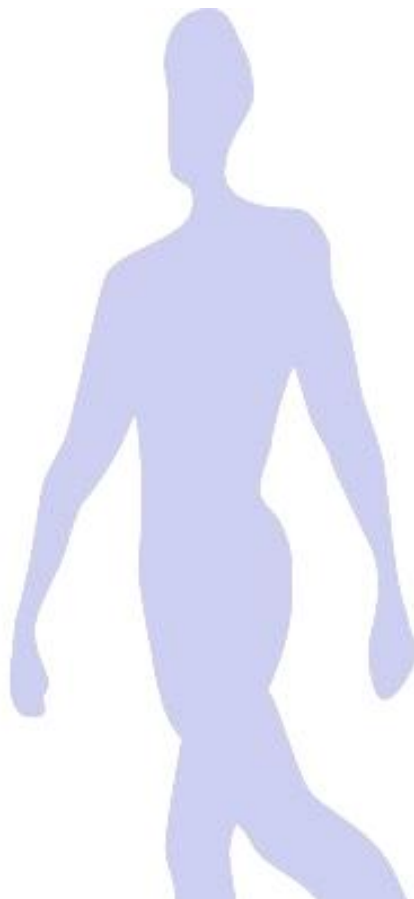


EINDHOVEN

JUNI 2011



RABOBANK
NEDERLAND

EEN SCRIPTIE MET IDEEËN



LOES KESSELS, 2092282 | RABOBANK NEDERLAND, ICT SERVICEDESK | FONTYS HOGESCHOOL COMMUNICATIE

STAGEDOCENTE: INGRID JACOBS | STAGEBEGELEIDER: SERGE VAN TUIL

VOORWOORD

Deze scriptie dient ter afronding van de HBO opleiding Communicatie aan de Fontys in Eindhoven. Het onderzoek betreft een intern onderzoek naar het communicatie- en informatiebeleid van de ICT Servicedesk van Rabobank Nederland. Ik heb veel geleerd van het schrijven van mijn scriptie. Deze zie ik dan ook als het kroonstuk op mijn studie.

De stage bij Rabobank Nederland heeft een grote indruk op mij achtergelaten. Het was een bijzondere ervaring om stage te lopen bij zo een grote organisatie. Ik heb veel mogen leren en wil daarom graag iedereen die me hierbij geholpen heeft bedanken voor de steun en voor het geven van de vrijheid om het project op eigen wijze vorm te geven.

In het bijzonder wil ik graag mijn stagebegeleider Serge van Tuil bedanken voor zijn begeleiding tijdens mijn afstudeerperiode. Hij heeft ervoor gezorgd dat ik op het juiste pad bleef tijdens mijn onderzoek en heeft me met veel nuttige mensen in contact gebracht. Daarnaast wil ik ook graag Simone Tijhuis bedanken voor haar hulp en ondersteuning op momenten dat Serge er niet was, en haar interesse in mijn project.

Ook wil ik graag mijn stagedocente Ingrid Jacobs bedanken voor haar professionele begeleiding en regelmatige feedback. Ingrid heeft erg veel kennis over het onderwerp van mijn afstuderen en heeft er daarmee enorm aan bijgedragen mijn scriptie naar een hoger plan te tillen.

Als laatste wil ik graag mijn ouders en vriend bedanken voor de steun die ze me hebben gegeven en de interesse die ze getoond hebben tijdens de afstudeerperiode.

Ik kijk met veel plezier terug op mijn afstudeerperiode, het was een mooie afsluiting van mijn opleiding.

Eindhoven, juni 2011

LOES KESSELS

N.B.

Door de hele scriptie vindt u in kleine kaders citaten uit de diepte-interviews die tijdens het onderzoeksproces zijn afgehouden, om op deze manier een beeld te geven van de beleving van de medewerkers.

MANAGEMENT SUMMARY

Uit tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers van de ICT Servicedesk van Rabobank Nederland kwam eerder dit jaar naar voren dat het informatie- en communicatiebeleid van de afdeling niet optimaal functioneert. De structuur van de diverse informatie- en communicatiekanalen heeft de laatste jaren weinig aandacht gekregen, waardoor de werking inefficiënt is geworden. Dit resulteert in ontevreden klanten vanuit de lokale banken, is gebleken uit een behoeftenonderzoek onder klanten van de ICT Servicedesk eerder dit jaar. Voor de organisatie is het daarom van groot belang dat er duidelijk in kaart gebracht wordt welke knelpunten precies te vinden zijn in het communicatiebeleid en wat de behoeften van de medewerkers zijn.

Effectieve interne communicatie is van groot belang voor elke organisatie. Het draagt bij aan een positieve, ondersteunende houding van medewerkers ten opzichte van de strategische koers van de organisatie (Eggink, 1993). Daarnaast hebben medewerkers duidelijke informatievoorziening nodig om hun taken zo goed mogelijk uit te kunnen voeren. Wanneer medewerkers ontevreden zijn over de interne communicatie heeft dit vaak te maken met een gebrek aan informatievoorziening of aan betrokkenheid bij de medewerker. Een succesvolle (interne) communicatiestrategie is onmogelijk als de structuur, cultuur en strategie van de organisatie en communicatie niet goed gefundeerd zijn. Extern winnen is dus intern beginnen (Van Den Bosch & Zweekhorst, 2009).

“De goed oplettende agents sturen meestal wel een mailtje door naar de rest”

Als basis voor het onderzoek is de volgende centrale vraag geformuleerd: ***“Op welke manier kan het huidige informatie en communicatiebeleid van de ICT Servicedesk worden aangepast om de tevredenheid onder zowel medewerkers als klanten te verhogen?”***. Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn allereerst het organisatiebeleidskader en het communicatiebeleidskader in kaart gebracht, door middel van het Funderingsschema (Van den Bosch & Zweekhorst, 2009). Op deze manier konden de matches en mismatches tussen beide beleidskaders in kaart gebracht worden. Aan de hand van diepte-interviews en een daarop volgende digitale enquête zijn ook de behoeften van de medewerkers met betrekking tot het communicatiebeleid gepeild. Peiling van deze behoeften was tevens van groot belang bij het beantwoorden van de centrale vraag. De volledige onderzoeksopzet is terug te lezen in **Hoofdstuk 4**.

Uit het Funderingsschema kwamen als belangrijkste conclusies naar voren dat de visie op communicatie zoals deze op papier staat, in feite geen visie op communicatie is. Het uitgangspunt van deze visie is *informer*en (bekendmaking door middel van gecontroleerd eenrichtingsverkeer), wat niet goed past binnen de organisatievisie “samen bereik je meer”. Ook de wielstructuur is niet het type netwerkstructuur dat aansluit bij deze organisatievisie, het type leiderschapsstijl en de organisatiewaarden van de ICT Servicedesk. De overige

onderdelen sluiten wel op elkaar aan. De conclusies van het Funderingsschema zijn terug te lezen op [bladzijde 37](#).

Ook uit het behoeftenonderzoek kwamen duidelijke conclusies naar voren. De medewerkers zien de *hoeveelheid kanalen* en de *hoeveelheid informatie per dag* als grootste knelpunten in het huidige beleid. Door de hoeveelheid aan diverse kanalen is er nog maar weinig overzicht en structuur in het beleid. De kanalen email, communicator, servicedesk portaal en Weekje Servicedesk worden het meest gebruikt en het meest positief beoordeeld. De algemene emailberichten ('Heb je even?' en 'Snel in contact'), de afdelingssites en de SharePointsites worden nauwelijks bekeken. Een grote meerderheid zou het aantal kanalen graag reduceren. De belangrijkste randvoorwaarden met betrekking tot de informatie- en communicatiestroom zijn volgens de medewerkers: een goede zoek- en vindfunctie, gebruiksvriendelijkheid en centralisatie van informatie en communicatie. De hoeveelheid email per dag zien de medewerkers ook graag reduceren. Informele communicatie ziet men liever niet terug op de digitale werkplek. De conclusies van het behoeftenonderzoek zijn terug te lezen in [Hoofdstuk 6](#).

Op basis van de conclusies uit het Funderingsschema en het behoeftenonderzoek is een advies ter verbetering van het communicatiebeleid opgesteld. Dit advies vindt u in [Hoofdstuk 7](#) (pagina 43). In dit advies wordt ten eerste een nieuwe visie op communicatie geformuleerd, waarin de juiste balans tussen informeren en dialogiseren centraal staat. Deze visie past beter bij de organisatievisie "samen bereik je meer" en de organisatiewaarden. Er wordt geadviseerd de positie van de communicatieafdeling te veranderen van een *verkoperspositie* naar een *intermediërende positie*. Hierbij vormt de communicatieafdeling een brug tussen de organisatie en haar interne en externe doelgroepen, om zo samen gezamenlijke doelen te kunnen behalen. Ook is er een nieuwe communicatiestrategie geadviseerd op basis van deze nieuwe visie en is de middelenmix aangepast.

Er worden veel veranderingen binnen de huidige middelenmix geadviseerd. Zo wordt er geadviseerd een aantal communicatiekanalen dat slecht beoordeeld en nauwelijks gebruikt wordt te schrappen. Deze kanalen voldoen tevens niet aan de door de medewerkers gestelde randvoorwaarden. Hiervoor in de plaats komt een nieuw platform waarop alle organisatorische informatie structureel gebundeld wordt. Een visuele weergave van dit platform is te vinden in [Bijlage 7](#). Email dient alleen nog gebruikt te worden voor urgente zaken en voor 1-op-1 communicatie, om zo de dagelijkse hoeveelheid email te verminderen. Joris en Weekje Servicedesk blijven op dezelfde manier bestaan als voorheen. Bovengenoemde middelen hebben het informeren van de medewerkers als hoofddoel. Naast het nieuwe platform zal ook Twitter worden toegevoegd aan de middelenmix. Twitter zal dienen voor de informele communicatie. Op deze manier wordt de informele communicatie gescheiden van de 'werkinformatie' en is deze informatie slechts voor wie er interesse in heeft. Aangezien er geadviseerd wordt meer te dialogiseren binnen de servicedesk, worden ook een klankbordgroep en een online forum (dat geplaatst zal worden op het nieuwe platform) waarop medewerkers zelf

discussiepunten kunnen starten aan de middenmix toegevoegd. Daarnaast wordt er geadviseerd meer te dialogiseren tijdens werkoverleg, door de medewerkers te vragen waar zij het nog over willen hebben.

Aan de hand van deze aanpassingen wordt rekening gehouden met alle conclusies uit zowel het Funderingsschema als het behoeftenonderzoek. Deze aanpassingen zorgen ervoor dat de communicatie- en informatiestroom overzichtelijker en gebruiksvriendelijker wordt. Hierdoor zullen de medewerkers minder tijd nodig hebben in hun zoektocht naar relevante berichten, zijn ze beter op de hoogte en kunnen calls sneller afgehandeld worden. Dit zal resulteren in een efficiëntere werkwijze en daarmee in tevreden medewerkers en klanten.

Uit het behoeftenonderzoek kwam naar voren dat de medewerkers van de servicedesk veel waarde hechten aan duidelijke communicatie over de werkwijze van het (nieuwe) communicatiebeleid, aangezien de veranderingen binnen dit beleid van grote invloed zijn op de dagelijkse werkzaamheden. Tijdens de implementatie van deze veranderingen ligt een belangrijke rol bij de verschillende locatiemanagers. *Informeren* en *dialogiseren* staan beide centraal bij het implementatieproces. In eerste instantie zal geïnformeerd moeten worden welke veranderingen zijn doorgevoerd, wat de voordelen hiervan zijn en op welke wijze zij te werk dienen te gaan. Deze informatie kan gegeven worden tijdens het werkoverleg. Vervolgens dient er gedialogiseerd te worden. Er moet aan de medewerkers gevraagd worden wat zij kwijt willen over het nieuwe beleid en wat hun bevindingen zijn. Dit is nodig om het proces te kunnen bijsturen wanneer nodig, om te kijken of het proces naar wens verloopt en om te blijven motiveren. Het is in de implementatiefase dus belangrijk regelmatig werkoverleg te houden.

“Je krijgt veel mail en leest niet alles. Je moet een manier vinden om mensen te triggeren de informatie zelf te gaan halen”

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
MANAGEMENT SUMMARY	3
INHOUDSOPGAVE	6
1. INLEIDING	9
1.1. Over wie en wat hebben we het?	9
1.2. Aanleiding onderzoek	9
1.3. Centrale vraag	10
1.4. Leeswijzer	10
2. ORGANISATIEBESCHRIJVING	11
2.1. Rabobank Nederland	11
2.2. Groep ICT	11
2.3. Afdeling Klantencontact en de ICT Servicedesk	11
3. THEORETISCH KADER	13
3.1. Wat is interne communicatie?	13
3.1.1. Het Communicatiekruispunt (Betteke van Ruler)	13
3.1.2. Het belang van interne communicatie voor een organisatie	14
3.2. Het Funderingsschema	15
3.3. Informatiebeheersing	16
3.4. Conclusie	18
4. ONDERZOEKSOPZET	19
4.1. Probleem- en vraagstelling	19
4.1.1. Probleemstelling	19
4.1.2. Onderzoeksvragen	19
4.2. Onderzoeksdoel	20
4.3. Onderzoeksmethoden	20

5.	ORGANISATIE- EN COMMUNICATIEBELEIDSKADER	22
5.1.	Organisatiebeleidskader	22
5.1.1.	Organisatievisie	22
5.1.2.	Waarden	22
5.1.3.	Organisatiestrategie	23
5.1.4.	Organisatiestructuur	24
5.1.5.	Visie op organiseren	26
5.1.6.	Organisatiecultuur	26
5.1.7.	Leiderschapsstijl	27
5.1.8.	Sleutelvaardigheden	29
5.2.	Communicatiebeleidskader	29
5.2.1.	Visie op communicatie	29
5.2.2.	Communicatiestructuur	30
5.2.3.	Communicatiemiddelen	33
5.2.4.	Netwerkstructuur	34
5.2.5.	Organisatie van communicatie	34
5.2.6.	Communicatieklimaat	36
5.2.7.	Communicatiestrategie	36
5.3.	Matches en mismatches	37
6.	BEHOEFTENONDERZOEK ONDER DE MEDEWERKERS	38
6.1.	Diepte-interviews	38
6.1.1.	Resultaten diepte-interviews	38
6.1.2.	Relevantie van de segmentatie	40
6.2.	Enquête	40
6.2.1.	Algemene conclusies enquête	40
6.2.2.	Relevantie van de segmentatie	41
7.	ADVIES	43
7.1.	Welke veranderingen kunnen worden doorgevoerd binnen het huidige beleid?	43
7.1.1.	Visie op communicatie	43
7.1.2.	Communicatiestrategie	45
7.1.2.1.	Doelgroep	45
7.1.2.2.	Doelstellingen	45
7.1.2.3.	Propositie	46
7.1.2.4.	Middelenmix	46
7.1.3.	Conclusie	49

7.2.	Hoe kunnen deze veranderingen worden doorgecommuniceerd naar de medewerkers van de ICT Servicedesk?	49
------	---	----

LITERATUURLIJST	51
------------------------	-----------

BIJLAGEN	53
-----------------	-----------

Bijlage 1: Het Funderingsschema	53
Bijlage 2: Uitbreiding onderzoeksopzet	54
Bijlage 3: Topiclijst	57
Bijlage 4: Enquête	58
Bijlage 5: Uitwerking interviews	64
Bijlage 6: Matches & mismatches Funderingsschema	95
Bijlage 7: Opzet nieuwe platform organisatorische informatie	96

1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt in kaart gebracht welke organisatie centraal staat in de scriptie en welk probleem aanleiding vormt voor het in deze scriptie behandelde onderzoek. Vervolgens wordt de centrale vraag gegeven, die basis vormt voor het onderzoek.

1.1. OVER WIE EN WAT HEBBEN WE HET?

De Rabobank is één van de grootste Nederlandse banken, die staat voor zowel globaal als lokaal maatschappelijk betrokken zijn en duurzaam ondernemen. De bank heeft geen aandeelhouders maar is een vereniging met leden, die gezamenlijk de besluiten maken en lasten dragen. De opdrachtgever is Serge van Tuil, Operations Manager van de ICT Servicedesk van Rabobank Nederland. De ICT Servicedesk is een afdeling bestaande uit 220 mensen verspreid over 6 locaties. Zij beheren de interne kanalen en bieden technische en functionele ICT ondersteuning aan de medewerkers van zowel Rabobank Nederland als de lokale banken. In Hoofdstuk 2 wordt dieper ingegaan op de organisatie.

