.9 COMMUNICATIEKLIMAAT

Het communicatieklimaat geeft inzicht in de manier waarop de communicatie(sfeer) gezien wordt. Het communicatieklimaat binnen het Information Center is heel erg open. De communicatie naar buiten wordt door de medewerkers van Océ Research & Development als minder open ervaren. Dit blijkt uit gegevens uit de diepte-interviews en heeft te maken met het feit dat er wel communicatie 'van' plaatsvindt, maar vrijwel geen communicatie 'over' het Information Center. Hierdoor mist het Information Center een stuk essentiële openheid richting de medewerkers van Océ Research & Development.

5.10 COMMUNICATIESTRATEGIE

Met de communicatiestrategie wordt de weg bedoeld waarlangs de organisatie de communicatiedoelen denkt te bereiken. De communicatiestrategie die het Information Center op dit moment hanteert, is erg actiegericht. Dit houdt in dat er vooral erg zendergericht te werk wordt gegaan en dat er veel sprake is van eenrichtings- en parallelcommunicatie.

5.11 ORGANISATIE VAN DE COMMUNICATIE

De communicatie binnen het Information Center is niet centraal georganiseerd. Er is geen strategische lijn uitgezet over de manier waarop het Information Center naar en met de doelgroep communiceert. Binnen de 'organisatie' is de communicatie echter wel goed georganiseerd, iedere medewerker heeft zijn/haar eigen taak en vakgebied.

5.12 HUISSTIJL

Logo

Het Information Center heeft een eigen logo. Wat opvalt is dat het oude en nieuwe logo door elkaar wordt gebruikt. Voorbeeld²⁷: Wanneer je op de gang naar de bibliotheek loopt, zie je het huidige logo van het Information Center op de muur bevestigd. Wanneer je vanuit de bibliotheek naar buiten loopt, zie je het oude logo. Ook in de communicatiemiddelen wordt nog van het oude logo gebruik gemaakt. Daarnaast wordt 'Information Center' officieel met de hoofdletters I en C geschreven. In het logo wordt zowel 'Information' als 'Center' met kleine letters geschreven.



Afbeelding 3: Logo's Information Center - Links oud, rechts nieuw

²⁷ Zie bijlagenboek, pagina 40, voor foto's van gebruik logo

6. DOELGROEPANALYSE

In dit hoofdstuk wordt de doelgroep van het Information Center uitgebreid besproken. Paragraaf 6.1 tot en met paragraaf 6.3 is geschreven aan de hand van deskresearch²⁸ en aangevuld met diepte-interviews. Paragraaf 6.4 is geschreven aan de hand van diepte-interviews, welke zijn aangevuld met resultaten uit de enquête.

6.1 SAMENSTELLING

De onderzoeksdoelgroep voor deze scriptie bestaat uit alle medewerkers van Océ Research & Development Venlo. Dit zijn ongeveer 800 personen. Ze zijn werkzaam binnen verschillende afdelingen, disciplines en projectfasen. Het merendeel van de doelgroep is man (ruim 90%- bron: intern document – ‘Personeelsgegevens’, 2009) en heeft een leeftijd tussen de 30 en 55 jaar (Bron: intern document – ‘Personeelsgegevens’, 2009). Daarnaast is de meerderheid van de medewerkers hoog opgeleid (HBO/WO) en hebben zij een technische achtergrond.

6.2 DOELGROEP KENMERKEN

In het boek ‘Leidinggeven aan professionals? Niet doen!’ van M. Weggeman (2008) worden enkele kenmerken van professionals besproken. In dit boek schrijft hij dat professionals emotioneel vaak afstandelijker zijn dan niet-professionals. Daarnaast schrijft Weggeman dat professionals meer gehecht (en loyaal) zijn aan hun vakgebied dan aan de organisatie (L’organisation? C’est moi!). Doordat professionals gehecht zijn aan hun vakgebied, zijn zij bereid om nieuwe dingen te leren en hebben zij een constante drang naar informatie. Hij omschrijft de professional als eigenwijs en eigenzinnig, waardoor een discussie aangaan of wijzen met de vinger naar een professional vaak een onbegonnen zaak is.

6.3 DOELGROEP EN INFORMATIE

Uit diepte-interviews blijkt dat informatie voor Research & Development medewerkers heel belangrijk is. Ze geven aan dat ze informatie (voornamelijk taak- en beheerinformatie) nodig hebben om innovatief te kunnen zijn en om hun werk te kunnen doen. In het rapport ‘Information Consumers: Where do Researchers look for Information?’ (2011) staat geschreven dat 93% van de researchers informatie via internet (zoekmachines) verkrijgt, 64% via collega’s (persoonlijk contact of email) en 40% van de researchers zoekt de benodigde informatie op via Wikipedia. Alle geïnterviewden bevestigden de bovengenoemde top 3, maar vullen deze nog aan met DocFinder.

Wat betreft de informatiebehoefte, wordt aangegeven dat deze in het begin van een project (vroege fasen) hoger ligt dan in de fasen die richting de afronding van het project lopen. Bij de start van een nieuw project zijn de medewerkers nog heel vrij in het bedenken van concepten e.d. en dienen zij zich veel breder te oriënteren (technische, markt- en concurrentinformatie). Hierdoor is de informatiebehoefte minder specifiek en vaak ook hoger. In de latere fasen ligt het ontwerp en de ontwikkeling van een product voor een groot

²⁸ Deskresearch, bronnen: Intern document ‘Personeelsgegevens’(2009), Boek: Leidinggeven aan professionals? Niet doen! (2008) en het artikel ‘Information Consumers: Where do Researchers look for Information?’ is een uitgave van IDC – Analyse the future (maart 2011)

deel al vast. Op dit niveau is er dan ook een veel specifiekere vraag naar informatie (bijvoorbeeld: informatie van toeleveranciers, veiligheidseisen buitenland etc.). Medewerkers geven in de diepte-interviews aan dat het Information Center zowel in de vroege als late fase een bijdrage kan leveren.

6.4 DOELGROEP EN HET INFORMATION CENTER

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de doelgroep in relatie tot het Information Center. Diepte-interviews en de enquête hebben voor de input van dit deel van de analyse gezorgd. Voordat de resultaten besproken worden, kunt u eerst de onderzoeksopzet van het kwantitatieve onderzoek teruglezen. Om in een oogopslag de resultaten te kunnen zien, is er gebruik gemaakt van diagrammen (figuur 1 t/m figuur 6). Voor een totaaloverzicht van percentages wordt u doorverwezen naar het bijlagenboek, vanaf pagina 13.

ONDERZOEKSOPZET KWANTITATIEF ONDERZOEK²⁹

Door middel van een kwantitatief hoofdonderzoek (enquête) worden belangrijke resultaten uit het kwalitatieve hoofdonderzoek gemeten onder een grotere populatie. Door resultaten door middel van een kwantitatief onderzoek onder een grotere populatie te 'toetsen', wordt er een representatief beeld verkregen van de behoeften van de medewerkers. Hierdoor kan er een Research & Development-breed advies geformuleerd worden.

Het kwantitatieve onderzoek bestaat uit een enquête. Deze enquête wordt online verstuurd. Door de enquête online te verzenden, kunnen medewerkers de enquête invullen vanaf hun werkplek en kan deze automatisch worden geanalyseerd.

KADER KWANTITATIEF ONDERZOEK

Kwantitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht en zorgt ervoor dat er statistisch betrouwbare uitspraken over bepaalde onderwerpen kunnen worden gedaan. Kwantitatief onderzoek bestaat vrijwel altijd uit een enquête.

SEGMENTATIE

In de enquête worden verschillende segmentatiecriteria meegenomen. Deze segmentatiecriteria zijn: leeftijd, afdeling, functie, hoe lang werkzaam en projectfase. Hiervoor is gekozen om eventuele afwijkingen of overeenkomsten 'boven water' te halen.

ENQUÊTE

Het kwantitatieve hoofdonderzoek bestaat uit een enquête. Deze enquête meet de omvang van de resultaten uit het kwalitatieve hoofdonderzoek zodat er een representatief beeld wordt verkregen van de behoeften van de respondenten. Hierdoor is het mogelijk om een Research & Development-breed advies te schrijven.

²⁹ Kwantitatief onderzoek: zie kader (Bron: www.rightmarktonderzoek.nl)

POPULATIE/STEEKPROEF³⁰

Er is een steekproefberekening uitgevoerd om de benodigde respons voor het kwantitatieve hoofdonderzoek te berekenen. Voor deze berekening is de formule ($n \geq N \times z \times p(1-p) / z^2 \times p(1-p) + (N-1) \times F^2$) uit het 'Basisboek methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek' van Baarda en de Goede (2007) gebruikt.

Bij de enquête wordt een betrouwbaarheidspercentage van 90% aangehouden. Dit houdt in dat 18 van de 20 onderzoeksresultaten gelijk zullen zijn. Als er daarnaast wordt uitgegaan van een steekproefmarge van 5% (standaardmarge) bij een populatie van 800 personen, is er een steekproefgrootte van **203** respondenten nodig om representatieve uitspraken te kunnen doen.

BESCHRIJVING EN VERANTWOORDING VAN HET ONDERZOEKSINSTRUMENT

Bij het kwantitatieve hoofdonderzoek wordt gebruik gemaakt van enquêtes. Deze enquêtes zorgen er voor dat de resultaten uit de diepte-interviews onder een bredere populatie kunnen worden uitgemeten, waardoor er een Research & Development-breed advies geschreven kan worden.

DEFINIËRING VAN HET BEGRIP

In de enquête worden de communicatiemiddelen en diensten van het Information Center genoemd onder het begrip 'informatiekanalen'. Deze definitie is gekozen omdat het ontstaan van onduidelijkheden bij de doelgroep hierdoor beperkt wordt.

KADER BEGRIPPEN EN UPDATE

Betrouwbaarheidspercentage: het betrouwbaarheidspercentage geeft aan in hoeverre de werkelijke situatie wordt benaderd. Dit houdt in dat wanneer 20 mensen in de enquête 'ja' invullen bij een betrouwbaarheidspercentage van 95%, dit in de werkelijkheid door 19 mensen met 'ja' ingevuld zou worden.

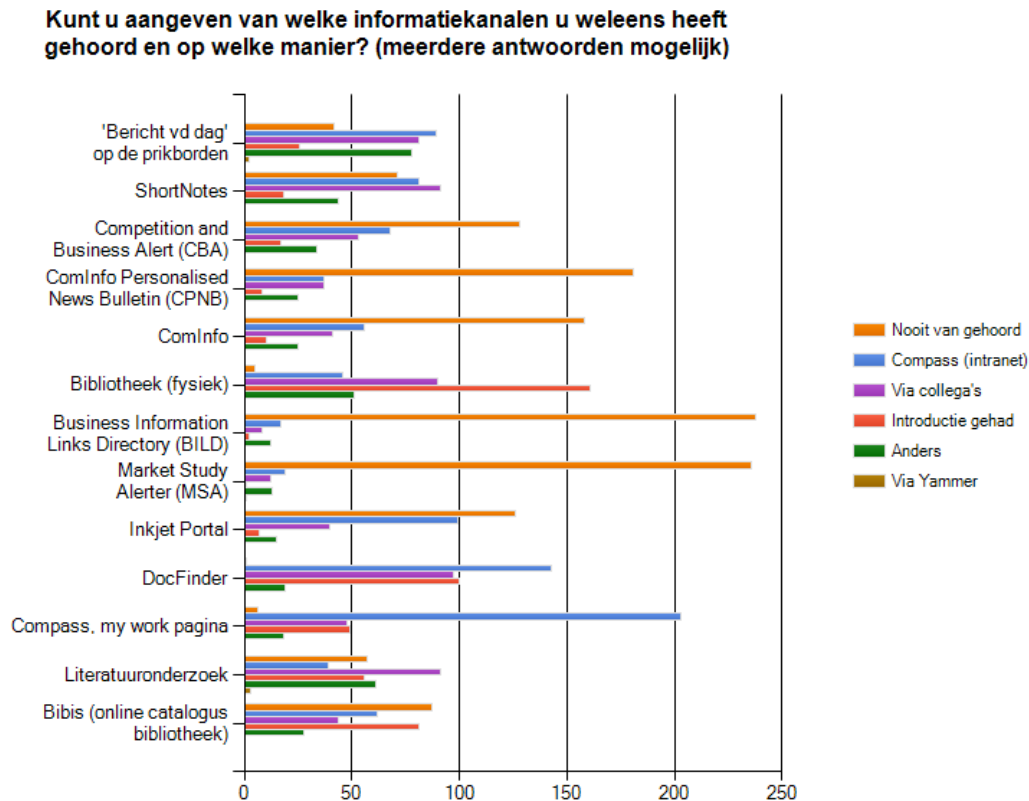
Foutmarge: dit is de afwijking van de werkelijkheid. Dit houdt in dat wanneer uit het onderzoek blijkt dat 70% van de respondenten man is, het werkelijke percentage mannen in de populatie bij een foutmarge van 4.17% tussen de 65.83% en 74.17% ligt.

Na het sluiten van de enquête bleek de vragenlijst door maar liefst **262** medewerkers ingevuld te zijn. Dit houdt in dat het betrouwbaarheidsniveau van de steekproef in plaats van 90% is verhoogd tot 95%. Een betrouwbaarheidspercentage van 95% houdt in dat 19 van de 20 onderzoeksresultaten gelijk zullen zijn. De foutmarge is daarnaast gedaald van 4.99% naar 4.17%.

³⁰ Begrippen en update: zie kader

6.4.1 COMMUNICATIEMIDDELEN & DIENSTEN

Uit diepte-interviews blijkt dat slechts enkele communicatiemiddelen en/of diensten van het Information Center bekend zijn bij de doelgroep. Dit wordt ruimschoots bevestigd door de enquêteresultaten (zie figuur 1).

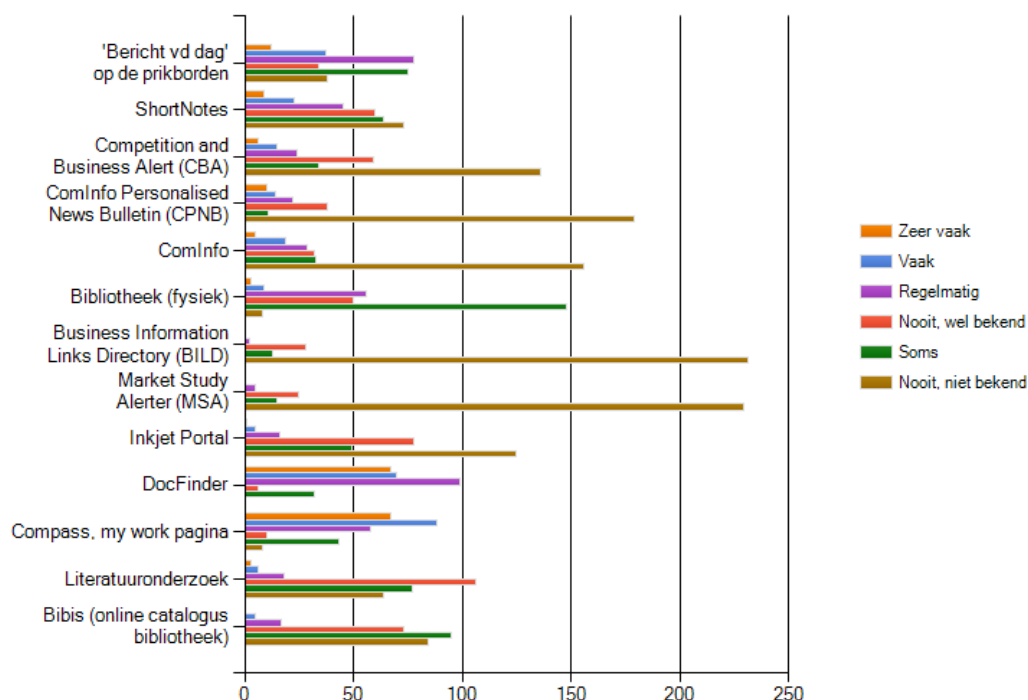


Figuur 1: Staafdiagram bekendheid communicatiemiddelen/diensten Information Center

In bovenstaand diagram is duidelijk te zien dat het merendeel van de communicatiemiddelen/diensten van het Information Center onbekend is. De communicatiemiddelen die (vrij) hoog scoren op de factor 'bekend' zijn: het Bericht van de dag (84.7%), ShortNotes (74.1%) en Compass (97.8%). De diensten Bibliotheek (98.2%), Bibis (68.2%), DocFinder (99.6%) en het Literatuuronderzoek (79.2%) scoren ook hoog op de factor 'bekend'. De communicatiemiddelen Competition and Business Alert (46.7%), ComInfo Personalised News Bulletin (66.1%), ComInfo (57.7%), Business Information Links Directory (86.9%), Market Study Alerter (86.1%) en de InkjetPortal (46.0%) scoren, zoals te zien is, erg hoog op de factor 'nooit van gehoord'. Dit houdt in dat maar liefst zes van de dertien communicatiemiddelen/diensten onder het merendeel van de medewerkers onbekend is. Omgerekend komt dit neer op 46.2%.

Opvallend is dat 58.8% van de respondenten aangeeft een introductie te hebben gehad bij de bibliotheek. ShortNotes (33.2%) en het Literatuuronderzoek (33.2%) hebben hun bekendheid vooral te danken aan de collega's van de medewerkers. De segmentatiecriteria die zijn aangehouden bij de enquête hebben geen enkele invloed op bovengenoemde resultaten.