1.2. AANLEIDING ONDERZOEK

Het informatie- en communicatiebeleid van de afdeling ICT Servicedesk van Rabobank Nederland functioneert niet optimaal. Dit kwam naar voren uit een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers van deze afdeling. De structuur van de diverse informatie- en communicatiemiddelen heeft de laatste jaren weinig aandacht gekregen, waardoor de werking inefficiënt is geworden. De informatie die managers en agents nodig hebben om hun werk te kunnen doen staat erg verspreid. Er worden verschillende kanalen gebruikt om met elkaar te communiceren en om gegevens op te plaatsen, met het gevolg dat informatie vaak niet of te laat bij de juiste functionaris landt. Met name de hoeveelheid en structuur van informatie/communicatie en de complexiteit

“De informatie staat versnipperd en dat is het grote probleem.”

hebben ervoor gezorgd dat het systeem onwerkbaar is geworden. Dit resulteert in ontevreden klanten vanuit de lokale banken, is gebleken uit een behoeftenonderzoek onder klanten van de ICT Servicedesk, uitgevoerd door BUREAU PIT¹ eerder dit jaar. De klanten zijn voornamelijk ontevreden over de bereikbaarheid en de snelheid (lange wachttijden) van de ICT Servicedesk.

Kortom, voor de organisatie is het van groot belang dat er duidelijk in kaart gebracht wordt wat de behoeften van de medewerkers zijn en hoe ze de communicatiestructuur het meest effectief kunnen inzetten (welke kanalen voor welke type informatie, wie is de eigenaar van het kanaal, wanneer wordt een kanaal gebruikt etc.).

¹ BUREAU PIT is een communicatiebureau in opleiding, bestaande uit tien communicatiestudenten van de Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven. Zij hebben dit bureau opgericht in het kader van hun afstuderen en voeren daarbij opdrachten uit voor diverse opdrachtgevers, waaronder ook Rabobank Nederland.

1.3. CENTRALE VRAAG

De centrale vraag die de leidraad zal vormen voor het onderzoek is:

“Op welke manier kan het huidige informatie- en communicatiebeleid van de ICT Servicedesk worden aangepast om de tevredenheid onder zowel medewerkers als klanten te verhogen?”

In Hoofdstuk 4 wordt dieper ingegaan op de probleemstelling en centrale vraag.

1.4. LEESWIJZER

De opbouw van de scriptie is als volgt. In hoofdstuk 2 vindt de terreinverkenning plaats, waarbij dieper wordt ingegaan op de organisatie en de context van het probleem. In het daarop volgende hoofdstuk wordt ingegaan op het theoretisch kader van de scriptie. Hierbij wordt toegelicht welke theorieën en modellen gehanteerd zijn bij het maken van de scriptie, en welke theoretische inzichten deze theorieën en modellen geven over het onderwerp van de scriptie. Vervolgens wordt de onderzoeksopzet behandeld in hoofdstuk 4. Hierbij komen onder andere het onderzoeksdoel, de centrale vraag en deelvragen aan het bod. Per deelvraag zal worden toegelicht welke onderzoeksmethode gebruikt zal worden om de vraag te beantwoorden. In hoofdstuk 5 wordt het Funderingsschema van de ICT Servicedesk ingevuld en worden de matches en mismatches tussen het organisatie- en communicatiebeleidskader gegeven. Hoofdstuk 6 doet verslag over het behoeftenonderzoek dat is uitgevoerd onder de medewerkers van de ICT Servicedesk en biedt een overzicht van de conclusies van het onderzoek. In hoofdstuk 7 wordt op basis van de conclusies uit het onderzoek een advies gegeven voor vernieuwing van het communicatiebeleid. Tevens wordt geadviseerd op welke wijze de veranderingen binnen het beleid het beste gecommuniceerd kunnen worden naar de medewerkers.

SharePoint is nooit echt goed geïntroduceerd, ik heb weinig onthouden van waar het voor zou moeten dienen.”

2 ORGANISATIEOMSCHRIJVING

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de opdrachtgevende organisatie, met als doel een beter beeld te krijgen van de organisatie waarop het communicatiebeleid dient te worden afgestemd.

2.1. RABOBANK NEDERLAND

Rabobank Nederland is de centrale organisatie en staat in dienst van de lokale Rabobanken en de groepsonderdelen van Rabobank. Rabobank Nederland zorgt voor marktondersteuning voor bedrijven, particulieren en private banking klanten, onder meer met de ontwikkeling van nieuwe producten. Daarnaast voert Rabobank Nederland een aantal centrale staffuncties uit voor de lokale banken en de gehele Rabobank Groep, zoals Shared Services & Facilities, Groep ICT en Coöperatie en Bestuur, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Investor Relations, Long Term Funding, Personeelszaken, Juridische- en Fiscale Zaken, Kennis en Economisch Onderzoek en Communicatie. Rabobank Nederland heeft ongeveer 6.400 medewerkers (fte) in dienst.²

2.2. GROEP ICT

Groep ICT is het onderdeel van Rabobank Nederland dat alle ICT verzorgt voor de lokale banken. De missie van Groep ICT is het realiseren van een effectieve en efficiënte inrichting van de informatievoorziening op Rabobank Groep niveau, inclusief de uitvoering daarvan voor de directoraten van Retail en het directoraat Coöperatie en Bestuur AB. De inrichting van de informatievoorziening is gebaseerd op uitgangspunten als schaalvoordelen, gezamenlijke aanpak en een goede prioriteitsstelling. De ICT-activiteiten bestaan uit drie belangrijke pijlers:

- ICT beleid en architectuur
- ICT technologie en infrastructuur
- Programma's en projecten

***“Veel sparren
met elkaar is
goed!”***

Speerpunten van het beleid zijn servicegerichtheid en transparantie naar de business (Retail & Coöperatie en Bestuur AB) en naar de lokale banken.

2.3. AFDELING KLANTENCONTACT EN DE ICT SERVICEDESK

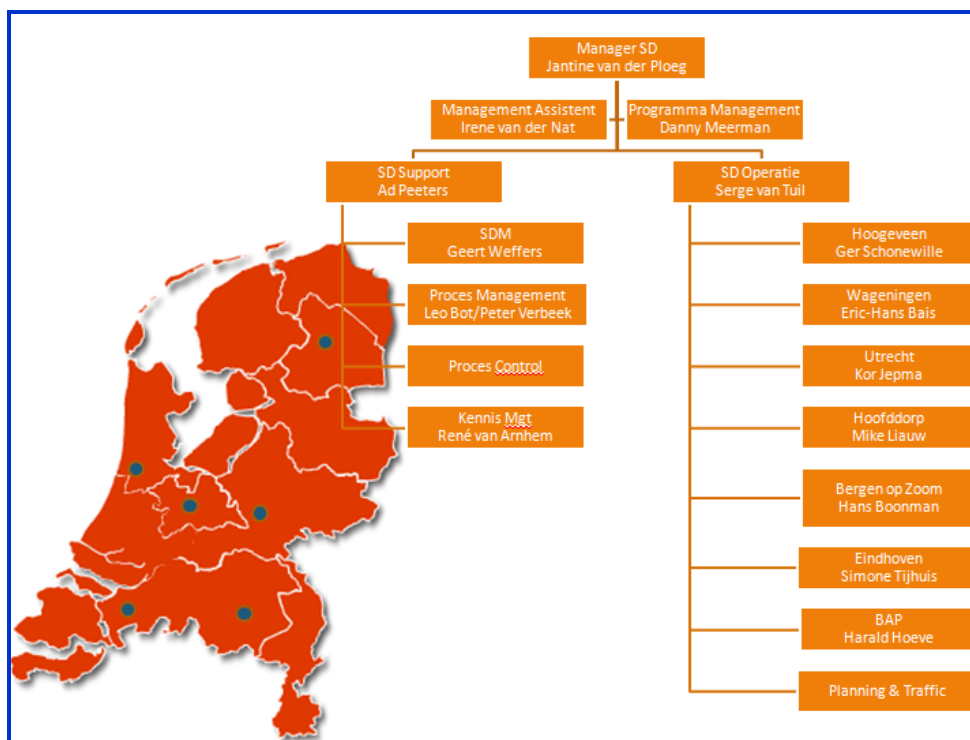
De ICT Servicedesk valt onder de afdeling Klantencontact van de ICT Groep. De afdeling Klantencontact is de ‘voorkant’ van Groep ICT en vervult een brugfunctie tussen opdrachtgevers en afnemers van ICT-dienstverlening door Groep ICT. Klantencontact implementeert systemen en diensten bij lokale banken, maakt afspraken met opdrachtgevers over de kwaliteit van de ICT-dienstverlening aan afnemers, kent de wensen en

² ‘Organisatie Rabobank Nederland’

http://overons.rabobank.com/content/profiel/organisatie/rabobank_nederland/index.jsp

behoeften van afnemers aan ICT-dienstverlening en is voor afnemers het aanspreekpunt voor vragen over en problemen met diensten van Groep ICT.

De ICT Servicedesk van Groep ICT heeft 35.000 klanten: alle medewerkers van Rabobank Nederland en de lokale banken. De Servicedesk handelt voor deze klanten zo'n 500.000 calls per jaar af. De Servicedesk is verdeeld over zes locaties in Nederland: Eindhoven, Utrecht, Bergen op Zoom, Hoofddorp, Hoogeveen en Wageningen. In totaal heeft de Servicedesk zo'n 220 personen (fte) in dienst. Klanten kunnen contact opnemen met de Servicedesk door middel van telefoon en e-mail.



Figuur 1: Organigram ICT Servicedesk³

³ Bron: Powerpoint Presentatie RN ICT Servicedesk

3 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de theorie die van belang is bij het uitvoeren van het onderzoek. Om goed grip te krijgen op het onderwerp van de scriptie, wordt in paragraaf 3.1 eerst dieper ingegaan op het begrip ‘interne communicatie’ en het belang van interne communicatie voor een organisatie. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 toegelicht welk model gehanteerd zal worden bij het onderzoek.

3.1. WAT IS INTERNE COMMUNICATIE?

Interne communicatie is het beschikbaar maken, doorgeven en ontvangen van informatie en instructies, die direct of indirect een bijdrage leveren aan het doeltreffend realiseren van de bedrijfsdoelstellingen (Eggink, Handboek Interne Communicatie, 1993). Een effectieve interne communicatie draagt bij aan een positieve, ondersteunende houding van medewerkers ten opzichte van de strategische koers van een organisatie (De Ridder, 2005). Er bestaan enkele basisvoorwaarden voor een goede interne communicatie: (1) een besluitvaardig management, (2) een open en eerlijke stijl van leidinggeven, (3) de wil om het personeel te benaderen in een taal die hen aanspreekt en (4) de mogelijkheid tot feedback. De hoofddoelen van interne communicatie zijn het informeren en motiveren van medewerkers.

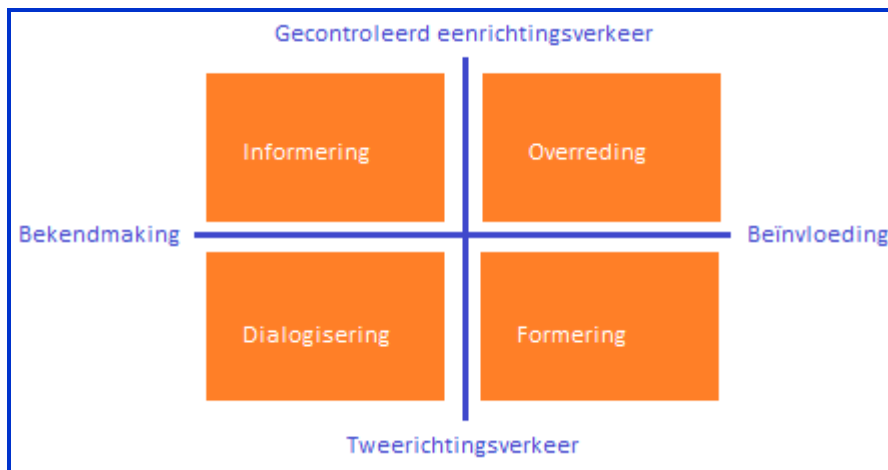
3.1.1. HET COMMUNICATIEKRUISPUNT (BETTEKE VAN RULER)

Communicatie is niet langer slechts een ornament van de organisatie, maar behoort tot het management en de strategie van een organisatie. Er moet een beleid voor worden ontwikkeld en er is sturing nodig. Betteke van Ruler omschrijft in ‘Strategisch Management van Communicatie’ (1998) het Communicatiekruispunt: een situationeel model bestaande uit vier basisstrategieën van communicatiemanagement. Vanuit het

**“De onderlinge
communicatie op
de werkvloer kan
soms erg sterk
zijn!”**

Communicatiekruispunt kunnen communicatieproblemen worden overzien, kunnen contacten tussen verschillende lagen in de organisatie worden beargumenteerd en kan gekozen worden voor een communicatie-eigen strategie. Het Communicatiekruispunt gaat ervan uit dat men in de aanpak van de communicatie twee fundamentele keuzes moet maken: (1) alleen zenden of zenden en ontvangen? en (2) informatie bekendmaken of doelgroep beïnvloeden?. Op basis van deze keuzes wordt de basisstrategie

van de organisatie beslist. De vier basisstrategieën die Van Ruler in haar Communicatiekruispunt hanteert zijn: informering, overreding, formering en dialogisering (zie **figuur 2**).



Figuur 2: Communicatiekruispunt, Betteke van Ruler⁴

De vier basisstrategieën van het Communicatiekruispunt:

- **INFORMERING:** feiten worden gepresenteerd, de meningsvorming wordt aan de ontvanger overgelaten.
- **OVERREDING:** de nadruk ligt op het beïnvloeden van de doelgroep door middel van massacommunicatie.
- **FORMERING:** de doelgroep wordt beïnvloedt met behulp van communicatie die tweerichtingsverkeer toelaat. Door middel van een dialoog probeert men een ander te overtuigen van zijn/haar mening.
- **DIALOGISERING:** in gesprek gaan met de doelgroepen, bijvoorbeeld door middel van werkoverleg.

Een organisatie kan in verschillende situaties voor verschillende basisstrategieën kiezen.

Het Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler zal in deze scriptie worden gebruikt om de huidige communicatiestrategie van de ICT Servicedesk in kaart te brengen. Tevens zal in het advies aan de Servicedesk worden terug gegrepen naar het Communicatiekruispunt.

3.1.2. HET BELANG VAN INTERNE COMMUNICATIE IN EEN ORGANISATIE

Er zijn diverse theorieën die zich bezig houden met het belang van interne communicatie voor een organisatie en de factoren die van invloed zijn op de communicatiekwaliteit van een organisatie. Medewerkers hebben informatie nodig om hun taken zo goed mogelijk uit te kunnen voeren en op elkaar af te kunnen stemmen, zij hechten daarbij veel waarde aan duidelijke informatievoorziening. Daarnaast is de kwaliteit van de interne communicatie van invloed op de werkhouding van de medewerkers. Een goede interne communicatie verhoogt de betrokkenheid bij de organisatie en het vertrouwen in het management. Wanneer medewerkers ontevreden zijn over de interne communicatie van een organisatie, heeft dit er vaak mee te maken dat medewerkers onvoldoende weten wat er van hen wordt verwacht, dat relevante kennis onvoldoende gebruikt (kan) worden en dat er onvoldoende betrokkenheid bij de organisatie is. Daarom is het van belang regelmatig

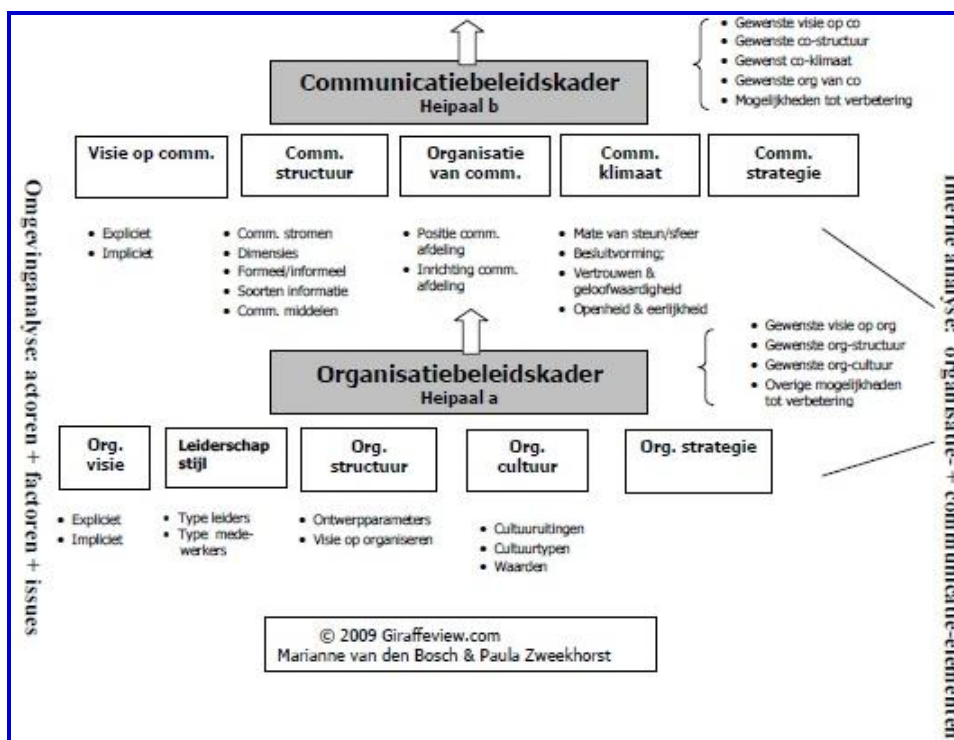
⁴ Bron: Strategisch Management van Communicatie, Betteke van Ruler, 1998

medewerkerstrevredenheidsonderzoek uit te voeren binnen de organisatie. De kwaliteit van de interne communicatie hangt af van de manier waarop de organisatiestructuur in elkaar steekt.