Hieronder worden enkele interne informatiekkanalen genoemd, die u wellicht wel eens gebruikt. Kunt u aangeven in welke mate u gebruik maakt van deze informatiekkanalen?



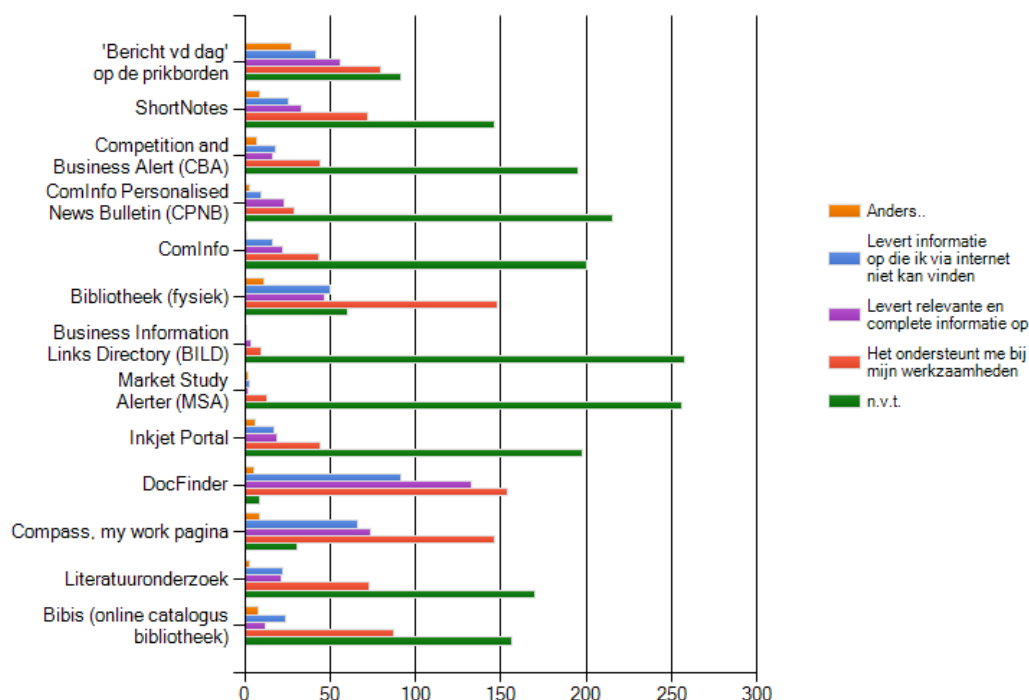
Figuur 2: Staafdiagram gebruik communicatiemiddelen/diensten Information Center

Zoals te zien is in bovenstaand diagram, worden veel communicatiekanalen niet gebruikt. De communicatiemiddelen die het hoogst scoren op 'niet gebruikt' zijn: ShortNotes (47.5%), Competition and Business Alert (71.1%), ComInfo Personalised News Bulletin (79.2%), ComInfo (68.6%), Business Information Links Directory (94.5%), Market Study Alerter (92.7%) en de InkjetPortal (74.1%). De diensten die het hoogst scoren op 'niet gebruikt' zijn Literatuuronderzoek (62.1%) en Bibis (57.3%). De communicatiemiddelen/diensten die het hoogst scoren op soms tot regelmatig gebruik zijn: het Bericht van de dag (55.9%) en DocFinder (61.6%). De bibliotheek scoort met 74.4% hoog op soms tot regelmatig gebruik. Compass scoort met 56.6% het hoogst op vaak/zeer vaak.

Het merendeel van de communicatiemiddelen/diensten wordt dus niet gebruikt of wordt gebruikt met een lage frequentie, de verschillende segmentatiecriteria leveren geen afwijkende resultaten op.

In de diepte-interviews werden door de geïnterviewden een aantal 'kwaliteiten' toegekend aan de communicatiemiddelen/diensten. Deze kwaliteiten zijn: 'levert complete en relevante informatie op', 'levert informatie op die ik via internet niet kan vinden' en 'het ondersteunt me bij mijn werkzaamheden'. In de enquête zijn deze 'kwaliteiten' verder uitgemeten. In figuur 3 is te zien hoe hoog/laag de communicatiemiddelen/diensten scoren op deze 'kwaliteiten'.

Kunt u aangeven wat u het meest waardeert in onderstaande informatiekanaalen? Vink n.v.t. aan indien u het informatiekanaal niet gebruikt. (meerdere antwoorden mogelijk)



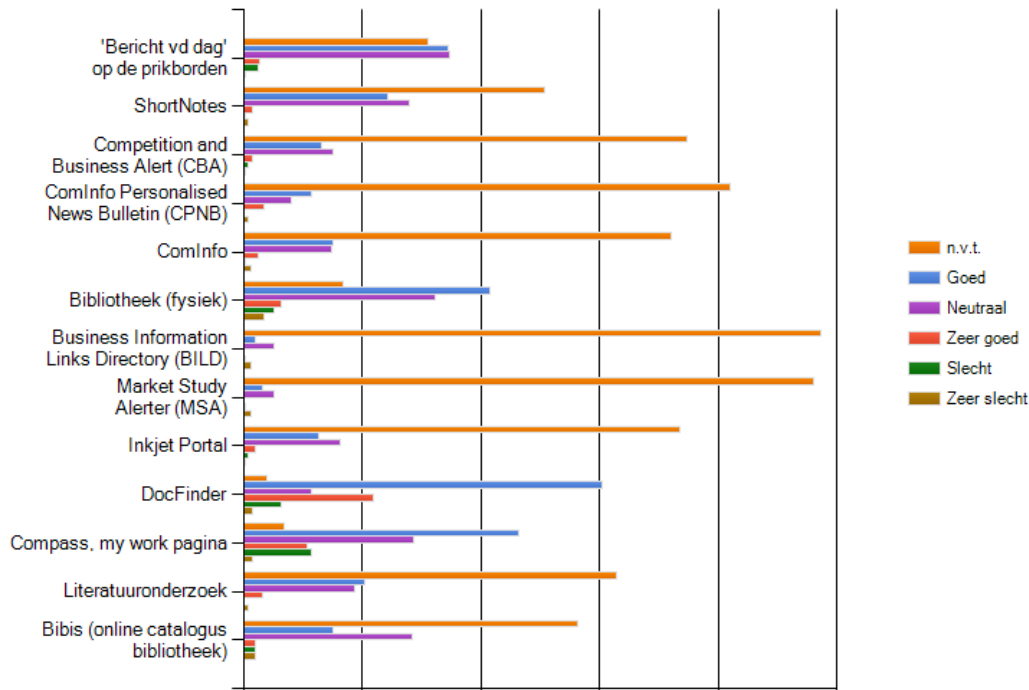
Figuur 3: Staafdiagram kwaliteiten communicatiemiddelen/diensten Information Center

In bovenstaand diagram (figuur 3) is te zien hoe hoog/laag de communicatiemiddelen/diensten scoren op een aantal 'kwaliteiten' van de communicatiemiddelen. 'Het ondersteunt me bij mijn werkzaamheden' scoort het hoogst bij de bibliotheek (54.0%), DocFinder (56.2%) en Compass (53.3%). DocFinder scoort daarnaast ook erg hoog op 'het levert relevante en complete informatie op' (48.5%). De overige communicatiemiddelen/diensten scoren minimaal op de 'kwaliteiten'. Dit heeft te maken met de enorme hoeveelheid respondenten die aangeven geen gebruik (in enquête: n.v.t.) te maken van de communicatiemiddelen/diensten.

Tot slot zijn er nog een aantal kanttekeningen te plaatsen bij een aantal communicatiemiddelen en diensten. In de diepte-interviews werd door meerdere respondenten aangegeven dat de bibliotheek er ouderwets, niet inspirerend en stoffig uitziet. In de enquête werd meerdere malen gesproken over de verouderde collectie van de bibliotheek. Over Compass en DocFinder werd zowel in de diepte-interviews als in de enquête aangegeven dat deze beter gestructureerd zouden moeten worden en dat een zoekfunctie in de vorm van 'Google' en/of 'Doxx' gewenst is.

De segmentatiecriteria die zijn aangehouden bij de enquête hebben geen enkele invloed op bovengenoemde resultaten.

Kunt u aangeven in hoeverre onderstaande informatiekkanalen voorzien in uw informatiebehoefte? Vink n.v.t. aan indien u het informatiekanaal niet gebruikt.