Om een goed beeld te krijgen van de kwaliteit van de interne communicatie, dient dus eerst de organisatiestructuur in kaart gebracht te worden. Hier wordt verder op ingegaan in Paragraaf 3.2 (het Funderingsschema) en in Hoofdstuk 4 (Onderzoeksopzet).

3.2. HET FUNDERINGSSCHEMA

Het Funderingsschema is in 2009 opgezet door Marianne van den Bosch en Paula Zweekhorst vanuit het principe: extern winnen is intern beginnen. Volgens hen is een succesvolle communicatiestrategie onmogelijk als de structuur, cultuur en strategie van de organisatie en communicatie niet goed gefundeerd zijn. Het Funderingsschema behandelt verschillende elementen uit zowel het organisatiebeleidskader (Heipaal A) als het communicatiebeleidskader (Heipaal B). Het organisatiebeleidskader wordt omschreven aan de hand van de volgende elementen: organisatievisie, organisatiestructuur, organisatiecultuur, organisatiestrategie, leiderschapsstijl en sleutelvaardigheden. Het communicatiebeleidskader wordt in kaart gebracht met de volgende elementen: visie op communicatie, communicatiestructuur, organisatie van communicatie, communicatieklimaat en communicatiestrategie.⁵



Figuur 3: Het Funderingsschema⁶

⁵ Bron: <http://www.giraffevue.com/artikelen/artikelen-1/index.html>

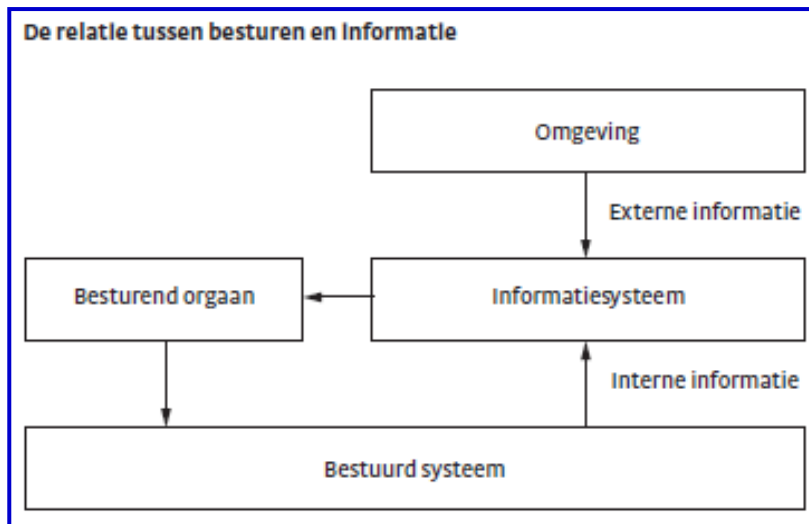
⁶ Bron: 'Fundering van communicatie en organisatie' <http://www.giraffevue.com/artikelen/artikelen-1/index.html>

Na het in kaart brengen van het organisatie- en het communicatiebeleidskader, kan gekeken worden of beide beleidskaders op elkaar aansluiten. Door middel van een schema kunnen matches en mismatches tussen de beleidskaders worden opgespoord. Deze matches en mismatches vormen leidraad voor het advies dat uit het onderzoek voort zal vloeien. Mogelijke uitkomsten van het Funderingsschema zijn: onderzoeksontwerp voor verder onderzoek / communicatiebeleidsadvies / communicatieplan / scenario's en strategieën / instrumentarium middelen.

Voor een schematische weergave van het Funderingsschema, zie **Bijlage 1**.

3.3. INFORMATIEBEHEERSING

Bemelmans (1984) geeft in zijn model, te zien in **figuur 4**, weer in hoeverre informatie een rol speelt bij het functioneren van organisaties.



Figuur 4: Model van Bemelmans, 1984⁷

In het model worden de volgende elementen besproken:

- **BESTUURD SYSTEEM:** de afdeling/het bedrijf dat bestuurd moet worden.
- **BESTUREND ORGAAN:** de personen die het bestuurd systeem besturen.
- **OMGEVING:** de relevante omgevingsfactoren.
- **INFORMATIESYSTEEM:** het systeem/de systemen waarin interne en externe informatie wordt opgeslagen, bewerkt en uitgewisseld.

ICT speelt een belangrijke rol bij het opslaan, verwerken en uitwisselen van informatie. In veel gevallen is er daartoe een intern netwerk ontwikkeld, dat toegankelijk is voor medewerkers en leidinggevenden. Dit netwerk wordt vaak voor de volgende doeleinden gebruikt:

⁷ Bron: 'Wolter's Compact Management', blz. 63

- Het informeren van medewerkers over algemene zaken in de organisatie (notulen, besluitenlijsten van overlegorganen, personeelsmededelingen, gezamenlijke activiteiten etc.)
- Het verschaffen van stuurinformatie aan medewerkers (geven van opdrachten, planning van werkzaamheden)
- Onderling overleg
- Opslaan van relevante informatie voor de medewerkers

De functionele eisen die de organisatie stelt staan voorop bij het vormen van de informatievoorziening. Pas daarna komen de technologische mogelijkheden aan bod. Er dient dus geduid te worden welke informatie voor een afdeling inzichtelijk moet zijn om te kunnen functioneren. Daarnaast moet ook duidelijk zijn welke persoon/functie welke informatie zelf aan het systeem dient toe te voegen (registrerende activiteiten). Ook moet getoetst worden hoe men informatie wil ontvangen (op welke tijdstippen, in welke bewerkte vorm?). Om structuur en overzicht te creëren dient informatie te worden opgeslagen en bewerkt tot overzichtelijke eenheden.

“Als iedereen moet gaan Googlen naar oplossingen hebben we een groot probleem”

Gert Alblas noemt in zijn boek ‘Wolter’s Compact Management’ vijf randvoorwaarden voor een goede informatievoorziening:

- **PROBLEEMGERICHTHEID:** de informatie dient qua inhoud en vorm te afgestemd te zijn op het probleem dat moet worden opgelost. De hoeveelheid gegevens, mate van detaillering en wijze waarop gegevens bewerkt zijn, moeten de medewerkers in staat stellen het probleem op te lossen.
- **ACTUALITEIT EN TIJDIGHEID:** de informatie dient voldoende actueel en op het juiste tijdstip beschikbaar te zijn.
- **EENVOUDIG EN EENDUIDIG:** de informatie dient begrijpelijk te zijn en maar op één manier geïnterpreteerd te kunnen worden.
- **GEBRUIKSVRIENDELIJK:** de informatie moet gemakkelijk vergaard kunnen worden, om efficiënt te werk te kunnen gaan.
- **TOEGANKELIJKHEID:** het moet duidelijk zijn wie over welke informatie kan beschikken.

Een goed informatiesysteem dient zowel harde als zachte informatie⁸ te verstrekken.

⁸ *Harde informatie* is informatie die bewezen kan worden aan de hand van kwantificeerbare cijfers. *Zachte informatie* is alles wat niet kwantificeerbaar is: impressies, informatie uit het informele circuit, persoonlijke bevindingen etc. (Marlies Brenters – *De organisatie als netwerk*, 1999).

3.4. CONCLUSIE

Goede interne communicatie is van belang om medewerkers van een organisatie betrokken en tevreden te houden. Ook zijn goede interne communicatie en duidelijke informatievoorziening nodig zodat medewerkers hun taken goed kunnen uitvoeren. Wanneer medewerkers ontevreden zijn over de interne communicatie, heeft dit vaak te maken met een gebrek aan informatievoorziening of betrokkenheid bij de medewerker. Om een goed beeld te kunnen krijgen van de kwaliteit van de interne communicatie, dient de organisatiestructuur in kaart gebracht te worden. Dit zal gedaan worden aan de hand van het Funderingsschema. Aan de hand van het Funderingsschema wordt zowel het organisatie- als het communicatiebeleidskader in kaart gebracht. Door deze twee beleidskaders naast elkaar te leggen, kunnen matches en mismatches in het beleid opgespoord worden. Deze zullen de leidraad vormen voor het advies ter aanpassing van het communicatiebeleid.

Niet alleen de match met het organisatiebeleidskader, maar ook de behoeften van de medewerkers zijn van belang bij het opstellen van een nieuw communicatiebeleid. Daarom dient er behoefte onderzoek te worden gedaan onder de medewerkers van de ICT Servicedesk. De resultaten van het onderzoek zullen handvaten bieden voor de ontwikkeling van nieuwe communicatie- en/of informatiekkanalen.

4 ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk zal worden toegelicht op welke wijze het onderzoek wordt uitgevoerd. Eerst wordt ingegaan op de centrale vraag die leidraad vormt voor het onderzoek, vervolgens komen de deelvragen aan bod. Per deelvraag / groep deelvragen wordt aangegeven op welke wijze het antwoord zal worden gegenereerd.

4.1. PROBLEEM- EN VRAAGSTELLING

In deze paragraaf worden de probleemstelling en onderzoeksvragen geformuleerd, die de leidraad voor het onderzoek zullen vormen.

4.1.1. PROBLEEMSTELLING

De probleemstelling die aanleiding voor dit onderzoek vormt, is als volgt:

Het informatie- en communicatiebeleid van de ICT Servicedesk functioneert niet optimaal, waardoor de werking inefficiënt is geworden. Medewerkers worden hierdoor belemmerd bij hun werkzaamheden.

4.1.2. ONDERZOEKSVRAGEN

Het onderzoek dient antwoord te geven op een aantal vragen betreffende het informatie- en communicatiebeleid van de ICT Servicedesk van Rabobank Nederland. De onderzoeksvragen zijn hierbij onderverdeeld in één hoofdvraag en zes deelvragen.

CENTRALE VRAAG

Op welke manier kan het huidige informatie- en communicatiebeleid van de ICT Servicedesk worden aangepast om de tevredenheid onder zowel medewerkers als klanten te verhogen?

DEELVRAGEN

1. Welke matches en mismatches kunnen ontdekt worden tussen het organisatie- en het communicatiebeleidskader?
2. Hoe beoordelen de medewerkers van de ICT Servicedesk de door hen gebruikte communicatie- en informatiekanalen?
3. Welke knelpunten ervaren de medewerkers binnen het huidige communicatiebeleid?
4. Aan welke verbeteringen binnen het communicatie- en informatiebeleid van de ICT Servicedesk hebben de medewerkers behoefte?

5. Wat is het beeld van de klanten⁹ met betrekking tot de communicatie met de ICT Servicedesk?
6. Wat zijn de behoeften van de klanten met betrekking tot de communicatie met de ICT Servicedesk?

4.2. ONDERZOEKSDOEL

Het doel van het onderzoek is inzicht te krijgen in de aanwezige knelpunten in het communicatie- en informatiebeleid, om op deze manier de informatie- en communicatiestructuur binnen de afdeling te verbeteren en hierbij tegemoet te komen aan de wensen van de medewerkers. Op deze manier dient het beleid beter werkzaam te worden om zo de wachtrijen van de Servicedesk te verkorten en daarmee indirect de tevredenheid onder klanten te verhogen.

4.3. ONDERZOEKSMETHODEN

Per deelvraag staat in onderstaande tekst aangegeven welke onderzoeksmethode zal worden gehanteerd om de deelvraag te beantwoorden.

DEELVRAAG 1

Deelvraag 1 heeft betrekking op het organisatie- en communicatiebeleidskader van de ICT Servicedesk en de manier waarop deze momenteel gefundeerd zijn. Door middel van het Funderingsschema (**Bijlage 1**) zullen het organisatie- en communicatiebeleidskader in kaart gebracht worden. De gegevens die nodig zijn voor het invullen van het Funderingsschema zullen achterhaald worden door middel van zowel *deskresearch* als *fieldresearch*. Er zal deskresearch verricht worden door het raadplegen van diverse beleidsplannen die inzicht geven in de fundering van het huidige organisatie- en communicatiebeleidskader. Er zal kwalitatief fieldresearch verricht worden door het houden van diepte-interviews met medewerkers van de ICT Servicedesk op de diverse locaties van de Servicedesk, en door middel van een gesprek met twee communicatiemedewerkers van de Groep ICT. Zij kunnen mij meer vertellen over de interne communicatie binnen de ICT Servicedesk.

“Als collega’s de moeite nemen iets te schrijven en te plaatsen, is het voor mij al nieuwswaardig”

DEELVRAAG 2 T/M 4

De deelvragen 2 t/m 4 hebben betrekking op de behoeften van de medewerkers met betrekking tot het communicatiebeleid. Om de behoeften goed in kaart te kunnen brengen, zal eerst vooronderzoek gedaan worden aan de hand van kwalitatief fieldresearch in de vorm van diepte-interviews. Deze diepte-interviews zullen gehouden worden met medewerkers van alle functielagen binnen de ICT Servicedesk op de zes verschillende locaties. De diepte-interviews zullen open en half gestructureerd zijn. Op deze manier ben je als interviewer flexibel in vraagstelling en kan er worden ingespeeld op de

⁹ Met *klanten* worden in dit geval alle medewerkers van de lokale banken en van Rabobank Nederland bedoeld.

antwoorden van de respondent. Omdat er nog weinig tot geen beeld is van de behoeften van de medewerkers, zal het vooronderzoek inductief¹⁰ van aard zijn. Op deze manier worden tegelijkertijd ook ideeën gegenereerd. Wanneer in de diepte-interviews nog tegenstellingen of verdere vragen ontdekt worden, zullen de behoeften van de medewerkers met betrekking tot het communicatiebeleid vervolgens verder uitgemeten worden. Dit zal gedaan worden door middel van kwantitatief onderzoek in de vorm van een digitale enquête onder de 220 medewerkers van de ICT Servicedesk, verdeeld over de zes locaties. De enquête zal worden opgesteld in SurveyMonkey, een gemakkelijke tool voor het creëren, afnemen en analyseren van digitale enquêtes. De enquête vindt u in **Bijlage 4**.

Door middel van een enquête kan de omvang van het probleem worden gemeten. Ook kan gemeten worden hoe groot de behoefte naar vernieuwing van de informatie- en communicatiekanalen is onder medewerkers van de ICT Servicedesk. Het versturen van een online enquête is goedkoop, snel en gebruiksvriendelijk.

DEELVRAAG 5 EN 6

Deelvraag 5 en 6 zijn al beantwoord in een vorig onderzoek dat is uitgevoerd door BUREAU PIT¹¹ in de periode van september 2010 tot februari 2011. In opdracht van Serge van Tuil hebben zij een grootschalig behoeftenonderzoek uitgevoerd onder klanten van de ICT Servicedesk. Hierin kwamen onder meer de tevredenheid en behoeften van de klanten met betrekking tot de communicatie met de ICT Servicedesk aan bod. De antwoorden op deelvraag 19 en 20 zijn dus te vinden in het onderzoeksrapport van dit onderzoek. De antwoorden zullen dus gegenereerd worden door middel van deskresearch.