Figuur 4: Staafdiagram informatiebehoefte en communicatiemiddelen/diensten Information Center

Niet alleen de 'kwaliteiten' van de communicatiemiddelen/diensten zijn in de enquête gemeten onder een grotere populatie. Er is ook onderzoek gedaan naar in hoeverre de communicatiemiddelen/diensten voldoen aan de informatiebehoefte van de medewerkers. Dit levert de volgende inzichten op (zie figuur 4). Zoals in figuur 4 te zien is, voorziet het Bericht van de dag neutraal (32.8%) tot goed (32.5%) in de informatiebehoefte. De bibliotheek scoort 39.2% op 'goed' en 30.6% op 'neutraal'. DocFinder scoort met 57.0% het hoogst op 'goed' en met 20.8% het hoogst op 'zeer goed'. Compass scoort daarnaast 27.2% op 'neutraal' en 43.7% op 'goed'. Literatuuronderzoek en Bibis scoren nog enigszins op 'neutraal' met een percentage van 17.7% (Literatuuronderzoek) en 26.8% (Bibis). De overige communicatiemiddelen scoren minimaal op het voorzien in de informatiebehoefte. De segmentatiecriteria die zijn aangehouden bij de enquête hebben geen enkele invloed op bovengenoemde resultaten.

6.4.2 INFORMATION CENTER

Onderstaande gegevens zijn gebaseerd op diepte-interviews en op figuur 5 en 6 (pagina 34 en 35).

In de diepte-interviews werd aangegeven dat het Information Center een meer centrale plek binnen Research & Development in moest nemen. Dit wordt bevestigd in de enquête (47.4% mee eens/zeer mee eens). Daarnaast vond het merendeel van de geïnterviewden dat het contact met het Information Center uit tweerichtingsverkeer (interactie) moest bestaan. Ook dit werd bevestigd in de enquête (55.0% mee eens/zeer mee eens). Uit de diepte-interviews gaf het merendeel van de respondenten aan dat 'meer informatie op maat' effectiever zou zijn voor zowel het Information Center als voor de medewerkers. In de

enquête geeft 45.3% aan het hiermee eens te zijn en 47.3% heeft een neutrale houding. Over de zichtbaarheid/vindbaarheid van het Information Center werd tijdens de diepte-interviews o.a. de volgende opmerking gemaakt: 'Ze kunnen wel vinden dat ik gebruik moet maken van de informatiekkanalen, maar als ik niet weet dat het er is, kan ik het ook niet gebruiken'. Deze uitspraak is onder de stelling 'Ik vind dat de informatiekkanalen die door het Information Center worden aangeboden goed terug te vinden zijn' getest en maar liefst 42.7% van de respondenten is het hier niet mee eens, tegenover 43.1% van de respondenten met een neutrale houding. Respondenten geven daarnaast aan meer gebruik te willen maken van de communicatiemiddelen wanneer zij hier meer over zouden weten (62.6% mee eens/zeer mee eens) en dat ze de meerwaarde van het Information Center inzien (61.8% mee eens/zeer mee eens). Tot slot geeft het merendeel van de respondenten aan actief op zoek te zijn naar technische, concurrent- en marktinformatie (variërend van 83.6% tot 40.2%), maar niet te weten wat het Information Center de medewerkers te bieden heeft op deze drie gebieden (variërend van 52.4% tot 44.7%).

Kunt u aangeven in hoeverre u het met onderstaande stellingen eens bent?						
	Zeer mee eens	Mee eens	Niet eens/ niet oneens	Mee oneens	Zeer mee oneens	
Het zou goed zijn als het Information Center meer informatie op maat zou aanbieden.	5.3% (14)	40.1% (105)	47.3% (124)	6.1% (16)	1.1% (3)	262
Ik vind dat de informatiekkanalen die het Information Center aanbiedt goed terug te vinden zijn.	0.4% (1)	13.7% (36)	43.1% (113)	33.2% (87)	9.5% (25)	262
De toegevoegde waarde van het Information Center is mij duidelijk.	4.2% (11)	34.4% (90)	31.7% (83)	24.4% (64)	5.3% (14)	262
Het Information Center zou op een meer interactieve manier om moeten gaan met de medewerkers.	6.5% (17)	48.5% (127)	39.3% (103)	5.3% (14)	0.4% (1)	262
Het Information Center zou een meer centrale positie binnen R&D moeten innemen.	6.9% (18)	40.5% (106)	43.5% (114)	8.0% (21)	1.1% (3)	262
Als ik meer zou weten van het Information Center, zou ik de aangeboden informatiekkanalen (waarschijnlijk) meer gebruiken.	6.9% (18)	55.7% (146)	27.5% (72)	8.8% (23)	1.1% (3)	262

Figuur 5: Overzicht resultaten enquête

Kunt u aangeven in hoeverre u het met onderstaande stellingen eens bent?

	Zeer mee eens	Mee eens	Niet eens/ niet oneens	Mee oneens	Zeer mee oneens	
Het zou de 'perfecte' situatie zijn als er een betere afstemming zou zijn tussen het Information Center en medewerkers.	4.2% (11)	46.2% (121)	43.9% (115)	5.3% (14)	0.4% (1)	262
Het Information Center moet meer 'tussen de mensen' aanwezig zijn.	6.5% (17)	44.3% (116)	40.1% (105)	8.0% (21)	1.1% (3)	262
Het Information Center is op dit moment niet laagdrempelig genoeg.	2.7% (7)	15.6% (41)	52.3% (137)	24.4% (64)	5.0% (13)	262
Ik zou vaker naar het Information Center moeten gaan met mijn vragen.	5.3% (14)	31.3% (82)	48.9% (128)	13.0% (34)	1.5% (4)	262
Het Information Center heeft meerwaarde voor R&D'ers.	11.8% (31)	50.0% (131)	34.4% (90)	3.1% (8)	0.8% (2)	262
Het contact met het Information Center zou uit tweerichtingsverkeer moeten bestaan.	6.5% (17)	50.8% (133)	39.7% (104)	2.7% (7)	0.4% (1)	262
Ik weet voor/met welke zaken ik terecht kan bij het Information Center.	0.8% (2)	22.5% (59)	30.2% (79)	36.3% (95)	10.3% (27)	262

Figuur 6: Overzicht resultaten enquête

7. EXTERNE ANALYSE

Niet alleen de organisatie moet gunstige factoren bevatten om succesvol kennis te kunnen managen. Het Information Center dient ook rekening te houden met 'invloeden van buitenaf'. In dit hoofdstuk wordt daarom door middel van een DESTEP-analyse³¹ een analyse gemaakt van externe ontwikkelingen die relevant zijn voor het Information Center.

KADER DESTEP ANALYSE

Aan de hand van een zogenaamde DESTEP-analyse wordt er inzicht verkregen in de omgeving van een organisatie. DESTEP staat voor de **d**emografische, **e**cologische, **s**ociale en culturele, **t**echnologische, **e**conomische en **p**olitieke factoren.

7.1 DEMOGRAFISCHE FACTOREN

INDIVIDUALISERING³²

Een trend op demografisch gebied is individualisering. Dit houdt in dat iedereen als een individu met specifieke wensen en behoeften gezien wil worden. Er wordt steeds minder meegegaan met de grote massa, mensen willen steeds vaker 'zelf iemand zijn'. Mensen worden dan ook steeds minder gevoelig voor massacommunicatie, het moet tegenwoordig meer persoonlijk.

7.2 SOCIALE EN CULTURELE FACTOREN

BIBLIOTHEEK ALS 'HUISKAMER'³³

Tegenwoordig zijn bibliotheken niet alleen een instelling waar je boeken/tijdschriften/films kunt lenen. Steeds meer mensen komen naar de bibliotheek om even 'de rust' op te zoeken (ontspannen) of om te werken. Hierdoor wordt in steeds meer bibliotheken een 'huiskamergevoel' gecreëerd. Dit houdt in dat steeds meer bibliotheken ruimtes inrichten die er voor zorgen dat bezoekers zich 'thuis' voelen. De bibliotheek van nu 'mag' niet meer bestaan uit alleen wat boekenrekken. Bibliotheken worden steeds moderner en meer inspirerend ingericht. De echte 'bibliotheekfunctie', zoals we hem van oudsher kennen, verdwijnt dus steeds meer.

7.3 TECHNOLOGISCHE FACTOREN

7.3.1 INFORMATIETECHNOLOGIE³⁴

Informatietechnologie betreft de toepassing van micro-elektronica en heeft betrekking op de opslag en bewerking van informatie. Door de jaren heen zijn er enkele trends geweest. De trends waar het Information Center het meest mee te maken heeft zijn:

1. Het gebruik van internettechnologie
2. De explosieve groei van gegevensopslag

³¹ DESTEP-analyse: zie kader (Bron: <http://www.scienceprogress.nl/strategie/destep-analyse>)

³² Bron: <http://www.cbwmitex.nl/websites/cbwmitex/files/Retail2020/Individualisering.pdf>

³³ Bron: <http://maria-inge-lies.weebly.com/de-bibliotheek.html> en artikel 'Nieuwe wegen voor informatieprofessionals in de profitsector' auteurs: J. van Dijk & R. de Nijs (februari 2010)

³⁴ Bron: <http://www.rijnsenbrij.net/archive1/ebi/nl/h14.htm>

De trend 'het gebruik van internettechnologie' komt neer op het feit dat er steeds meer gebruik van internet gemaakt wordt. De trend 'de explosieve groei van gegevensopslag' houdt in dat er steeds vaker en steeds meer gegevens online opgeslagen worden. Deze combinatie van trends zorgt ervoor dat mensen door het sneller en groter wordende internet, toegang hebben tot steeds meer informatie.