*In **Bijlage 2** vindt u meer informatie over de opzet van het onderzoek. In deze bijlage wordt onder andere toegelicht welke onderzoeksinstrumenten zullen worden gebruikt, hoe de verwerking en preparatie van de gegevens zal gebeuren, wat de onderzoekspopulatie en steekproef zullen zijn, welke betrouwbaarheidsgraad zal worden gehanteerd etc.*

“Er zijn vaak tien verschillende documenten over één onderwerp, en dan kun je gaan zoeken...”

¹⁰ Inductief: De informatie die uit het veld wordt verkregen, vormt de belangrijkste databron: het is het uitgangspunt voor de analyse die tot de ‘bevindingen’ of ‘resultaten’ leidt (‘Kwalitatief onderzoek, een korte inleiding’ - de Boer en Evers).

¹¹ BUREAU PIT is een communicatiebureau bestaande uit tien communicatiestudenten van de Fontys Hogeschool Communicatie in Eindhoven. Zes van deze studenten hebben in de periode van september 2010 tot februari 2011 een behoeftenonderzoek uitgevoerd onder klanten van de ICT Servicedesk met betrekking tot communicatie met de ICT Servicedesk. Ik zelf zat ook in dit onderzoeksteam van BUREAU PIT.

5 ORGANISATIE- EN COMMUNICATIEBELEIDSKADER

Uit paragraaf 3.1.2. van het theoretisch kader kwam naar voren dat de kwaliteit van de interne communicatie af hangt van de wijze waarop de organisatiestructuur in elkaar steekt. Daarnaast werd in paragraaf 3.2. aangekaart dat een succesvolle communicatiestrategie onmogelijk is als de structuur, cultuur en strategie van de organisatie en communicatie niet goed gefundeerd zijn. Om in kaart te brengen of deze elementen binnen de ICT Servicedesk goed gefundeerd zijn, is gebruik gemaakt van het Funderingsschema (van den Bosch & Zweekhorst, 2009).

Door middel van zowel desk- als fieldresearch zijn gegevens naar boven gehaald om het organisatiebeleidskader en het communicatiebeleidskader van de ICT Servicedesk in kaart te brengen (het Funderingsschema). Aan de hand van dit Funderingsschema kunnen matches en mismatches binnen het organisatie- en communicatiebeleid worden opgespoord. Deze matches en mismatches zullen leidraad vormen voor het advies ter verbetering van het beleid.

5.1. ORGANISATIEBELEIDSKADER

5.1.1. ORGANISATIEVISIE

EXPLICIET

De ICT Servicedesk heeft expliciet geen organisatievisie voor de Servicedesk zelf, maar leeft de visie na die organisatiebreed in de Rabobank Groep wordt gehanteerd. Deze visie luidt als volgt:

“Samen bereik je meer dan alleen”. De coöperatieve gedachte van waaruit de Rabobank Groep is ontstaan is altijd de basis van de organisatie gebleven. Als je samenwerkt, versterk je naast elkaars kracht, ook je eigen kracht. Dit zie je terug in de producten van Rabobank.”¹²

5.1.2. WAARDEN

EXPLICIET

Van Riel (2003) maakt onderscheid tussen kernwaarden die gelden voor de organisatie en gemeenschappelijke vertrekpunten (GVP's), die gelden voor de communicatie. GVP's worden door Van Riel omschreven als 'centrale waarden, die als basis dienen voor vertalingen naar alle vormen van communicatie die door een organisatie worden gehanteerd'. Deze GVP's zijn gemeenschappelijk opgesteld door relevante, interne betrokkenen en dienen als uitgangspunt bij de concretisering van het communicatiebeleid. De kernwaarden van een organisatie dienen overeen te komen met deze GVP's.

¹² Bron: 'Rabobank Merkpaspoort': http://rabonieuws.rabobank.nl/Images/Merkpaspoort_tcm70-509066.pdf

De ICT Servicedesk heeft geen eigen kernwaarden, maar dient de kernwaarden die organisatiebreed voor Rabobank Nederland zijn opgesteld uit te dragen. Er zijn expliciet geen GVP's geformuleerd. De kernwaarden die Rabobank Nederland uitdraagt functioneren eveneens als GVP's, die hierbij de basis vormen voor gedrag, symboliek en communicatie van de gehele organisatie.

KERNWAARDEN¹³

- **RESPECT:** de Rabobank Groep werkt samen op basis van respect, waardering en betrokkenheid.
- **INTEGRITEIT:** de Rabobank Groep wil in haar handelen eerlijk, oprecht, zorgvuldig en betrouwbaar zijn.
- **PROFESSIONALITEIT:** de Rabobank Groep is haar klanten van dienst met hoogwaardige kennis en faciliteiten. Het is haar streven de kwaliteit op een hoog peil te houden – waar mogelijk te anticiperen op toekomstige behoeften van klanten – en haar diensten op efficiënte wijze ter beschikking te stellen.

Rabobank Nederland heeft als vierde kernwaarde 'duurzaamheid'. Deze kernwaarde heb ik bij het funderingsschema buiten beschouwing gelaten omdat deze niet van belang is bij de manier van communiceren.

5.1.3. ORGANISATIESTRATEGIE

De organisatiestrategie omschrijft wat de doelstellingen van de organisatie zijn, welke producten/diensten worden aangeboden en aan wie. De missie en de organisatiedoelstellingen staan hierbij centraal.

“Het staan bij de koffieautomaat is de meest nuttige tijd om te weten wat er allemaal speelt”

MISSIE EXPLICIET

De missie van Groep ICT is het realiseren van een effectieve en efficiënte inrichting van de informatievoorziening op Rabobank Groep niveau, inclusief de uitvoering daarvan voor de directoraten van Retail en het directoraat Coöperatie en Bestuur AB.

ORGANISATIEDOELSTELLINGEN EXPLICIET

De Groep ICT heeft in 2010 het *Strategieplan 2010-2012* gepresenteerd, waarin staat beschreven wat de Groep in drie jaar tijd gaat doen om de ambitie 'best IT enabled bank' te bereiken. Vier pijlers vormen hierin de leidraad¹⁴:

- Het naadloos realiseren van de business doelstellingen
- Maximale waarde toevoegen voor de klant, banken en de Groep
- Innovatie in alles wat we doen
- Onze mensen en manier van werken tot sleutel van succes creëren

¹³ Bron: 'Rabobank Merkpaspoort': http://rabonieuws.rabobank.nl/Images/Merkpaspoort_tcm70-509066.pdf

¹⁴ Bron: <http://afdelingen.rabobank.nl/sites/GroepICT/over%20GICT/strategieict20102012/Pages/default.aspx>

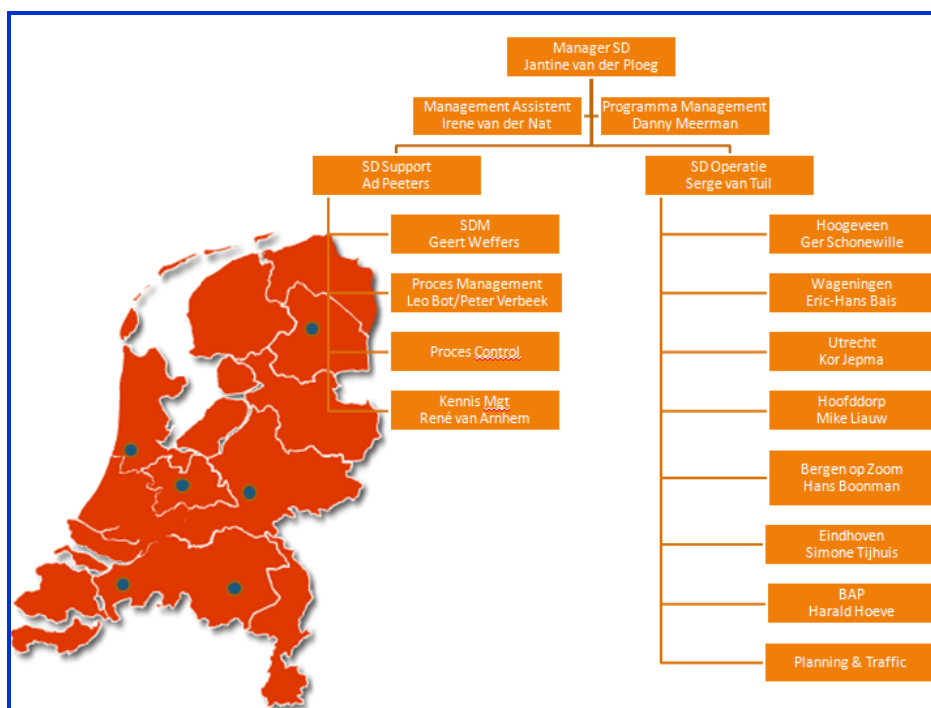
Het belangrijkste doel van de Groep ICT is het invullen van de gewenste ICT ondersteuning voor klanten, lokale banken en interne opdrachtgevers¹⁵. Naast dit hoofddoel zal de Groep ICT in de periode 2010-2012 de komende doelstellingen nastreven:

- Het doorzetten van continuïteit en stabiliteit in dienstverlening
- Realisatie van veranderprogramma's volgens portfolio 2010
- Koppelen van ICT kosten van drivers aan business doelen en –producten
- Het verder professionaliseren van veranderkaders en –besturing
- Het beter structureren van het ICT business alignment¹⁶

5.1.4. ORGANISATIESTRUCTUUR

ORGANISATIEVORM

Uit de organigram (figuur 5) blijkt dat de organisatiestructuur van de ICT Servicedesk redelijk overzichtelijk is. Verantwoordelijkheden zijn zichtbaar. De ICT Servicedesk wordt aangestuurd door manager Jantine van der Ploeg. Zij heeft ondersteuning van een Management Assistent en een Programma Manager. De *Management Assistent* staat hiërarchisch onder de leider, maar is naar de ondergeschikten toe ten aanzien van uitvoerings- en/of beleidsmatige taken volledig bevoegd (Marcus en Van Dam, 'Een praktijkgerichte benadering van management en organisatie', paragraaf 9.2.4., blz 411).



Figuur 5: Organigram ICT Servicedesk

¹⁵ Bron: <http://afdelingen.rabobank.nl/sites/GroepICT/over%20GICT/strategieict20102012/Pages/default.aspx>

¹⁶ Bron: <http://afdelingen.rabobank.nl/sites/GroepICT/over%20GICT/strategieict20102012/naadloosrealiserenbusinessdoelen/>

Het organisatiestelsel dat op de ICT Servicedesk van pas is, is de *zuivere projectorganisatie*. Het uitgangspunt voor deze organisatievorm is de lijn- en functionele staforganisatie, waarbij de leidinggevende wordt bijgestaan door medewerkers met specialistische kennis en deskundigheid. De stafafdeling verricht een deel van de uitvoering van het werk.

CONFIGURATIES VAN MINTZBERG

De wijze waarop een organisatie is georganiseerd, hangt nauw samen met de manier waarop in die organisatie wordt gecommuniceerd. Henry Mintzberg (1979) brengt organisaties, wat betreft structuur en vorm, globaal onder in zeven verschillende configuraties. De ICT Servicedesk van Rabobank Nederland sluit het nauwst aan bij de *Innovatieve Organisatie (adhocratie)*. De adhocratie is een zeer geschikte organisatie voor het uitvoeren van ingewikkelde en onzekere taken in een turbulente omgeving. Er worden grenzen tussen verschillende specialismen doorbroken, en medewerkers uit diverse specialismen wordt toegestaan hun vaardigheden en bekwaamheden te bundelen bij de oplossing van gemeenschappelijke problemen. Er zijn twee typen innovatieve organisaties te onderscheiden, zijnde de *uitvoerende innovatieve organisatie* en de *bestuurlijke innovatieve organisatie*. De ICT Servicedesk behoort tot de bestuurlijke innovatieve organisatie. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen bestuurlijke en uitvoerende werkzaamheden. Dit type organisatie bereikt volgens Mintzberg (1979) zijn effectiviteit door inefficiënt te zijn. De organisatie moet namelijk flexibel blijven in een

***“Weekje
Servicedesk laat
mensen hun eigen
verhaal vertellen”***

dynamische omgeving vol verandering, waarbij – vanwege complexe en onvoorspelbare content – in vele gevallen niet kan worden teruggevallen op standaardisatie. Vanwege dit feit verlopen de besluitvormingsprocessen voornamelijk soepel en informeel. De hiërarchische lijnen van de organisatie zijn bij besluitvorming minder van belang, waardoor besluiten vaak worden gemaakt aan de hand van onderlinge afstemming.

Een eigenschap van dit type configuratie is dat er vaak veel managers werkzaam zijn binnen de organisatie. De macht is verdeeld over diverse plaatsen en niveaus. In principe ligt de macht op de plek waar op dat moment de relevante deskundigheid zit.¹⁷

ONTWERPPARAMETERS

De arbeidsverdeling binnen de ICT Servicedesk verloopt via *verticale differentiatie*. De verschillen tussen taken vinden vooral hun basis in benodigde kennis, ervaringen en bekwaamheden. In het geheel van de werkzaamheden wordt een aantal niveaus onderscheiden op basis van functie. Uit kostenoverwegingen houdt een werknemer van een hoger hiërarchisch niveau zich niet bezig met werkzaamheden van een lager niveau. Een manager zal bijvoorbeeld niet zelf de calls gaan afhandelen die een agent hoort af te handelen. Het gevolg van verticale differentiatie is dat binnen een organisatie hiërarchie kan ontstaan in de verschillende

¹⁷ Bron: <http://www.novadic-kentron.nl/default.aspx?DocumentID=b39333ee-5f01-4bd6-bbef-b0dc1260f60f>

werkzaamheden. Bij het overdragen van werkzaamheden aan een lager niveau zal het hogere niveau deze werkzaamheden willen sturen.¹⁸

5.1.5. VISIE OP ORGANISEREN

IMPLICIET

Marcus en Van Dam onderscheiden in 'Een praktijkgerichte benadering van management en organisatie' (2005) twee typen organisatiestelsels, zijnde het mechanistisch en het organistisch organisatiestelsel, welke elkaars uitersten zijn. De ICT Servicedesk is niet voor 100% aan één organisatiestelsel toe te kennen. Zij heeft namelijk kenmerken van beide organisatiestelsels. Echter bevat de ICT Servicedesk de meeste kenmerken van het *organistisch organisatiestelsel*. In onderstaande tabel wordt omschreven welke kenmerken de ICT Servicedesk bevat van beide organisatiestelsels.

ORGANISTISCH ORGANISATIESTELSEL

<i>Taakverdeling</i>	De prestaties van de groep staan centraal.
<i>Gezag</i>	Gezag wordt ontleend aan kennis en vaardigheden van het individu.
<i>Samenwerking en communicatie</i>	Er bestaat een intensieve samenwerking tussen de verschillende lagen van de ICT Servicedesk. Communicatie is zowel bottom-up als top-down. De communicatiekanalen zijn open, waarbij iedereen kan beschikken over relevante informatie.
<i>Wijze van opereren</i>	Men mag waar nodig afwijken.
<i>Aanpassingsgezindheid</i>	De ICT Servicedesk past zich waar mogelijk aan indien zij met veranderende omstandigheden wordt geconfronteerd.

MECHANISTISCH ORGANISATIESTELSEL

<i>Organisatiestructuur</i>	De organisatiestructuur van de ICT Servicedesk is hiërarchisch van aard.
<i>Bevoegdheden en verantwoordelijkheden</i>	Bevoegdheden zijn vastgesteld.
<i>Besluitvorming</i>	Er is sprake van gecentraliseerde besluitvorming in de top van de organisatie. Echter wordt advies en betrokkenheid van ondergeschikten wel op prijs gesteld.

5.1.6. ORGANISATIECULTUUR

De organisatiecultuur omvat de verzameling van opvattingen over het werk, over elkaar, over zichzelf en over de organisatie (J. von Grumbkow, 'Cultuur in organisaties', 1991). De typologie van Handy (1979) is een veel gehanteerde methode om organisatiecultuur te typeren.