7.3.2 SOCIAL MEDIA³⁵

Social Media is een verzamelnaam voor alle internettoepassingen waarmee het mogelijk is om informatie met elkaar te delen (bijvoorbeeld fora, Twitter, Facebook en Yammer). Het gaat hier niet alleen om informatie in de vorm van tekst, ook geluid en beeld kan worden gedeeld via Social Media.

Social Communities³⁶

Social Communities zijn gebaseerd op basis van een gedeeld thema. Het zijn omgevingen waar mensen met elkaar kunnen communiceren over een thema/onderwerp dat voor hen belangrijk is. Belangrijk om te weten is dat Social Communities niet gebruikt worden als 'vervanging van', maar dat Social Communities vooral gebruikt worden als 'uitbreiding van' kennis. Binnen Social Communities staat interactie centraal. Dit zorgt voor een zogenaamd 'sneeuwbaaleffect' – door interactie komt interactie. Voor 'organisaties' is het belangrijk betrokken te zijn/blijven bij Social Communities die aansluiten bij de 'organisatie'. Op deze manier weten 'organisaties' wat er speelt en kunnen ze daar op inspelen.

7.4 ECONOMISCHE FACTOREN

KENNISMANAGEMENT³⁷

Kennismanagement wordt binnen steeds meer organisaties toegepast of onder de loep genomen. Met de komst van internet en door de individualisering is het van belang dat kennismanagement zodanig ingericht wordt dat het daadwerkelijk effectief is. Veel 'informatie centra' zijn op dit moment dan ook zoekende naar de juiste positie binnen een organisatie.

Philips – Centre for Information Services (Benchmarking)

Binnen Philips is het Centre for Information Services (CIS – 16 medewerkers) gevestigd, dit is eenzelfde soort afdeling als het Information Center van Océ - Technologies B.V. Ook hier timmeren de medewerkers hard aan de weg om als afdeling 'belangrijk en nodig' gevonden te worden. Dit doen ze o.a. door interactie. Het CIS gaat zoveel mogelijk langs tijdens bijvoorbeeld werkoverleggen om zichzelf als het ware 'te verkopen & presenteren'. Tijdens deze korte presentaties (max. 15 minuten) wordt de medewerkers duidelijk gemaakt wie zij (CIS) zijn en wat zij doen. Daarnaast weet het CIS door deze presentaties waar de medewerkers mee bezig zijn. Hierdoor zijn zij in staat beter informatie aan te bieden (win-win situatie). Wat betreft het management en de inbedding van het CIS binnen de organisatie, zijn nog wat problemen. Het CIS zegt daarom dat ze zichzelf 'waar' moeten maken, waardoor inbedding uiteindelijk ook door de top nodig gevonden wordt.

³⁵ Bron: www.social-media.nl

³⁶ Bronnen: <http://www.jeroen.com/jeroencom/content/definitiecommunity.html>, <http://educatie-enschool.info.nl/samenvattingen/71543-wat-is-een-virtuele-community-of-practice-cop.html>

³⁷ Bron: <http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=3324>

8. CONCLUSIES

In dit hoofdstuk zijn de conclusies uit het onderzoek terug te lezen. Deze conclusies vormen de input voor het advies. Het advies, met aanvullende strategie, is terug te lezen in hoofdstuk 9.

8.1 POSITIE INFORMATION CENTER

Op dit moment neemt het Information Center geen duidelijke positie in binnen Research & Development. Het Information Center wil echter gezien worden als een ondersteunende afdeling die het interne informatiepunt vormt voor de medewerkers als het gaat om technische, markt- en concurrentinformatie. Daarnaast omschrijft het Information Center in haar missie de medewerkers te willen stimuleren gebruik te maken van de aangeboden communicatiemiddelen. Deze positie maakt het Information Center op dit moment niet waar. Enerzijds heeft dit te maken met het feit dat er geen procedures zijn waarin is vastgelegd hoe de medewerker moet omgaan met (het zoeken naar) informatie. Anderzijds heeft dit te maken met het feit dat het Information Center en haar communicatiemiddelen/diensten voor een groot deel onbekend zijn onder de medewerkers van Océ Research & Development (paragraaf 8.2) en het ontbreken van een centrale, eenduidig doorgevoerde huisstijl (paragraaf 8.3). Het merendeel van de respondenten geeft in de enquête daarnaast aan dat het contact met het Information Center uit tweerichtingscommunicatie/interactie (paragraaf 8.4) zou moeten bestaan. Op dit moment hanteert het Information Center echter een erg actiegerichte communicatiestrategie en houdt zij geen tot weinig rekening met de behoeften van de medewerkers (paragraaf 8.5).

8.2 COMMUNICATIEMIDDELEN EN DIENSTEN

Bekend

De communicatiemiddelen 'Bericht van de dag', 'ShortNotes', 'Compass - my work pagina' en de diensten 'Literatuuronderzoek', 'Bibliotheek' en 'DocFinder' zijn het meest bekend onder de medewerkers. Wat opvalt is dat deze bekendheid lijkt voort te komen uit contact met collega's, het toevallig vinden van een link op Compass of door middel van een introductie (bij in dienst treden medewerker). Deze introductie is inmiddels weer afgeschaft.

Onbekend

Het merendeel van de communicatiemiddelen/diensten die het Information Center aanbiedt zijn onbekend. Dit blijkt uit het hoge percentage dat 'nooit van gehoord' heeft aangevinkt in de enquête. Vooral de communicatiemiddelen 'Competition and Business Alert', 'ComInfo Personalised News Bulletin', 'ComInfo', 'Business Information Links Directory', 'Market Study Alerter', 'Inkjet Portal' en de dienst 'Bibis' scoren (erg) hoog op de factor onbekend. De segmentatiecriteria die zijn aangehouden in de enquête hebben hier geen enkele invloed op. Het percentage ligt overal ongeveer even hoog. Dit gebrek aan bekendheid heeft waarschijnlijk te maken met een gebrek aan communicatie 'over' het Information Center. Vanuit het Information Center wordt niet gecommuniceerd over wat zij doen, wie zij zijn of wat zij kunnen betekenen (gesloten communicatieklimaat).

Gebruikersgemak

Een ruime meerderheid geeft in de enquête aan dat het merendeel van de communicatiemiddelen/diensten niet goed terug te vinden is. Dit strookt niet met de missie van R&D. In deze missie wordt namelijk

aangegeven dat medewerkers snel en makkelijk toegang moeten hebben tot intern aanwezige informatie. Daarnaast wordt over DocFinder en Compass zowel in de diepte-interviews als in de vrije ruimte van de enquête gezegd dat deze beter gestructureerd zouden moeten worden. In de diepte-interviews wordt aangegeven dat er op dit moment te veel clicks nodig zijn om te vinden wat hij/zij wil vinden.

8.3 HERKENBAARHEID

Huisstijl

Het Information Center hanteert de eigen huisstijl niet consequent. Het oude en het nieuwe logo van het Information Center worden door elkaar gebruikt. De visuele herkenbaarheid van het Information Center is op dit moment minimaal. Daarnaast wordt 'Information Center' officieel met de hoofdletter 'I' en 'C' geschreven, in het logo worden beide woorden met kleine letters geschreven.

Organisatie van de communicatie

Het Information Center biedt de communicatiekanalen (en een deel van de diensten) aan via Compass (intranet). Het merendeel van de respondenten geeft echter aan dat het Information Center op deze manier slecht zichtbaar/vindbaar is. De communicatie van het Information Center verloopt dus niet georganiseerd, zichtbaar en transparant genoeg. Het Information Center is intern echter wel goed georganiseerd, iedereen heeft zijn/haar eigen taak en specialistisch zoekgebied. Er wordt op dit moment geen strategisch gebruik gemaakt van Yammer. Er wordt vanuit de medewerkers via Yammer informatie aangeboden, maar de afzender (Information Center) is niet zichtbaar.