¹⁸ Bron: Marcus en Van Dam, Een Praktijkgerichte Benadering van Management en Organisatie, 2005

CULTUURTYPEN (HANDY, 1979)

De typologie van Handy is gebaseerd op twee dimensies: (1) de samenwerkingsgraad en (2) de machtspreiding. Door de invulling van deze twee dimensies met elkaar te combineren wordt vastgesteld welk type organisatiecultuur op de organisatie van toepassing is. Handy onderscheidt 4 cultuurtypen (zie **figuur 6**).

		Machtsspreiding	
		Laag	Hoog
Samenwerkingsgraad	Laag	Rolcultuur	Personencultuur
	Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

Figuur 6: Cultuurtypen Handy (1979)¹⁹

Het cultuurtype dat het meest op de ICT Servicedesk van toepassing is, is de *taakcultuur*. De taakcultuur kenmerkt zich door de taakgerichtheid en professionaliteit van de organisatie. Elke eenheid binnen de ICT Servicedesk bezit een grote zelfstandigheid en specifieke verantwoordelijkheid binnen het geheel. De organisatie laat zich in coördinatie leiden door de eisen die het werk stelt. Deskundigheid weegt zwaar en het behalen van resultaat (goede ICT dienstverlening) is het primaire doel van de organisatie. Dit cultuurtype sluit goed aan bij de innovatieve organisatie.

Een organisatie is vaak een mix van twee cultuurtypen. Bij de ICT Servicedesk wordt de taakcultuur aangevuld met sommige eigenschappen van de *personencultuur*. Binnen de afdeling ICT Servicedesk is het duidelijk merkbaar dat de locatiemanagers veel interesse tonen in de individuele medewerkers en hoe het met hen gaat. Volgens de managers is het belangrijk op de hoogte te zijn van het welzijn van hun medewerkers aangezien dit het werk dikwijls beïnvloedt.

5.1.7. LEIDERSCHAPSSTIJL

De wijze waarop en de houding waarmee leiding wordt gegeven komt tot uitdrukking in een leiderschapsstijl (Marcus en Van Dam, 'Een praktijkgerichte benadering van management en organisatie', blz. 237, 2005). De leiderschapsstijl die bij de ICT Servicedesk wordt gehanteerd zal worden omschreven aan de hand van twee verschillende theorieën: (1) leiderschapsindeling op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerkers en (2) de X-Y-theorie.

“Je weet niet onder welke noemer je iets moet opslaan, en daar gaat het mis!”

¹⁹ Bron: Marcus & Van Dam, 'Een praktijkgerichte Benadering van Management en Organisatie', 2005

THEORIE 1: INSpraak EN BESLISSINGSBEVOEGDHEID VAN DE MEDEWERKER

Er worden drie basisstijlen onderscheiden op basis van inspraak en mate van (mede)beslissingsbevoegdheid van de medewerker, zijnde: autoritair leiderschap, democratisch leiderschap en participerend leiderschap. De leiderschapsstijl die het meest op de ICT Servicedesk van toepassing is, is de *participerende leiderschapsstijl*. Deze leiderschapsstijl zit tussen de andere twee leiderschapsstijlen in. De leidinggevende behoudt de verantwoordelijkheid voor de prestaties van zijn afdeling, echter wordt er beroep gedaan op de organisatieleden om te participeren in werkoverleg om zo de leidinggevende te informeren/adviseren. De beslissingsbevoegdheid ligt bij de leider, die bij het maken van beslissingen wordt beïnvloedt door zijn medewerkers.

Voordelen van de participerende leiderschapsstijl zijn, dat medewerkers gemotiveerder zijn en initiatief tonen, dat ze minder afhankelijk zijn, dat minder agressie wordt waargenomen en dat deze stijl het teamwerk bevordert. Het heeft als nadeel dat in crisistijden vaak behoefte is aan autoritair leiderschap, wat een snellere besluitvorming mogelijk maakt.²⁰

De relatie tussen macht en de drie in bovenstaande tekst genoemde leiderschapsstijlen is schematisch weergegeven in **figuur 7**.

	Machtsinvloed		
	Autoritair	Participerend	Democratisch
Doel	Onderwerping	Medeverantwoordelijkheid	Doelbepaling
Via	Sancties	Inzet en inzicht	Groepsbeleving
Relatie	X-theorie	Y-theorie	Y-theorie

Figuur 7: Relatie macht en leiderschapsstijlen

THEORIE 2: X-Y-THEORIE

Douglas McGregor maakt in zijn boek 'The Human Side of Enterprise' onderscheid tussen twee tegengestelde werkopvattingen: X en Y. De X en Y werkopvattingen leggen een verband tussen de stijl waarin leiding wordt gegeven en de opvatting van de leider over de motivatie van zijn ondergeschikten. Het type werkopvatting dat het meest van toepassing is op de ICT Servicedesk is de *Y-theorie*. De Y-theorie gaat uit van het volgende²¹:

- De medewerker wil graag werken
- De medewerker is vindingrijk, creatief en heeft verbeelding

²⁰ Bron: Marcus & Van Dam, 'Een praktijkgerichte Benadering van Management en Organisatie', 2005

²¹ Bron: Marcus & Van Dam, 'Een praktijkgerichte Benadering van Management en Organisatie', 2005

- De medewerker ziet geld niet als enige reden voor zijn werk, maar ook zelfontwikkeling en beloning in immateriële waarden
- De medewerker is bereid verantwoordelijkheid te dragen

Dit alles is van toepassing op de medewerkers van de ICT Servicedesk. De medewerkers zijn gemotiveerd en zelfstandig. Bij leiderschapsstijl Y heeft de medewerker inspraak, zeggenschap en de mogelijkheid tot zelfontplooiing. Dit is in zekere mate ook het geval bij de Servicedesk. Bij de ICT Servicedesk heeft de medewerker een zekere mogelijkheid tot inspraak door bij werkoverleg mee te vergaderen over de gang van zaken. Leiderschapsstijl Y sluit goed aan bij de participerende leiderschapsstijl.

5.1.8. SLEUTELVAARDIGHEDEN

De sleutelvaardigheden zijn de vaardigheden of activiteiten waar de organisatie sterk in is en waarin zij uitblinkt ten opzichte van concurrenten. Rabobank Nederland wil met haar ijzersterke Groep ICT de positie 'Best IT Enabled Bank' behalen. Dit willen zij realiseren door het uitvoeren van de volgende sleutelvaardigheden²²:

- Het naadloos realiseren van de business doelstellingen
- Maximale waarde toevoegen voor de klant, banken en de Groep
- Innovatie in alles wat we doen
- Onze mensen en manier van werken tot sleutel van succes creëren

5.2. COMMUNICATIEBELEIDSKADER

5.2.1. VISIE OP COMMUNICATIE

De visie op communicatie omschrijft de toegevoegde waarde die communicatie heeft voor de organisatie. De ICT Servicedesk heeft expliciet geen eigen visie op communicatie. Wel is er voor de gehele Groep ICT expliciet een visie op communicatie geformuleerd in het document 'Visie op Communicatie Groep ICT 2011'. Deze is daarmee ook van toepassing op de ICT Servicedesk.

***“Onze
mailboxen
raken vol”***

EXPLICIET

Door de huidige accountverdeling ligt de nadruk van de werkzaamheden op interne communicatie binnen een ICT-afdeling. De interne afdelingscommunicatie vergt momenteel veel fte's terwijl dit zich niet richt op de eindgebruikers. Enkel 1,5 fte richt zich op afnemercommunicatie. Daarnaast wordt jaarlijks ongeveer 4-6 fte ingehuurd (externen) voor specifieke programma/projectcommunicatie. Deze externe inhuur vond voorheen versnipperd (per programma/project) plaats en is sinds Q4 2010 gecentraliseerd naar de afdeling communicatie. Vanaf 1 januari 2011 wordt 0,6 fte vrijgemaakt om de externe inhuur van

²² Bron: <http://afdelingen.rabobank.nl/sites/GroepICT/over%20GICT/strategieict20102012/Pages/default.aspx>

communicatieprofessionals te coördineren. De verwachting is dat hierdoor betere matches gemaakt kunnen worden (een ‘vaste’ externe schil opbouwen) en een gestructureerde inventarisatie plaatsvindt van de (te verwachte) vraag uit de GICT-organisatie. Bovendien zijn de externen dan aangehaakt bij de afdeling communicatie opdat inwerken, coachen, begeleiden en kennisborging plaatsvindt.

In 2011 zal het communicatieteam de focus verleggen naar project- en afnemercommunicatie. Door meer fte’s te besteden aan project- en afnemercommunicatie, komt dit de eindgebruikers (de klanten van GICT), ten goede. Hiervoor is ook een intensievere samenwerking met de business vereist. Met name programma-, project- en implementatiemanagers zijn gebaat bij goede communicatieadvies en –ondersteuning.

Dit betekent dat er klantgerichter en projectmatiger gewerkt dient te worden. Interne communicatie voor specifieke afdelingen kan vanuit dit team worden voortgezet, maar op een meer projectmatige wijze worden aangepakt.²³

IMPLICIET

De ICT Servicedesk kent een vrij formeel communicatieklimaat. Er wordt veel top-down gecommuniceerd via de hiërarchische lijnen van de organisatie. Niet alle informatie is voor iedereen toegankelijk. Gekeken naar het Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler²⁴, kan

geconcludeerd worden dat de visie op communicatie die het meest binnen de ICT Servicedesk van toepassing is, die van *informer*en is.

Door middel van gecontroleerd eenrichtingsverkeer worden werkinstructies, nieuwsberichten en andere informatie aan de medewerkers bekendgemaakt via nieuwsbrieven, meldingen op de portal of mondeling in werkoverleg. Het management bepaalt de

agenda van de communicatie. Zij bepalen wat er wordt gecommuniceerd en wanneer er wordt

gecommuniceerd. Het merendeel van de communicatiemiddelen die binnen de ICT Servicedesk worden ingezet is dan ook informerend van aard (niewsbrieven, centrale emailberichten, werkoverleg etc.).

“Het succes van Hylo hangt heel af van de manier waarop het gestart zal worden”

5.2.2. COMMUNICATIESTRUCTUUR

Een goede communicatie- en overlegstructuur vormt een coördinatievoorziening die in iedere organisatie dient te worden ingebouwd. Deze coördinatievoorziening bevat twee kernaspecten: (1) de doorstroming van informatie door en binnen de organisatie en (2) de interactie en samenwerking tussen mensen. Deze dienen elkaar in evenwicht te houden (Marcus en Van Dam, ‘Een praktijkgerichte benadering van management en communicatie, 2005, blz. 441).

²³ Bron: document ‘Visie op communicatie voor Groep ICT 2011’

²⁴ Bron: Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler: ‘Strategisch Management van Communicatie’ (1998)

Bij de ICT Servicedesk vindt communicatie op twee manieren plaats. Er is onderscheid te maken tussen persoonlijke communicatie en niet-persoonlijke communicatie. Persoonlijke communicatie is de communicatie die plaatsvindt op de werkvloer (bij de koffieautomaat), in persoonlijke 1-op-1 mails en telefoongesprekken. Dit wordt in veel gevallen als de meest effectieve communicatie gezien aangezien men direct feedback krijgt. Niet-persoonlijke communicatie omvat alle ‘massale’ communicatie waarbij communicatiemiddelen als mail, SharePoint, het Servicedesk Portaal en Weekje Servicedesk worden ingezet. Hierbij kunnen de medewerkers zelf kiezen wanneer ze de boodschap tot zich nemen. Het gevaar hiervan is dat niet duidelijk is of de boodschap is begrepen of zelfs gelezen.

DIMENSIES

MATE VAN FORMALITEIT

De mate van formaliteit binnen de ICT Servicedesk is vrij hoog. Organisatiebreed zijn door Rabobank Nederland regels en voorschriften vastgelegd over hoe te handelen in bepaalde situaties. Alle medewerkers van de Rabobank dienen de GVP's van Rabobank Nederland na te leven.

MATE VAN GELAAGDHEID

Rabobank Nederland is een enorm bedrijf met ontzettend veel functielagen. Bij de ICT Servicedesk is dit niet anders. De ICT Servicedesk valt onder de afdeling Klantencontact, welke weer valt onder de Groep ICT. Groep ICT valt onder Rabobank Nederland, welke weer valt onder de Rabobank Groep. Binnen al deze lagen zijn weer functielagen te onderscheiden. Zo zijn er binnen de ICT Servicedesk 4 functielagen: de managers, de SDC's (service desk coördinatoren), de kennisspecialisten en de SDA's (service desk agents). Tussen vrijwel alle lagen van de organisatie vindt communicatie plaats, zowel top-down als bottom-up (al zal er bottom-up uiteraard weinig communicatie plaats vinden van een SDA richting een manager van Rabobank Groep).

COMMUNICATIESTROMEN

FORMEEL / INFORMEEL

De ICT Servicedesk kent zowel formele als informele communicatie. Er is meer formele communicatie dan informele communicatie te onderscheiden. Informele communicatie vindt met name plaats bij de koffiezetautomaat, tijdens de lunch, in de wandelgangen en in 'Weekje Servicedesk'. De overige

“Ik krijg zoveel mail dat het meeste niet in mijn geheugen blijft hangen”

communicatiemiddelen richten zich met name op de formele communicatie. Dit zijn de volgende: afdelingssite Klantencontact, remindermail 'Snel in contact', emailbericht 'Heb je even?', SharePoint vergaderruimtes en Servicedesk Portaal (deze middelen worden verder toegelicht bij 'Communicatiemiddelen'). Tijdens het afdelingsoverleg is plaats voor zowel formele als informele communicatie. Binnen de afdeling hangt wel een informele sfeer, waardoor de medewerkers zich in zekere mate bij elkaar betrokken voelen.

VERTICAAL / HORIZONTAAL / DIAGONAAL

De communicatiestromen bij de ICT Servicedesk lopen zowel horizontaal als verticaal en diagonaal. Er vindt horizontale communicatie plaats tussen de verschillende functierollen op diverse wijzen. De locatiemanagers communiceren aan de hand van een OMT-overleg dat maandelijks plaats vindt. De SDC's op verschillende locaties communiceren met elkaar aan de hand van werkoverleg en digitaal aan de hand van de SD-portalen van de diverse locaties en de SharePoint vergaderruimte voor het management. De agents communiceren voornamelijk mondeling en via email/communicator met elkaar. Verticale communicatie vindt vrijwel alleen plaats binnen een locatie. De managers sturen de SDC's, SDA's en kennisspecialisten aan. Dit gebeurt mondeling, via email en via het SD portaal. De SDC's coachen de SDA's, dit doen ze voornamelijk fysiek (bijvoorbeeld door naast een persoon te gaan zitten tijdens het afhandelen van calls en dit vervolgens te bespreken). Ook diagonaal wordt er veel gecommuniceerd tussen de diverse functielagen.

SOORTEN INFORMATIE

Er zijn binnen een organisatie vier soorten informatie te onderscheiden (Huib Koeleman, 'Interne communicatie als managementinstrument', 2008). De ICT Servicedesk verschaft deze vier soorten informatie in de volgende mate:

- **TAAKINFORMATIE:** hiermee wordt duidelijk gemaakt wat van de medewerkers verwacht wordt. Dit wordt voornamelijk gecommuniceerd tijdens het wekelijkse werkoverleg. De notulen van en de gemaakte afspraken tijdens dit werkoverleg worden vervolgens op het SD portaal geplaatst onder een hiervoor bestemd kopje. Daarnaast krijgt iedere beginnende medewerker een introductiecursus van 2 weken waarin de informatie die nodig is om de taken goed uit te kunnen voeren wordt gegeven. Daarnaast zijn diverse handleidingen voor applicaties en programma's te vinden op SharePoint en het SD portaal. De taakvrijheid is niet bijzonder hoog. De agents worden regelmatig tijdens hun werkzaamheden geobserveerd door een servicedesk coördinator die in de gaten houdt of de agents hun werk naar behoren uitvoeren. Hierbij worden tips en instructies gegeven ter verbetering.
- **BEHEERINFORMATIE:** deze is nodig om de werkzaamheden juist te kunnen plannen. Deze wordt met name door de HR manager verstrekt. Per afdeling is er een HR manager die de planning regelt. Vrije dagen en afspraken worden via hem/haar gepland. Verder heeft elke individuele persoon een persoonlijke agenda in Outlook die voor iedereen inzichtelijk is. Zo kunnen gemakkelijk afspraken gemaakt worden. Iedere persoon heeft zijn eigen taak en dient zelf in de gaten te houden of alles volgens planning verloopt. SDC's en managers houden dit proces in de gaten. Planningen e.d. worden gepubliceerd op het SD-portaal van de betreffende locatie.
- **BELEIDSINFORMATIE:** op het Raboweb is veel beleidsinformatie te vinden over Rabobank Nederland en Groep ICT. Een merkpaspoort, jaarverslagen, actieplannen en andere beleidsstukken zijn in te lezen door de medewerkers om zo goed op de hoogte te zijn van de identiteit van het bedrijf waarvoor zij werken. Rabobank Nederland is in grote

***“Je moet ook
niet alles
willen want
dat kan niet”***

mate open en eerlijk tegenover haar medewerkers.