8.4 ACTIE- VERSUS INTERACTIEVISIE

Het Information Center communiceert op dit moment heel erg actiegericht (parallel). Dit past niet bij de behoeften van de medewerkers van Océ Research & Development. Medewerkers hebben behoefte aan meer ruimte voor interactie. De actiegerichtheid van het Information Center past daarnaast niet bij de missie van Océ Research & Development. In de missie staat namelijk het volgende omschreven: 'het ontwikkelen van kennis gebeurt door mensen en door interactie tussen mensen'. Op dit moment is er geen sprake van interactie tussen het Information Center en de medewerkers van Research & Development. De aangeboden informatie is vanuit het oogpunt van het Information Center geïnventariseerd.

8.5 INFORMATIEBEHOEFTE

Markt- en concurrentinformatie

Het merendeel van de medewerkers heeft een actieve houding als het gaat om het zoeken naar informatie op het gebied van concurrent- en marktinformatie. Op dit gebied biedt het Information Center veel informatie aan. Medewerkers geven echter met een ruime meerderheid aan niet te weten wat het Information Center doet op het gebied van dit soort informatie.

Technische informatie

Het merendeel van de medewerkers is daarnaast ook actief op zoek naar informatie die gaat over techniek. Ook op dit gebied biedt het Information Center veel informatie aan. Een ruime meerderheid van de medewerkers geeft ook hier aan dat zij niet weten wat het Information Center op dit gebied doet.

Informatiebehoefte

De communicatiemiddelen die gebruikt worden door de medewerkers voorzien over het algemeen neutraal tot goed in de informatiebehoefte van de medewerkers.

8.6 MANAGEMENT

Vanuit het management wordt het op zoek zijn naar informatie erg belangrijk gevonden. Medewerkers worden hier dan ook in gestimuleerd. Stimulans vanuit het management als het gaat om waar de medewerkers hun informatie zoeken is er niet. Ze geven aan dit niet als hun taak te beschouwen.

8.7 OMGEVINGSFACTOREN

Océ Research & Development heeft als doel 'het ontwikkelen en op de markt brengen van innovatieve producten'. Hierbij wordt aangegeven dat Research & Development de laatste jaren steeds opener is geworden en dat kennis en technologieën steeds vaker/beter worden gedeeld. Dit zijn positieve ontwikkelingen omdat medewerkers door deze 'open deelcultuur' meer bereid zijn om kennis met elkaar en dus ook met het Information Center te delen. Daarnaast blijkt uit de enquête dat het merendeel van de medewerkers een positieve houding ten opzichte van het Information Center heeft als het gaat om het (gaan) gebruiken van de communicatiemiddelen/diensten en dat de communicatiemiddelen/diensten die gebruikt worden redelijk goed scoren op de kwaliteit 'het ondersteund me bij mijn werkzaamheden'. De aanwezige kernwaarden (cultuur) binnen Research & Development zorgen daarnaast voor een positieve omgeving voor kennismanagement. Wat echter opvalt is, dat er in de kernwaarden wordt gesproken over 'het bouwen aan een goede relatie, zowel met in- als externe klanten. Eerder werd al opgemerkt dat het Information Center vanuit haar eigen oogpunt informatie inventariseert en dat er niet/nauwelijks rekening wordt gehouden met de behoeften van de medewerkers. Dit is in strijd met de kernwaarden van Océ Research & Development. Tot slot geeft het merendeel van de respondenten in de enquête aan dat zij vinden dat het Information Center een toegevoegde waarde heeft.

9. ADVIES & STRATEGIE

In dit hoofdstuk wordt er een advies gegeven aan het Information Center. Dit advies wordt, om het Information Center enkele 'handvaten' aan te reiken, aangevuld met een strategie. Het geschreven advies gaat in op de centrale vraag, zoals geformuleerd in hoofdstuk 2: 'Hoe kan het Information Center door middel van interne communicatie haar positie binnen Océ Research & Development met betrekking tot het inventariseren, ontwikkelen, delen en evalueren van informatie versterken/verbeteren?'.

FASE 1

Fase 1 gaat in op de aanpassingen binnen het Information Center en de veranderingen in de werkwijze van het Information Center.

Begeleiding vanuit de professional

Tijdens de eerste paar maanden van het geadviseerde proces is het belangrijk dat het Information Center begeleiding krijgt van iemand met kennis op het gebied van communicatie. Dit kan de afdeling Corporate Communications zijn of een ander persoon met vakkennis. Deze ondersteuning is belangrijk omdat de medewerkers van het Information Center op deze manier effectief gecoacht kunnen worden. Hierdoor leert het Information Center doelgerichter te communiceren en door middel van interne communicatie samen te werken.

9.1 POSITIONEREN³⁸

Uit de resultaten van het hoofdonderzoek blijkt dat het merendeel van de medewerkers van Océ Research & Development niet bekend is met de rol die het Information Center op dit moment heeft. Daarnaast sluit de huidige rol van het Information Center niet aan bij de gewenste rol van het Information Center. Om de positie van het Information Center binnen R&D te verbeteren, is het van belang dat er wordt gekozen voor een duidelijke positionering: hoe wil het Information Center door de medewerkers gezien worden. Door een duidelijke positionering te formuleren, weten zowel het Information Center als de medewerkers welke rol het Information Center kan/gaat vervullen. Deze positionering moet passen bij de behoeften van de medewerkers en binnen de mogelijkheden van het Information Center.

KADER POSITIONEREN

Een positionering is gericht op het bepalen en creëren van een plek in de hoofden van de mensen die past bij de strategie van een bedrijf of organisatie (einddoel). Intern wordt een (her)positionering vaak gebruikt om te professionaliseren, te groeien en/of (nieuwe) producten/diensten te introduceren. Extern wordt een (her)positionering vaak uitgevoerd wanneer er bijvoorbeeld veranderende klantwensen zijn.

³⁸ Positioneren: zie kader (Bron: Boekje open over positioneren, Reinder van Zandvoort, 2010) en het boek Marketingcommunicatiestrategie, Floor en van Raaij)

STRATEGIE

Informationele positionering³⁹

Het Information Center wordt geadviseerd om een duidelijke positionering te formuleren. Een informationele positionering is hiervoor het meest geschikt. Een informationele positionering benadrukt de voordelen van het gebruik van een product/dienst. Deze manier van positioneren wordt veelal gebruikt bij nieuwe producten of bij producten die een probleemoplossend karakter hebben. Een informationele positionering benadrukt de voordelen die de consument, of in dit geval de medewerker, ondervindt bij het gebruiken van het product/dienst. Bij een informationele positionering is het daarom belangrijk dat het Information Center informatie verstrekt over wat zij doen, wie zij zijn en wat de toegevoegde waarde van het Information Center is.

Positionering Information Center

Het Information Center wordt geadviseerd om een positionering te formuleren. Het is belangrijk dat de medewerkers van het Information Center dit samen doen. Dit zorgt ervoor dat de positionering daadwerkelijk 'gedragen' wordt door de medewerkers van het Information Center en dat het niet zomaar wat woorden op papier zijn.

Een sterke positionering heeft volgens Floor en van Raaij (2006) drie kenmerken:

1. De positionering moet relevant zijn voor de doelgroep: de organisatie moet iets te bieden hebben waar behoefte aan is.
2. De positionering moet onderscheidend zijn ten opzichte van breinposities van de concurrentie.
3. De positionering moet aansluiten bij de identiteit van de organisatie: het gaat immers niet om 'window dressing' maar om het werkelijk duiden van de toegevoegde waarde van de organisatie.

Om tot een goede positionering te komen, dient het Information Center een aantal sessies te organiseren waarin zij met elkaar gaan praten/discussiëren over de gewenste positionering, gebaseerd op bovengenoemde drie kenmerken. Dit kan aan de hand van onderstaande vragen.

- 1) **Q:** Waar heeft de doelgroep behoefte aan?
A: Informatie, interactie, samenwerken,
- 2) **Q:** Wat zijn de voordelen van het Information Center?
A: De toegevoegde waarde volgens de medewerkers van het Information Center gekoppeld aan de behoeften van de medewerkers van Research & Development.
- 3) **Q:** Op welke kernwaarden kan het Information Center in spelen, zodat de positionering beter past bij de medewerkers en bij de organisatie?
A: Bijvoorbeeld: betrokken, drang naar verbetering etc.

Medewerkers van het Information Center schrijven ieder voor zich het antwoord op deze vragen op. Daarna worden de uitkomsten met elkaar vergeleken, waarna de punten waarmee iedereen het eens is de

³⁹ Informationele positionering, Bron: Marketingcommunicatiestrategie, Floor en van Raaij (2006)

uitgangspunten vormen voor de positionering die geformuleerd moet worden.

9.2 VERGROTEN VAN HERKENBAARHEID

Op dit moment neemt het Information Center letterlijk geen centrale positie in binnen Océ Research & Development. De communicatiekanalen/diensten van het Information Center zijn niet centraal georganiseerd. Dit gebrek aan organisatie is, zo blijkt uit de diepte-interviews, mede oorzaak van de grote onbekendheid met de communicatiekanalen/diensten. Het Information Center moet dus letterlijk een centrale plek creëren binnen Océ Research & Development, zodat de communicatie beter wordt georganiseerd. Het Information Center wordt zo makkelijk vindbaar en biedt op deze manier tevens een startpunt voor de medewerkers en hun zoektocht naar informatie. Niet alleen zorgt een betere organisatie van de communicatie ervoor dat het Information Center meer herkenbaar wordt, een goed doorgevoerde huisstijl speelt hierin ook een belangrijke rol.

STRATEGIE

Organiseren van de communicatie

Website: Information Center Online (ICO)⁴⁰

Een optie voor het centraal organiseren van de communicatiemiddelen/diensten van het Information Center binnen Research & Development is een 'Information Center Online'. Dit kan gezien worden als een website waar het Information Center het totale aanbod van communicatiemiddelen/diensten en zichzelf op een duidelijke manier presenteert. Op deze website moet de medewerker kunnen lezen wie de gezichten achter het Information Center zijn, wat het Information Center doet, wat het aanbod van het Information Center is (welk communicatiemiddel/dienst dient voor welke informatie), wat de medewerker kan doen etc. De huisstijl van het Information Center moet hierbij duidelijk zichtbaar zijn.

Doorvoeren van de huisstijl

Om de herkenbaarheid van het Information Center te vergroten, wordt geadviseerd om de huisstijl van het Information Center goed door te voeren. Het logo dient aanwezig te zijn in/op alle communicatiemiddelen. Daarnaast wordt geadviseerd om het logo een kleine verandering te laten ondergaan. Dit heeft te maken met de officiële schrijfwijze van het Information Center (met hoofdletters) en de schrijfwijze die wordt gebruikt in het logo (met kleine letters). Naast het consequent gebruiken van het logo, is het belangrijk dat het Information Center met 'standaard formats' werkt, die in ieder communicatiemiddel hetzelfde zijn.

9.3 TUSSEN ACTIEVISIE & INTERACTIEVISIE

Zoals u in het theoretisch kader van hoofdstuk 2 heeft kunnen lezen, kan er in de interne communicatie een actie- en interactievisie worden onderscheiden. Uit het onderzoek blijkt dat het Information Center over het algemeen heel erg actiegericht te werk gaat. Voor een groot deel heeft het Information Center deze actievisie nodig, vooral wanneer het Information Center de medewerkers moet informeren. De medewerkers geven echter aan dat er, voornamelijk in het inventarisatieproces van informatie, meer behoefte is aan interactie. Door een weg te vinden tussen de actie- en interactievisie ontstaat er een betere samenwerking tussen medewerkers en het Information Center. Hierdoor komt er een betere wisselwerking tussen vraag en aanbod, waardoor het Information Center haar ondersteunende positie beter waar kan maken.

⁴⁰ Voor een voorbeelduitwerking, zie bijlagenboek, vanaf pagina 41.

STRATEGIE

Inventariseren

Het inventarisatieproces van informatie gaat om het binnenhalen van informatie. Op dit moment wordt informatie voornamelijk vanuit het oogpunt van het Information Center geïnventariseerd. Dit past niet bij de gewenste positie van het Information Center vanuit het oogpunt van de medewerker.

Omdat het Information Center 'slechts' een capaciteit van negen medewerkers heeft, is het niet mogelijk om interactie op grootschalig niveau te laten plaatsvinden. Er zijn echter wel een aantal mogelijkheden aan te reiken die ervoor zorgen dat het Information Center in bepaalde mate interactie kan creëren tussen het Information Center en de medewerkers.

Yammer

Yammer is een snel inzetbaar middel om in te spelen op de informatiebehoefte van de medewerkers. Het Information Center wordt geadviseerd om een 'Information Center' kanaal aan te maken op Yammer.

Voordelen:

- Het Information Center is zichtbaar binnen de Social Communities van Research & Development.
- Medewerkers kunnen online vragen stellen aan het Information Center.
- Het Information Center kan door Yammer actief te monitoren beter inspringen op de informatiebehoefte van de medewerker.
- Door online ruimte voor interactie te creëren, ontstaat er een betere samenwerking en dus een betere afstemming tussen vraag en aanbod van informatie.

Randvoorwaarden:

- Gebruik het logo van het Information Center als profielfoto.
- Bibliografie invullen volgens de geformuleerde positionering.
- Één medewerker verantwoordelijk stellen voor strategisch 'Yammer-gebruik'.

Overlegstructuren

Om (meer) gericht informatie te kunnen aanbieden (van parallel- naar meer persoonlijke communicatie), wordt het Information Center geadviseerd om meer tussen de medewerkers van Océ Research & Development aanwezig te zijn. Vanwege de relatief lage bezetting van het Information Center (slechts 9 medewerkers) is een intensief contact (interactie) met de medewerkers niet mogelijk. Om in bepaalde mate toch tegemoet te komen aan de (informatie)behoefte van de medewerker, wordt daarom geadviseerd om gebruik te maken van de aanwezige overlegstructuren binnen Research & Development (zoals besproken in paragraaf 4.6). Dit zorgt tevens voor een betere samenwerking. Het Information Center zou (gedeeltelijk) kunnen deelnemen aan de aanwezige overlegstructuren, zodat zij weten waar de medewerkers mee bezig zijn en daardoor beter kunnen voorzien in de informatiebehoefte.

9.4 BLIJVEN ONTWIKKELEN & VERBETEREN

Het Information Center dient zichzelf te blijven verbeteren (kenniswaardeketen, evalueren). Niet alle communicatiemiddelen/diensten zijn bekend onder de medewerkers. Hierdoor kan er op dit moment niet over al het aanbod uitspraken worden gedaan. Het is belangrijk om actief onderzoek te blijven doen naar het Information Center. Hierdoor laten zij blijken 'oog te hebben voor de klant' en kunnen zij beter inspelen op de behoeften van de medewerkers.

STRATEGIE

Testen van middelen

Het Information Center wordt geadviseerd om één keer per jaar een korte enquête te verzenden naar de medewerkers van Océ Research & Development en/of een klankbordgroep te formeren. Deze middelen kunnen bijdragen aan het evaluatieproces. In het evaluatieproces kan aandacht geschonken worden aan de bekendheid van de communicatiemiddelen en diensten, in hoeverre deze voorzien in de informatiebehoefte van de medewerkers en over de werkwijze van het Information Center. Aan de hand van de uitkomsten die hier uit voortkomen, kan het Information Center stappen ondernemen als het gaat om het aan- of afschaffen van communicatiemiddelen/diensten of verdere aanpassingen.

FASE 2

Fase 2 gaat in op het naar buiten brengen van de positionering en het (her)kenbaar maken van het Information Center.

9.5 VAN ONBEKEND NAAR BEKEND

Het grootste 'probleem' van het Information Center is dat ze bij het merendeel van de medewerkers onbekend zijn. In het zogenaamde 'deelproces' van kennismanagement gaat dus iets mis. Het Information Center zal er voor moeten zorgen dat het (in haar nieuwe vorm) bekend wordt onder de medewerkers.

STRATEGIE

1) Vaststellen van doelen

Het Information Center zal doelgerichter moeten communiceren naar de medewerkers van Océ Research & Development. Voordat zij doelgericht kunnen communiceren, zullen zij daarom enkele doelen moeten opstellen. Wat willen ze door middel van communicatie bereiken? Hier zullen ze samen een antwoord op moeten geven.

2) Strategische vertrekpunten

In de communicatiestrategie dient het Information Center rekening te houden met enkele strategische vertrekpunten, welke hieronder omschreven zijn.

- Herkenbare stijl
De communicatiemiddelen die door het Information Center worden ingezet (of gaan worden) dienen allemaal voorzien te zijn van dezelfde huisstijl. Dit houdt in dat het lettertype, logo en format

in ieder communicatiemiddel hetzelfde moet zijn. Dit geldt zowel voor de communicatiemiddelen 'van' als voor de communicatiemiddelen 'over' het Information Center.

- Toegevoegde waarde

In de communicatiemiddelen moet het Information Center benadrukken waarom zij belangrijk zijn en wat de voordelen voor de doelgroep (medewerkers) zijn. Hierbij moet geredeneerd worden vanuit het probleem van de medewerker: hij/zij is op zoek naar informatie.

- Positionering

Er moet in de communicatiemiddelen rekening worden gehouden met de manier waarop het Information Center gezien wil worden. Dit hangt nauw samen met de positionering die zij hebben geformuleerd.

3) Inzetten van communicatiemiddelen

Om daadwerkelijk bekendheid te genereren binnen Océ Research & Development, dient het Information Center effectief communicatiemiddelen in te gaan zetten. In dit deel van de strategie worden enkele mogelijkheden aangedragen.