- **MOTIVERENDE INFORMATIE:** motiverende informatie is (voornamelijk informele) communicatie die de medewerker betrokken houdt. Hierbij gaat het vaak om aankomende verjaardagen en personeelsuitjes, behaalde resultaten, informatie over nieuwe medewerkers e.d. Deze motiverende informatie wordt bij de ICT Servicedesk met name in 'Weekje Servicedesk' geplaatst, een online magazine dat via een link in de mail wekelijks naar alle medewerkers van de ICT Servicedesk wordt verzonden. Daarnaast worden berichten op het (niet-digitale) prikbord naast de koffiezetautomaat geplaatst, waarin aankomende personeelsuitjes, verjaardagen etc. worden aangekondigd.

5.2.3. COMMUNICATIEMIDDELEN

Binnen de ICT Servicedesk worden diverse communicatiemiddelen ingezet met betrekking tot interne communicatie. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gebruikte communicatiemiddelen, hun doelgroep en doeleinden.²⁵

MIDDEL	DOELGROEP	DOELSTELLING COMMUNICATIEMIDDEL	TYPE MIDDEL M.B.T. COMMUNICATIE- KRUISPUNT ²⁶
Website afdeling Klantencontact	Alle medewerkers van de afdeling Klantencontact	- nieuwsvoorziening ontwikkelingen afdeling KC - ontwikkelingen HR - wegwijzer KC	Informering
Remindermail 'Snel in contact'	Alle medewerkers van de afdeling klantencontact	- teruglezen nieuws - attentie naar afdelingssite	Informering
Monitoren en informatiezuil op ZLP1	Alle medewerkers van de afdeling klantencontact	- nieuwsvoorziening ontwikkelingen afdeling KC - informeren over aankondigingen, korte berichten, verwijzingen naar websites	Informering
Emailbericht 'Heb je even?'	Medewerkers ICT Servicedesk	- attentie spoedberichten - extra aandacht specifieke berichten	Informering
SharePoint vergaderwerkruimte	Management afdeling KC	- delen van MT informatie - samenwerken	Informering & Dialogisering
SharePoint afdelingssite	Medewerkers ICT Servicedesk	- kennis delen - samenwerken	Informering & Dialogisering

²⁵ Bron: document 'Omschrijving middelenoverzicht RN, Groep ICT, B&E, IBA, KC, PIM, SR'

²⁶ Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler: 'Strategisch Management van Communicatie' (1998)

		- nieuws ontwikkelingen	
Website Groep ICT, Klanten en Diensten	Alle medewerkers van Groep ICT	- informeren, betrekken	Informering
Afdelingsoverleg	Medewerkers ICT Servicedesk	- bespreken van beleid, taken en persoonlijke zaken binnen en buiten ICT Servicedesk	Dialogisering / Formering
Weekje Servicedesk	Medewerkers ICT Servicedesk	- informeren, betrekken - nieuwsvoorziening ontwikkelingen ICT Servicedesk	Informering
Servicedesk Portaal	Medewerkers ICT Servicedesk	- nieuwsvoorziening ICT Servicedesk - wegwijzer ICT Servicedesk - aankondigingen, meldingen	Informering
Email	Alle medewerkers	(persoonlijk) contact met collega('s)	Formering / Dialogisering, afhankelijk van de situatie
Communicator	Alle medewerkers	(persoonlijk) contact met collega('s)	Dialogisering

Zoals in de vierde kolom van bovenstaande tabel af te lezen is, dient het merendeel van de communicatiemiddelen ter *informering* van de medewerkers.

5.2.4. NETWERKSTRUCTUUR

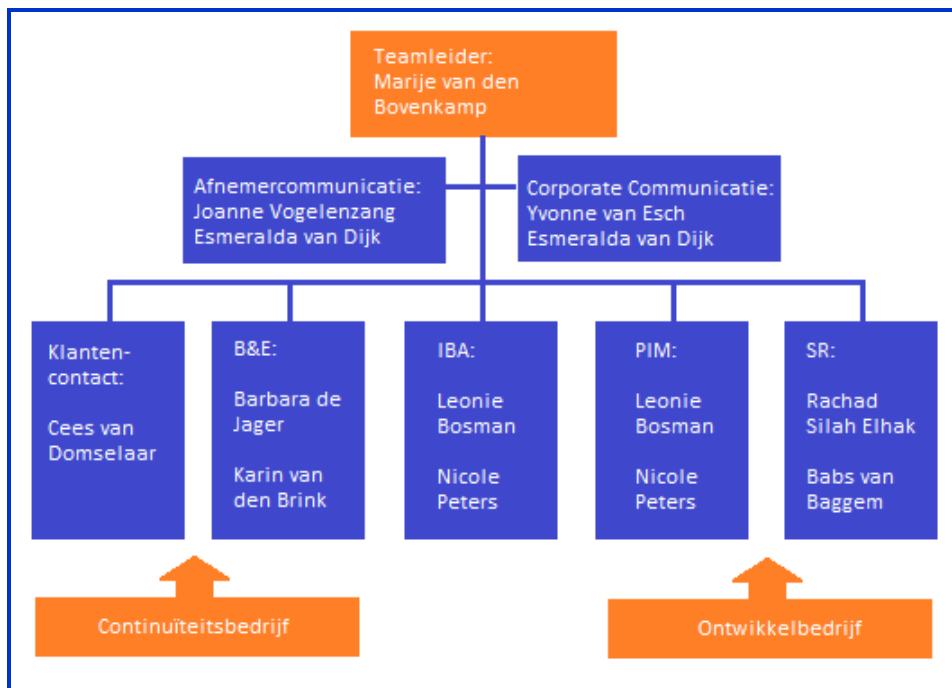
De netwerkstructuur die wordt toegepast binnen de ICT Servicedesk is de *wielstructuur*. Bij een wielstructuur wisselt een centrale persoon informatie uit met de verschillende individuen. Dit leidt tot snelle besluitvorming, maar tot weinig tevredenheid bij de medewerkers, aangezien zij het overzicht over het geheel verliezen²⁷. Bij de ICT Servicedesk verschaft binnen een locatie de locatiemanager of de kennisspecialist informatie aan de verschillende individuen. Over de gehele Servicedesk is het vaak de Operations Manager of de SD Manager die de informatie aan de verschillende locatiemanagers verschaft.

“Ik heb hoge verwachtingen bij de komst van Hylo”

5.2.5. ORGANISATIE VAN COMMUNICATIE

In deze paragraaf wordt in kaart gebracht op welke wijze de communicatie van de ICT Servicedesk is georganiseerd.

²⁷ Marcus en Van Dam, ‘Een Praktijkgerichte Benadering van Management en Organisatie’, 2005



Figuur 8: Indeling communicatieteam GICT

POSITIE VAN COMMUNICATIEAFDELING

De ICT Servicedesk heeft geen eigen communicatieafdeling. Wel is er een specifieke communicatieafdeling opgezet voor de Groep ICT, waaronder de ICT Servicedesk valt. In het organogram in **figuur 8** wordt schematisch weergegeven welke positie de communicatieafdeling inneemt ten opzichte van de ICT Servicedesk. De communicatieafdeling van Groep ICT is verantwoordelijk voor de (zowel interne als externe) communicatie van alle afdelingen behorende tot de Groep ICT, zijnde: Klantencontact, Beheer & Exploitatie, ICT Beleid & Architectuur, Programma & Informatiemanagement en Systeemrealisatie. De ICT Servicedesk valt onder de afdeling Klantencontact.

De communicatieafdeling vervult momenteel de *verkoperspositie* (Van Ruler, Strategisch Management van Communicatie, 2003, blz. 27). Communicatie is een gespecialiseerd managementterrein en heeft een positie tegen de top van het management. Er worden door de communicatieafdeling doelen gesteld die door Groep ICT moeten worden behaald. De communicatieafdeling dient de belangen van de top van Rabobank Nederland. De organisatiestrategie wordt bepaald door de top van Rabobank Nederland en Groep ICT en de communicatieafdeling bepaalt binnen dat kader de communicatiestrategie.

Ik zit niet op de communicatieafdeling, maar op locatie van de Servicedesk zelf in Eindhoven. Op deze manier kan ik de sfeer en werkwijze binnen de Servicedesk goed proeven om zo een goed beeld te krijgen van het beleid. Wel heb ik nauwe contacten met de communicatieafdeling van de Servicedesk.

INRICHTING VAN COMMUNICATIEAFDELING

De communicatieafdeling van Groep ICT wordt aangestuurd door Marije van den Bovenkamp. Zij wordt op het gebied van afnemercommunicatie ondersteund door 2 personen (Joanne Vogelenzang en Esmeralda van Dijk), evenals op het gebied van corporate communicatie (door Yvonne van Esch en Esmeralda van Dijk). Daarnaast is voor elk van de 5 afdelingen van de Groep ICT één persoon aangewezen om de communicatie aan te sturen. Het organogram in **figuur 8** biedt een schematische weergave van de inrichting van de communicatieafdeling.

5.2.6. COMMUNICATIEKLIMAAT

Het communicatieklimaat van de ICT Servicedesk is moeilijk vast te stellen als één eenduidig klimaat. Je merkt namelijk dat op elke locatie van de ICT Servicedesk een lichtelijk anders klimaat heerst. Dit heeft uiteraard te maken met het type karakters en de afkomst van de medewerkers (een Brabander verschilt lichtelijk van een Hollander). Wat de diverse locaties met elkaar gemeen hebben, is dat er een prettige, rustige werksfeer hangt. Nieuwkomers worden vrij snel op hun gemak gesteld. Deze krijgen gelijk een ‘buddy’ aangewezen die hen begeleidt en die als vraagbaak fungeert voor de nieuwkomer. Veel ruimte voor informele communicatie is er niet, aangezien de agents continu calls afhandelen aan de telefoon. Een praatje wordt dus met name bij de koffieautomaat en tijdens het lunchuur gemaakt. De lunchtijd staat niet volkomen vast, lunchen kan men ergens tussen 11.30 en 13.30 doen. Ook vanuit thuis werken is meestal geen probleem, mits dit vooraf is besproken. De medewerkers van de Servicedesk hebben duidelijk veel steun aan elkaar, en helpen elkaar waar nodig. Je merkt dat er een echt wij-gevoel heerst. De medewerkers zijn erg gemotiveerd, er is duidelijk sprake van een Y-mensbeeld.

“Misschien mis ik wel een hoop dingen maar heb ik daar geen weet van...”

5.2.7. COMMUNICATIESTRATEGIE

EXPLICIET

De communicatieafdeling van de Groep ICT heeft een aantal communicatiedoelstellingen geformuleerd voor het jaar 2011. Deze doelstellingen zijn niet specifiek voor de ICT Servicedesk, maar dienen wel door de ICT Servicedesk te worden nageleefd. Deze doelstellingen zijn:

- De formele interne communicatie van Groep ICT op gestructureerde wijze neerzetten en het verhogen van de communicatiekracht, door het aanbieden en onderhouden van een mix van mondelinge en digitale communicatiemiddelen.
- Beste IT enabled bank: medewerkers en leidinggevenden van Groep ICT zijn bekend met de strategische doelstellingen en pijlers 2010-2012, en die activiteiten hiervoor, de resultaten hiervan en de thema's.
- Eén groep ICT: samenwerking tussen ICT-afdelingen bevorderen. Medewerkers en leidinggevenden zijn betrokken, enthousiast, trots en gemotiveerd en voelen zich GICT'er.
- Project- en afnemercommunicatie optimaliseren.
- Public Relations & arbeidsmarktcommunicatie optimaliseren.²⁸

²⁸ Bron: document 'Visie op Communicatie Groep ICT 2011'

Hierbij moet wel vermeld worden dat deze communicatiedoelstellingen in feite geen communicatiedoelstellingen zijn.

IMPLICIET

De primaire doelstelling van de ICT Servicedesk is de *Beste IT Enabled Bank* te worden van Nederland. De servicedesk biedt de ondersteunende hand voor haar klanten op het gebied van ICT en profileert zich hiermee als ware vraagbaak. Door middel van professionele en gestructureerde communicatie met haar interne en externe doelgroepen wil de Groep ICT haar serviceniveau verhogen. Met een diverse middelmix bestaande uit de meer traditionele mondelinge media en de meer vernieuwende digitale media wil de servicedesk aan de communicatiewensen van elk individu voldoen.

5.3. CONCLUSIE MATCHES & MISMATCHES

Na invulling van het Funderingsschema zijn beide beleidskaders onder elkaar geplaatst en zijn door middel van groene en rode lijnen de matches en mismatches in het schema aangeduid. Dit schema is terug te vinden in **Bijlage 6**. De belangrijkste conclusies die getrokken kunnen worden aan de hand van de matches en mismatches zijn:

- De visie op communicatie die Groep ICT expliciet op papier heeft staan, is in werkelijkheid geen visie op communicatie.
- In de visie op communicatie van Groep ICT staat informeren centraal. Er vindt veel eenrichtingsverkeer plaats en het management bepaalt wanneer en over welk onderwerp er gecommuniceerd wordt. Dit komt niet overeen met de organisatievisie “samen bereik je meer”, met de participerende leiderschapsstijl en de organisatiewaarden van Rabobank Nederland.
- De participerende leiderschapsstijl en het Y-mensbeeld binnen de ICT Servicedesk komen niet overeen met de wielstructuur waarbij medewerkers maar weinig overzicht houden en daardoor minder gemotiveerd raken.
- Eén van de communicatiedoelstellingen binnen de communicatiestrategie van Groep ICT houdt in dat ernaar gestreefd wordt samen ‘één Groep ICT’ te worden. Door middel van actieve samenwerking tussen verschillende afdelingen wil men genereren dat medewerkers betrokken, enthousiast, gemotiveerd en trots worden. Dit wordt echter minder nageleefd binnen de huidige visie op communicatie, waarbij informeren (bekendmaking door middel van gecontroleerd eenrichtingsverkeer) centraal staat. Ook sluit dit niet aan bij de communicatiemiddelen die worden gehanteerd, die overwegend informerend van aard zijn.
- De overige onderdelen van het organisatie- en communicatiebeleid komen wel overeen. Zo sluiten de participerende leiderschapsstijl, het Y-mensbeeld, het overwegend organistisch organisatiestelsel, de Bestuurlijke Innovatie Organisatie, de organisatievisie en het communicatieklimaat naadloos op elkaar aan.

6 BEHOEFTENONDERZOEK ONDER DE MEDEWERKERS

Uit paragraaf 3.1.2. van het theoretisch kader is naar voren gekomen dat medewerkers veel waarde hechten aan duidelijke informatievoorziening, omdat ze deze nodig hebben om hun taken zo goed mogelijk uit te kunnen voeren. Daarnaast verhoogt goede interne communicatie de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Het is daarom belangrijk onderzoek te doen naar de behoeften en tevredenheid van de medewerkers met betrekking tot de interne communicatie/informatievoorziening.

6.1. DIEPTE-INTERVIEWS

Om een beeld te krijgen van de tevredenheid en behoeften van de medewerkers met betrekking tot het huidige communicatiebeleid, zijn diepte-interviews gehouden onder 25 respondenten verspreid over de zes locaties van de ICT Servicedesk. Op elke locatie is gesproken met een medewerker van elke functielaag binnen de ICT Servicedesk. De interviews waren open en half gestructureerd van aard. Het onderzoeksinstrument is een topiclijst, te vinden in **Bijlage 3**. De uitwerkingen van de diepte-interviews zijn te vinden in **Bijlage 5**.

“Iedereen zet alles in zijn eigen lay-out neer en zonder afspraken”

6.1.1. RESULTATEN

Bij de diepte-interviews kwamen onder andere de tevredenheid over de huidige informatie- en communicatiekanalen en de huidige informatiestroom aan bod. Daarnaast werden ook de behoeften van de medewerkers met betrekking tot het beleid besproken en daarmee de randvoorwaarden die voor de medewerkers van belang zijn. Uit de diepte-interviews konden enkele duidelijke conclusies getrokken worden.

CONCLUSIES:

- De informatie en communicatie staan momenteel erg verspreid. Er zijn zoveel kanalen dat een deel van de medewerkers niet weet welk kanaal ze moeten gebruiken of waar ze moeten zoeken.
- Aan de structurering van de technische informatie wordt momenteel gewerkt met het opzetten van het nieuwe kanaal Hylo. De grote hoeveelheid aan organisatorische informatie verdient echter ook nog aandacht.
- Het merendeel van de respondenten is niet op de hoogte van de gang van zaken op andere locaties van de ICT Servicedesk, maar hebben hier ook weinig behoefte aan.
- De respondenten ontvangen het liefst korte en bondige berichten, waarbij de mogelijkheid tot doorklikken is.
- Veel genoemde randvoorwaarden zijn: eenduidigheid, goede zoek- en vindfunctie, duidelijke communicatie over de werkwijze en in sommige gevallen ook centralisatie. Ook terugkoppeling wordt als belangrijk aandachtspunt gezien.

Uit de diepte-interviews kwamen naast bovenstaande conclusies ook enkele tegenstellingen naar voren waarbij respondenten het niet met elkaar eens waren.

TEGENSTELLINGEN:

- Iedereen legt persoonlijke mailarchieven aan, waardoor alle informatie op verschillende plekken staat. Een groot deel van de respondenten is ervoor dit te centraliseren en centrale emailberichten af te schaffen. Daar is niet iedereen het mee eens.
- Over de vraag of de diverse kanalen behouden moeten worden, of juist gecentraliseerd dienen te worden in 1 kanaal, is een tegenstelling waar te nemen.
- Een deel van de medewerkers geeft aan dat de werkdruk te hoog is om de hoeveelheid mail en berichten op diverse kanalen bij te houden, waardoor zij niet op de hoogte zijn van ontwikkelingen. Een ander deel van de respondenten is het hier niet mee eens.
- Er is een tegenstelling waar te nemen in de manier waarop men berichten wil ontvangen. Een deel van de respondenten prefereert de mail, terwijl het andere deel van de respondenten juist van mening is dat de mail sterk beperkt dient te worden.
- Er is een tegenstelling in de veelvoud aan informatie die men wenst. Een deel van de respondenten is ervoor de veelvoud aan informatie in te perken en zo alleen de meest relevante informatie te houden. Dit zorgt voor beter overzicht. Het andere deel van de respondenten is er juist voor de veelvoud aan informatie te behouden zodat je altijd alles terug kunt vinden.
- Het merendeel van de respondenten heeft wel behoefte aan informele communicatie, aangezien dit de werksfeer bevordert. Echter zien ze deze liever niet digitaal terug in de diverse kanalen. Met name op het portaal zou dit geen plaats moeten hebben (of apart). Hier is echter niet iedereen het mee eens.
- Er is een tegenstelling waar te nemen in de vraag of iemand verantwoordelijk zou moeten zijn voor de content die op het SD portaal en SharePoint geplaatst wordt. Het merendeel van de respondenten is er wel voor dat iemand (een moderator) een nacontrole uitvoert zodat de content ook kwalitatief goed, actueel en relevant is/blijft.

Deze tegenstellingen zullen verder uitgemeten worden in een enquête, om te bepalen welke meningen het sterkst vertegenwoordigd zijn.

6.1.2. RELEVANTIE VAN DE SEGMENTATIE

Uit de oriënterende diepte-interviews is gebleken dat beide segmenten (functie en locatie) in zekere mate bepalend zijn voor de antwoorden die een respondent geeft. Per segmentatiecriterium zal een korte toelichting volgen.

FUNCTIE

De functie is van grote invloed op de antwoorden die worden gegeven. Per functie zijn andere informatietypen van belang en is de werkdruk anders. Het probleem lijkt voornamelijk bij de SDA's (servicedesk agents) te liggen. Zij hebben grote werkdruk en daardoor weinig tijd om aan de veelvoud aan informatie toe te komen. Ook maken zij van veel diverse kanalen gebruik. Terwijl zij deze informatie zoeken hebben zij een wachtende klant aan de lijn. Bij de agents is het dus van het grootste belang dat de informatie snel gevonden kan worden. SDC's (servicedesk coördinatoren) en kennisspecialisten lijken minder last te hebben van de knelpunten in het communicatiebeleid. De managers zitten voornamelijk met de veelvoud aan email, aangezien zij vaak in de 'CC' worden gezet zodat ze op de hoogte zijn. Dit is wel belangrijk, maar zorgt voor erg volle mailboxen.

LOCATIE

Elke locatie gaat anders te werk en heeft een andere mentaliteit. De medewerkers in Hoogeveen hebben een erg sterke mening en vinden dat de mail zoveel mogelijk beperkt dient te worden. Ook zijn zij erg voor centralisatie van de informatie en communicatie in één kanaal. In Eindhoven zijn ze het hier niet helemaal mee eens en zouden meerdere respondenten de diverse kanalen juist willen behouden. In Bergen op Zoom zijn de medewerkers (op de agents na) relatief meer tevreden over het systeem, ten opzichte van de andere locaties.

6.2. ENQUÊTE

Aangezien uit de diepte-interviews een aantal tegenstellingen en vraagstukken naar voren kwam, zal een digitale enquête worden ingezet om deze tegenstellingen nader te onderzoeken. Door middel van een enquête kan gekeken worden welke meningen het sterkst vertegenwoordigd zijn. De enquête is verstuurd naar alle (220) medewerkers van de ICT Servicedesk en ingevuld door 132 respondenten. De enquête is te vinden in **Bijlage 4**.

“Ik heb op dit moment geen heilige huisjes”

6.2.1. ALGEMENE CONCLUSIES ENQUÊTE

Op basis van de resultaten uit de digitale enquête kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Er wordt door de medewerkers het meest gebruik gemaakt van de kanalen email, communicator, servicedesk portaal en Weekje Servicedesk.

- De remindermail 'Snel in contact' en het emailbericht 'Heb je even?' worden nauwelijks gebruikt/gelezen. Ook de website afdeling Klantencontact en de website Groep ICT, Klanten en Diensten worden nauwelijks bekeken door de medewerkers.
- Een grote meerderheid van de medewerkers zou het huidige aantal informatie- en communicatiekanalen graag reduceren. Ook de hoeveelheid informatie die dagelijks verstrekt wordt via de diverse kanalen zou ingeperkt moeten worden.
- De belangrijkste randvoorwaarden met betrekking tot de informatie- en communicatiestroom zijn: een goede zoek- en vindfunctie, gebruiksvriendelijkheid en centralisatie van informatie en communicatie.
- Het merendeel van de medewerkers is niet tevreden over de huidige hoeveelheid email die dagelijks binnenkomt en zou deze graag reduceren.
- Het merendeel van de medewerkers heeft tijdens zijn werkdag onvoldoende tijd om de hoeveelheid email bij te houden.
- De medewerkers zien algemene berichten en meldingen het liefst op een centrale plek komen te staan dan dat ze deze via mail ontvangen.
- De medewerkers zouden graag een soortgelijk platform als Hylo zien waarin alle organisatorische informatie wordt gecentraliseerd.
- De medewerkers zien bij de komst van een dergelijk platform het huidig aantal kanalen graag gereduceerd worden. Wanneer bepaalde functies in dit platform verwerkt worden zou de huidige drager van deze functie mogen verdwijnen. Het is storend en inefficiënt om telkens zoveel kanalen te moeten afgaan.
- Communicator, email, Joris en Weekje Servicedesk mogen van de medewerkers niet verdwijnen.
- SharePoint-sites, algemene websites, servicedesk portaal en centrale mailberichten mogen van het merendeel van de medewerkers verdwijnen (wanneer deze functie in het platform verwerkt zou worden).
- Door de medewerkers worden kanalen als Google, Tweakers en Twitter aangedragen als mogelijke nieuwe kanalen.

6.2.2. RELEVANTIE VAN DE SEGMENTATIE

Op basis van de resultaten van het vooronderzoek is gekeken welke segmentatiecriteria van invloed zouden kunnen zijn op de onderzoeksresultaten van het hoofdonderzoek. Daarbij kwamen de segmentatiecriteria *functie* en *locatie* naar voren. In deze paragraaf worden de resultaten van de digitale enquête geanalyseerd op basis van deze segmentatiecriteria, om te kijken of ze inderdaad van invloed zijn geweest op de antwoorden.

CONCLUSIES OP BASIS VAN FUNCTIE

Er zijn zes verschillende functies te onderscheiden binnen de ICT Servicedesk: manager, kennisspecialist, servicedesk coördinator, servicedesk agent, traffic manager en medewerker servicedesk support. Aan de hand van kruistabellen is gekeken in hoeverre de functie van de respondent van invloed is op het antwoord. De

meest opvallende verschillen in antwoorden tussen de verschillende functies zijn te vinden in het gedeelte van de enquête met de stellingen. Hieruit komen de volgende opmerkelijke resultaten naar voren:

- Het merendeel van de managers werkt graag met SharePoint, terwijl de andere functiegroepen hier minder positief over zijn.
- Managers en kennisspecialisten zouden email het liefst enkel inzetten voor 1-op-1 communicatie en acute zaken, het merendeel van de andere functiegroepen heeft hier een neutrale mening in.
- Alle functiegroepen, op de servicedesk coördinatoren na, zouden graag de hoeveelheid mail per dag zien reduceren. De SDC's zijn het hier als enige functiegroep mee oneens.
- De managers, kennisspecialisten en servicedesk coördinatoren vinden dat zij altijd voldoende op de hoogte zijn van belangrijke berichten en meldingen die via diverse kanalen binnenkomen. De overige functiegroepen vinden dat zij hier juist onvoldoende van op de hoogte zijn.
- De servicedesk coördinatoren zien de informele communicatie het liefst enkel op de werkvloer, niet digitaal. Servicedesk support is het hier niet mee eens. Het merendeel van de overige functiegroepen heeft een neutrale mening met betrekking tot dit onderwerp.
- Het merendeel van de servicedesk agents is niet bekend met de Website Klantencontact, terwijl het merendeel van de andere functiegroepen hier wel bekend mee is.
- Het merendeel van de servicedesk agents en servicedesk support is niet bekend met het bestaan van de emailberichten 'Heb je even?' en 'Snel in contact', de andere functiegroepen wel.

CONCLUSIES OP BASIS VAN LOCATIE

Na het analyseren van de enquêteresultaten op basis van de locatie van de respondenten, kan geconcludeerd worden dat dit segmentatiecriterium nauwelijks van invloed is op de antwoorden van de respondent. Er zijn slechts enkele lichte verschillen te ontdekken. Dit zijn de volgende:

- In Utrecht zijn ze tevreden over de huidige hoeveelheid email die ze krijgen, terwijl ze dit in Eindhoven en Bergen op Zoom niet zijn. De overige locaties hebben hier een meer neutrale mening over.
- Het merendeel van de medewerkers in Eindhoven zegt genoeg tijd te hebben om de mail tijdens het werk bij te houden, de overige locaties delen deze mening niet.

Op basis van de resultaten van de diepte-interviews bleken de segmentatiecriteria functie en locatie bepalend te zijn. Deze segmentatiecriteria zijn meegenomen in de digitale enquête, maar daaruit bleek dat enkel het segmentatiecriterium functie een rol speelt bij de uitkomsten van het onderzoek. Echter zijn het bij elke stelling/vraag telkens andere functiegroepen die het meer of minder eens zijn met de rest. Er is dus niet duidelijk één (of enkele) functiegroep die eruit springt met een andere mening.

7 ADVIES

Naar aanleiding van de conclusies uit het Funderingsschema en het behoeftenonderzoek is een advies opgesteld ter verbetering van het communicatiebeleid. Dit advies bestaat uit twee onderdelen, zijnde: (1) een advies voor de veranderingen die kunnen worden doorgevoerd met betrekking tot het huidige beleid en de huidige middelenmix en (2) een advies voor de wijze waarop deze veranderingen kunnen worden doorgecommuniceerd naar de medewerkers van de ICT Servicedesk.

7.1. WELKE VERANDERINGEN KUNNEN WORDEN DOORGEVOERD BINNEN HET HUIDIGE BELEID?

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt: *‘Op welke manier kan het huidige informatie- en communicatiebeleid van de ICT Servicedesk worden aangepast om de tevredenheid onder zowel medewerkers als klanten te verhogen?’*. Aangezien de mening van de medewerkers een belangrijke rol speelt bij het beantwoorden van deze vraag, is behoeftenonderzoek uitgevoerd onder de medewerkers van de ICT Servicedesk, in de vorm van diepte-interviews en een daarop volgende digitale enquête. Uit het theoretisch kader kwam tevens naar voren dat naast de behoeften van de medewerkers, ook de fundering van de structuur, cultuur en strategie van het organisatie- en communicatiebeleid van belang zijn bij het opstellen van een (interne) communicatiestrategie. Daarom is naast behoeftenonderzoek ook het Funderingsschema (Van Den Bosch & Zweekhorst, 2009) gebruikt bij het beantwoorden van de centrale vraag.

“Mijn toekomstbeeld is dat het wel zal verbeteren. Eerst organiseren en dan de juiste informatie”

Aangezien de fundering van het organisatie- en communicatiebeleid van invloed is op de keuze van communicatiekanalen, zullen eerst de wijzigingen binnen deze beleidskaders worden behandeld, alvorens de vernieuwde middelenmix zal worden toegelicht. Uit het Funderingsschema kon geconcludeerd worden dat met name de huidige visie op communicatie en de communicatiestrategie knelpunt vormden binnen het beleid. Deze onderdelen van het communicatiebeleid zullen daarom geherformuleerd worden.

7.1.1. VISIE OP COMMUNICATIE

Bij bestudering van de huidige visie op communicatie van de ICT Servicedesk werd geconcludeerd dat deze in werkelijkheid geen visie op communicatie is. Ook past wat in deze “visie” gezegd wordt niet bij het organisatietype, de organisatiewaarden en de leiderschapsstijl die binnen de servicedesk worden doorgevoerd. Er is daarom een nieuwe visie op communicatie voor de ICT Servicedesk geformuleerd die beter past binnen het gehele organisatie- en communicatiebeleid en die basis zal vormen voor de veranderingen die hierin zullen worden aangebracht. De vernieuwde visie op communicatie luidt als volgt:

VISIE OP COMMUNICATIE

*Bij Rabobank Nederland wordt de organisatievisie “**samen bereik je meer**” in alle facetten van de organisatie en haar activiteiten nageleefd. Zo ook in communicatie. Door samen te werken versterk je naast elkaars kracht ook je eigen kracht. De ICT Servicedesk wil dit doen door gebruik te maken van de juiste balans tussen informeren en dialogiseren. Het management voorziet de medewerkers van de benodigde informatie, maar gaat ook regelmatig de dialoog aan met medewerkers en klanten om te zien wat hen bezig houdt. Op deze manier streeft de servicedesk naar hoge betrokkenheid en een sterk **wij-gevoel**. Respect, integriteit en professionaliteit zijn de kernwaarden van de organisatie, die vertrekpunt vormen bij alle vormen van communicatie door Rabobank Nederland en de Groep ICT.*

De communicatieafdeling vervult hierbij een intermediaire positie. Het communicatiemanagement beïnvloedt het organisatiebeleid door de dialoog tot stand te brengen tussen de organisatie en haar omgeving. De communicatieafdeling vormt als het ware de brug tussen de omgeving en de organisatie, waardoor over en weer contact kan plaatsvinden. Wederzijds begrip tussen de organisatie en haar interne en externe doelgroepen is nodig om gezamenlijke doelen te behalen.

Naast informeren zal dus ook het dialogiseren een plek krijgen binnen het communicatiebeleid van de ICT Servicedesk. Het is de kunst voor de ICT Servicedesk de juiste balans te vinden tussen informeren en dialogiseren. Belangrijke berichten, werkinstructies, technische en organisatorische informatie zullen door middel van *informeren* via de daarvoor bestemde communicatiemiddelen (Weekje Servicedesk, Hylo en het nieuwe platform → toelichting onder ‘middelenmix’) richting de medewerkers gecommuniceerd moeten worden. Deze informatie is nodig zodat de medewerkers hun werkzaamheden op de juiste wijze kunnen verrichten en om de medewerkers te motiveren (door middel van motiverende informatie als behaalde doelen etc.). Hier wordt het *dialogiseren* aan toegevoegd om zo de medewerkers een stem te geven en daarmee de organisatievisie (“samen bereik je meer”) meer na te leven. De middelen die hierbij ingezet kunnen worden zijn werkoverleg, een klankbordgroep en een online forum waarin de medewerkers zelf discussiepunten kunnen starten die voor hen van belang zijn.