Persoonlijke communicatiemiddelen

Presentaties

Bij het Centre for Information Services van Philips wordt het al gedaan: presentaties houden voor groepen. Ook het Information Center zal naar de doelgroep toe moeten gaan en niet langer moeten 'afwachten'. Tijdens deze presentaties worden de medewerkers in maximaal 15 minuten geïnformeerd (communicatiestrategie informering, Betteke van Ruler, 1998⁴¹) over wat het Information Center is, doet en kan doen, maar vooral ook welke rol de medewerker heeft en kan hebben in de samenwerking met het Information Center. Belangrijk hierbij is dat er gebruik wordt gemaakt van visuele ondersteuning. De toegevoegde waarde van het Information Center moet visueel in beeld worden gebracht.

Digitale communicatie

Website (ICO)

In paragraaf 9.2 is geadviseerd om het totaalpakket aan communicatiemiddelen centraal te organiseren door middel van een website. Deze website kan daarnaast als communicatiemiddel fungeren als het gaat om het informeren van de medewerker 'over' het Information Center. Het Information Center moet zich op deze website als het ware gaan presenteren. Dit presenteren gebeurt door middel van een informerende communicatiestrategie (Betteke van Ruler, 1998 – zie voetnoot nr. 42). Dit houdt in dat er vooral sprake is van zendergerichte communicatie (eenrichtingscommunicatie) en dat er informatie bekend wordt gemaakt.

Door middel van een informerende communicatiestrategie kan het Information Center op de website antwoord geven op de volgende vragen:

- Wie is het Information Center? (Inclusief foto's voor meer persoonlijkheid)
- Wat doet het Information Center? (Aanbod communicatiemiddelen)

⁴¹ Uit: <http://www.leren.nl/cursus/professionele-vaardigheden/communicatieplan/strategie.html>

- Waarmee & waarom kan het Information Center de medewerker helpen? (Toegevoegde waarde)
- Waarmee & waarom kan een medewerker het Information Center helpen? (Interactie)

Compass

Logo

Door het logo van het Information Center als blikvanger op de 'my work pagina' van het intranet te plaatsen is deze zichtbaar, waardoor de weg naar de website makkelijker te vinden is. Wanneer er op de link wordt geklikt, wordt de medewerker automatisch doorgelinked naar de website van het Information Center (zoals in 9.2 omschreven).

Nieuwsbericht

Via Compass kan de nieuwe website bekend worden gemaakt, een tevredenheidsonderzoek worden aangekondigd etc.

Schriftelijke communicatie

Folder

Door middel van een folder kan het Information Center op een makkelijke manier communiceren naar de doelgroep. Deze folders kunnen bijvoorbeeld bij de prikborden van het Bericht van dag worden neergelegd of persoonlijk onder alle medewerkers worden verspreid.

9.6 OVERIGE AANBEVELINGEN

9.6.1 BIBLIOTHEEK

Uit het onderzoek blijkt dat de traditionele rol van bibliotheken steeds meer komt te vervallen en dat bibliotheken steeds meer een plek worden waar de medewerker zich terug trekt om even te ontspannen of om te werken. De bibliotheek van het Information Center wordt echter als stoffig, ouderwets en niet uitnodigend ervaren. Het Information Center zal de bibliotheek (op lange termijn) moeten voorzien van een (kleine) metamorfose, zodat de bibliotheek meer wordt dan alleen maar een plek waar medewerkers boeken kunnen (op)halen.

9.6.2 COMPASS & DOCFINDER

Uit de diepte-interviews en enquête blijkt dat Compass en DocFinder op dit moment niet gebruiksvriendelijk genoeg zijn door het gebrek aan structuur. Er wordt daarom geadviseerd om te kijken naar mogelijkheden die ervoor kunnen zorgen dat Compass en DocFinder beter gestructureerd worden. Daarnaast wordt geadviseerd om dit in overleg te doen met de doelgroep. Hierdoor kan er een betere afstemming plaatsvinden, bijvoorbeeld door middel van een klankbordgroep (paragraaf 9.4).

9.6.3 BEST PRACTICES

Medewerkers moeten het Information Center ondersteunend vinden. Om de toegevoegde waarde van het Information Center te laten zien, kan er gebruik worden gemaakt van 'Best Practices'. Door middel van een best practice, kan het Information Center succesverhalen naar buiten brengen, waardoor de medewerker een beter beeld krijgt van het nuttige effect van het Information Center.

10. BRONNENLIJST

In dit hoofdstuk vindt u alle bronnen terug die gebruikt zijn voor het schrijven van deze scriptie. De lijst is onderverdeeld in internet, boeken, documenten en artikelen.

10.1 INTERNET

- <http://www.oce.nl/over-oce/organisatie/default.aspx>
- <http://www.oce.nl/over-oce/ambities-en-strategie.aspx>
- <http://www.oce.nl/over-oce/organisatie/ocenederland.aspx>
- <http://www.rightmarktonderzoek.nl>
- <http://www.scienceprogress.nl/strategie/destep-analyse>
- <http://www.cbwmitex.nl/websites/cbwmitex/files/Retail2020/Individualisering.pdf>
- <http://maria-ingelies.weebly.com/de-bibliotheek.html>
- <http://www.rijzenbrij.net/archive1/ebi/nl/h14.htm>
- <http://www.social-media.nl>
- <http://educatie-enschool.infonu.nl/samenvattingen/71543-wat-is-een-virtuele-community-of-practice-cop.html>
- <http://www.kennisportal.com/main.asp?ChapterID=3324>
- <http://www.qoin.com/verdiene/duurzaam-research-en-development.html>
- <http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/economie-it/informatiemanager>
- <http://www.latebytes.nl/?p=17>
- <http://cf.hum.uva.nl/bai/home/jmackenzie/pubs/KM-Handboek.pdf>
- <http://www.floor.nl/kennis/rend.html>
- <http://www.floor.nl/kennis/management.html>
- <http://www.jeroen.com/jeroencom/content/definitiecommunity.htm>
- <http://www.managementmodellensite.nl>
- <http://www.giraffevuew.com/artikelen/artikelen-1/index.html>
- <http://trendsconcepten.blogspot.com/2009/01/trend-van-nu-digitalisering.html>

10.2 BOEKEN

- Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek (Auteurs: Baarda, de Goede en Teunissen, 2^e geheel herziene druk, 2005, Noordhoff Uitgevers)
- Basisboek methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek - Baarda en de Goede, 4^e geheel herziene druk, 2007, Noordhoff Uitgevers)
- Interne communicatie als managementinstrument (Auteur: Huib Koeleman, 5^e geheel herziene druk, 2008, Kluwer)
- Twitteren op je werk, en andere mogelijkheden van social media voor interne communicatie (Auteur: Huib Koeleman, 2009, Kluwer)
- Interne communicatie voor de professional (Auteur: Erik Reijnders, druk 1, 2008, Uitgeverij van Gorcum)

- Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden (Auteur: Erik Reijnders, 2006, Uitgeverij van Gorcum)
- Leidinggeven aan professionals? Niet doen! (Auteur: M. Weggeman, 3^e druk, 2008, Scriptum)
- Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties (Auteur: M. Weggeman, druk 1, 1997, Scriptum)
- Geïntegreerde communicatie, concern-, interne en marketingcommunicatie (Auteurs: Marita Vos en Henny Schoemaker, 8^e druk, 2007, Boomonderwijs)
- Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management (Auteurs: van Dam & Marcus, 5^e druk, 2005, Noordhoff Wolters)
- Marketingcommunicatiestrategie (Auteur: Floor en van Raaij, 5^e druk, 2006, Stenfert Kroese)
- 15 Praktijkverhalen over kennismanagement (Auteurs: Daphne Depassé en Erwin la Roi, 1^e druk, 2009, Essentials)
- Boekje open over positioneren (Auteur: Reinder van Zandvoort, uitgave van 'Communicatie Positionering')
- Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer: communiceren met jongeren van de 21^e eeuw (Auteurs: Jeroen Boschma en Inez Groen, 2006)

10.3 INTERNE DOCUMENTEN

- 'R&D instructions' (2009)
- 'Informatievoorziening in een nieuw jasje' (auteur: Sanne Kortenoeven, Océ Technologies B.V., 1999)
- PowerPoint 'Reference architecture from management perspective' (2009)
- Intern Document 'Document Quick Reference Competences (Dutch Version)' (2009)
- 'Department Development Plan BI&AR and Program 2010' (2010)
- 'Afdelingsplan BI&AR, IM' (2009)
- Intern document 'Personeelsgegevens' (2009)

10.4 ARTIKELEN

- 'Information Consumers: Where do Researchers look for Information?' (Uitgave van IDC – Analyse the future, maart 2011)
- 'Nieuwe wegen voor informatieprofessionals in de profitsector' (Auteurs: J. van Dijk & R. de Nijs, februari 2010)