Er wordt geadviseerd de positie van de communicatieafdeling van Groep ICT te veranderen van een verkopers- naar een intermediaire positie (Van Ruler, Strategisch Management van Communicatie, 2003). Wanneer de communicatieafdeling een intermediaire positie vervult, wijdt zij haar blik meer uit naar haar omgeving dan bij de verkoperspositie (waarbij de communicatieafdeling voornamelijk gericht is op de wensen van de organisatie). De communicatieafdeling vervult een brugfunctie tussen het management van de organisatie en haar interne en externe doelgroepen en *luistert* hierbij naar de wensen en behoeften van beide partijen.

7.1.2. COMMUNICATIESTRATEGIE

Uit het Funderingsschema kwam naar voren dat de huidige communicatiestrategie van Groep ICT niet past binnen de visie op communicatie, organisatievisie (“samen bereik je meer”) en leiderschapstijl. Daartoe is er een nieuwe communicatiestrategie voor de ICT Servicedesk opgezet. De vernieuwde visie op communicatie uit paragraaf 7.1.1. zal basis vormen voor deze nieuwe communicatiestrategie.

7.1.2.1. DOELGROEP

De doelgroep bestaat uit alle medewerkers van de ICT Servicedesk, verspreid over de zes verschillende locaties. Er zijn zes functiegroepen te onderscheiden, namelijk: managers, kennisspecialisten, servicedesk coördinatoren, servicedesk agents, traffic managers en medewerkers van servicedesk support. Bij het analyseren van de resultaten uit het behoeftenonderzoek is gekeken welke verschillen en overeenkomsten er te vinden zijn tussen de verschillende functiegroepen. Hier kwamen geen eenduidige segmenten uit naar voren. Er hoeven dus geen verschillende communicatiestrategieën bedacht te worden voor verschillende segmenten.

Wel kwam duidelijk uit de resultaten naar voren dat de servicedesk agents minder goed op de hoogte zijn van alle informatie die via de verschillende kanalen binnenkomt en dat zij als enige functiegroep niet bekend zijn met de website Afdeling Klantencontact, emailbericht ‘Heb je even?’ en remindermail ‘Snel in contact’. Dit alles heeft er wellicht mee te maken dat zij vanwege hun hoge werkdruk minder tijd hebben om de dagelijkse informatiestroom bij te houden. Door de veranderingen die zullen worden aangebracht binnen de middelenmix wordt de zoektocht naar informatie overzichtelijker en gebruiksvriendelijker, waardoor de agents beter op de hoogte zullen zijn. Echter is het aan te raden de servicedesk agents enige extra tijd in te roosteren om zich bij te lezen, aangezien zij deze informatie nodig hebben om calls sneller af te kunnen handelen.

7.1.2.2. DOELSTELLINGEN

Aan de hand van de veranderingen die in het beleid zullen worden aangebracht dienen de volgende doelstellingen bereikt te worden:

- Op korte termijn zullen de medewerkers van de ICT Servicedesk de dagelijkse informatiestroom als overzichtelijker, gebruiksvriendelijker en daardoor efficiënter ervaren, waardoor zij calls sneller af kunnen werken en de tevredenheid onder zowel medewerkers als klanten stijgt.
- Op langere termijn zal de wijze van communiceren binnen de ICT Servicedesk veranderen van enkel gecontroleerd eenrichtingsverkeer (informerende) naar een combinatie van gecontroleerd eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer (informerende en dialogiserende), waarbij meer *geluisterd* wordt naar de medewerkers en de organisatievisie “samen bereik je meer” meer wordt nageleefd. Hierdoor zal een sterker ‘wij-gevoel’ worden gegenereerd binnen de ICT Servicedesk, wat zorgt voor hogere tevredenheid en betrokkenheid onder de medewerkers.

7.1.2.3. PROPOSITIE

Door te luisteren naar haar interne medewerkers kan de ICT Servicedesk haar organisatievisie “samen bereik je meer” beter naleven. Door naast informeren ook meer te gaan dialogiseren en haar communicatiemiddelen af te stemmen op de behoeften van de medewerkers zorgt de servicedesk voor een beter gestructureerde, gebruiksvriendelijkere en daarmee efficiëntere werkwijze binnen de servicedesk. Hiermee streeft de servicedesk ernaar calls sneller af te kunnen handelen en hiermee tevredenheid en betrokkenheid te creëren bij zowel medewerkers als klanten.

7.1.2.4. MIDDELENMIX

In het behoeftenonderzoek dat is uitgevoerd onder medewerkers van de ICT Servicedesk is veel aandacht besteedt aan de huidige inzet van informatie- en communicatiekanalen en de tevredenheid en wensen van de medewerkers met betrekking tot deze kanalen. Uit de resultaten van het behoeftenonderzoek kwam naar voren dat de medewerkers over het algemeen redelijk tevreden zijn over het huidige communicatiebeleid. Er zijn echter enkele knelpunten binnen het beleid, die dienen te worden aangepakt. Deze knelpunten hebben voornamelijk te maken met de *huidige hoeveelheid informatie* en de *huidige hoeveelheid kanalen*.

Voor de medewerkers van de servicedesk vormt de hoeveelheid communicatiekanalen het grootste knelpunt. Dit zorgt er namelijk voor dat zij meerdere kanalen af moeten gaan op zoek naar informatie, wat veel tijd kost en waardoor men het overzicht verliest. Het aantal informatie- en communicatiekanalen dient daarom gereduceerd te worden. Aangezien geen van de huidige kanalen van de servicedesk voldoet aan de randvoorwaarden die de medewerkers stellen aan een efficiënt communicatie- en informatiekanaal, zien zij een nieuw platform als Hylo (waarin in de toekomst alle *technische* informatie, die momenteel verspreid staat over alle kanalen, gebundeld zal worden) als een oplossing om overzicht te kunnen blijven houden. Een dergelijk platform zou er ook moeten komen voor de bundeling van *organisatorische* informatie. Dit platform zou moeten worden voorzien van een overzichtelijke startpagina en een goede zoek- en vindfunctie. Met de komst van een dergelijk platform wordt voldaan aan de drie randvoorwaarden die in het behoeftenonderzoek door de medewerkers als meest belangrijk werden benoemd, namelijk: een goede zoek- en vindfunctie, gebruiksvriendelijkheid en centralisatie van informatie en communicatie. Ook voldoet dit platform aan de randvoorwaarden voor goede informatiebeheersing door Gert Alblas (Wolter's Compact Management, 2004)²⁹. Met de komst van dit nieuwe platform kunnen de huidige dragers van de organisatorische informatie worden verwijderd en wordt het aantal informatie- en communicatiekanalen dus sterk gereduceerd.

Een visuele weergave van de opzet van dit platform vindt u in **Bijlage 7**.

**“Alles wat men
wil delen is goed,
zolang het geen
onzin is”**

²⁹ Theoretisch kader: paragraaf 3.3. Informatiebeheersing. Pagina 17. Vijf randvoorwaarden voor goede informatievoorziening zijn: probleemgerichtheid, actualiteit, eenvoudigheid, gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid.

Mijn advies is dus om de technische en organisatorische informatie van elkaar te scheiden, en voor beide slechts één kanaal te hanteren: Hylo voor technische informatie en het nieuwe platform voor organisatorische informatie. De overige communicatiekanalen hoeven vanaf dit punt niet langer gehanteerd te worden.

REDUCEREN VAN DE DAGELIJKSE HOEVEELHEID EMAIL

Het tweede grote knelpunt vormt de hoeveelheid aan informatie die dagelijks binnen komt, voornamelijk via email. De medewerkers zouden de dagelijkse hoeveelheid email graag reduceren, aangezien zij in verband met de werkdruk onvoldoende tijd hebben om de hoeveelheid email bij te houden. Mijn advies is daarom email wel te behouden, maar slechts voor 1-op-1 communicatie (of enkele personen) en/of urgente zaken. Algemene berichten en meldingen aan grote groepen zouden op een centrale plek (op het nieuwe platform of op Hylo wanneer het een bericht van technische aard is) geplaatst moeten worden in plaats van via email verzonden.

INFORMELE COMMUNICATIE

Uit het behoeftenonderzoek kwam tevens naar voren dat niet elke medewerker behoefte heeft aan *informele communicatie* op de digitale werkplek. Niet elke medewerker ziet informele communicatie over en met andere medewerkers als relevant en sommigen ervaren het juist als storend wanneer ze deze tegenkomen in de toch al overvolle informatiestroom. Ik zou daarom adviseren deze informatie te scheiden van de technische en organisatorische informatie die voor de medewerkers wel relevant is bij de dagelijkse werkzaamheden. Op deze manier hoeven medewerkers die er geen behoefte aan hebben het niet tegen te komen. De informele communicatie over medewerkers zou geplaatst kunnen worden in ‘Weekje Servicedesk’ en op een Twitteraccount. Op Twitter zou een account aangemaakt kunnen worden voor de ICT Servicedesk specifiek (gebruikersnaam bijvoorbeeld ‘RN_ICT_Servicedesk’). Op deze manier kunnen mensen die wel behoefte hebben aan informele communicatie met collega’s elkaar volgen, elkaar op de hoogte houden en doorlinken naar leuke foto’s/artikelen die collega’s plaatsen. Door #RN_ICT_Servicedesk in de Tweet te vermelden wordt er een topiclijst met alle tweets over en door de ICT Servicedesk medewerkers gevormd. Dit biedt een duidelijk en beknopt overzicht van alle actuele informele communicatie aangaande de ICT Servicedesk.

Door de informele communicatie te scheiden van de technische en organisatorische informatie op de andere twee kanalen, zal een groot deel van de huidige informatie op deze kanalen vervallen waardoor de hoeveelheid informatie op deze kanalen sterk gereduceerd wordt.

DIALOGISEREN

De vernieuwde visie op communicatie stimuleert dat er meer gedialogiseerd gaat worden binnen de ICT Servicedesk, om een sterker wij-gevoel te creëren en de medewerkers een stem te geven. De volgende middelen dragen hieraan bij:

- **WERKOVERLEG:** tijdens het (twee)wekelijks werkoverleg zal aandacht worden besteed aan de belevingen van de medewerkers van de servicedesk. Er zal tijd worden ingeroosterd om te vragen of

er nog punten zijn die de medewerkers willen bespreken in het werkoverleg. Ook is er de mogelijkheid nog voor het werkoverleg een agendapunt aan de agenda toe te voegen door dit te bespreken met de locatiemanager.

- **KLANKBORDGROEP:** er zal een klankbordgroep worden opgestart. Door middel van een klankbordgroep krijgen de locatiemanagers de gelegenheid terug te horen hoe de medewerkers de werkwijze binnen de servicedesk ervaren. Om de klankbordgroep samen te stellen kan elke locatie een oproep doen in Weekje Servicedesk. Het is van belang dat alle functiegroepen binnen de servicedesk vertegenwoordigd zijn binnen de klankbordgroep. De klankbordgroep zal maandelijks bij elkaar komen.
- **FORUM:** op het nieuwe platform voor organisatorische informatie zal een forum komen waarop medewerkers zelf onderwerpen kunnen starten waarover zij graag willen praten/discussiëren. Collega's kunnen de discussiepunten met elkaar bespreken of zorgen dat het onderdeel van werkoverleg wordt.
- **TWITTER:** op Twitter is uiteraard alle gelegenheid voor de medewerkers om in te brengen wat ze graag willen.

CONCRETE VERANDERINGEN IN DE MIDDELMIX:

- **OPHEFFEN:** met de komst van het nieuwe platform zouden de volgende kanalen opgeheven kunnen worden: emailbericht 'Heb je even?', remindermail 'Snel in contact', servicedesk portaal en de diverse SharePoint-sites. Deze kanalen voldoen namelijk niet aan de randvoorwaarden zoals gesteld door de medewerkers. Op de websites Afdeling Klantencontact en Groep ICT, Klanten en Diensten wordt nauwelijks gekeken. Ik zou daarom adviseren hier geen relevante informatie gericht aan de medewerkers van de ICT Servicedesk te plaatsen, zodat zij ook deze kanalen kunnen afstrepen in hun zoektocht naar informatie.
- **BEHOUDEN:** communicatiekanalen die naast de twee platformen zeker behouden moeten blijven zijn: email (enkel voor 1-op-1 communicatie en urgente zaken), communicator³⁰, Joris³¹, werkoverleg en Weekje Servicedesk³².
- **TOEVOEGEN:** het nieuwe platform voor organisatorische informatie, het discussieforum op het nieuwe platform, Twitter en de klankbordgroep.

***“Als je als
nieuweling
binnen komt
weet je niet waar
je moet kijken”***

³⁰ Communicator vinden de medewerkers handig omdat ze via dit communicatiekanaal gemakkelijk iemand kunnen aanspreken voor een enkele/urgente vraag en omdat ze via dit kanaal kunnen zien welke status iemand op dat moment heeft (in bespreking, beschikbaar etc.). Communicator is dus handig voor urgente zaken.

³¹ Op Joris staat veel specifieke technische informatie over incidenten waar SDA's dagelijks mee te maken hebben. Geen van de andere kanalen gaat op deze informatie in, waardoor Joris een grote toegevoegde waarde heeft voor SDA's.

³² Over Weekje Servicedesk zijn de medewerkers erg positief. In dit digitale personeelsblad wordt veel motiverende informatie gegeven. Medewerkers kunnen dit teruglezen wanneer ze er zin in hebben en hoeven het niet tegen te komen tijdens hun dagelijkse werkzaamheden. Het kan daarom geen kwaad Weekje Servicedesk te behouden.

CONTENTCOÖRDINATOR

Het is verstandig een contentcoördinator aan te stellen die regelmatig controleert of alle informatie die op het nieuwe platform en Hylo geplaatst wordt daadwerkelijk relevant, kwalitatief goed en actueel is. Op deze manier wordt de kwaliteit van het platform behouden.

7.1.3. CONCLUSIE

Aan de hand van deze aanpassingen in het huidige beleid wordt rekening gehouden met alle conclusies die uit het Funderingsschema en het behoeftenonderzoek naar voren kwamen. De vernieuwde visie op communicatie, waarin meer gedialogiseerd zal worden, past beter bij de organisatievisie van Rabobank Nederland waarin “samen bereik je meer” wordt nagestreefd. De nieuwe middelenmix van de ICT Servicedesk zal bestaan uit: het nieuwe platform voor organisatorische informatie (inclusief discussieforum), Hylo, Weekje Servicedesk, werkoverleg, klankbordgroep, email en communicator. Daarnaast zal een Twitteraccount ingezet worden voor de informele communicatie, voor wie daarin geïnteresseerd is. Webpagina Joris blijft bestaan voor agents. Er zal een contentcoördinator worden aangesteld om de kwaliteit van de berichtgeving op het nieuwe platform en op Hylo te beheren. Door bovenstaande veranderingen in middelenmix door te voeren wordt ten eerste de huidige informatie- en communicatiestroom beter gestructureerd en gebruiksvriendelijker. Hierdoor zullen de medewerkers minder tijd nodig hebben in hun zoektocht naar relevante berichten, zijn de medewerkers beter op de hoogte en kunnen calls sneller afgehandeld worden. Dit zal resulteren in een efficiëntere werkwijze en daarmee in tevreden medewerkers en klanten. Ten tweede wordt de betrokkenheid onder medewerkers verhoogd door het toevoegen van de middelen die het dialogiseren stimuleren.

7.2. OP WELKE WIJZE KUNNEN DEZE VERANDERINGEN WORDEN DOORGECOMMUNICEERD NAAR DE MEDEWERKERS?

Uit het behoeftenonderzoek kwam naar voren dat de medewerkers van de ICT Servicedesk belang hechten aan duidelijke communicatie over de werkwijze van het (nieuwe) communicatiebeleid, zodat zij op de juiste manier met dit beleid om kunnen gaan.

De veranderingen binnen het communicatiebeleid zijn van grote invloed op de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers. Tijdens de implementatie van deze veranderingen ligt een belangrijke rol bij de zes verschillende locatiemanagers om duidelijk te maken wat deze veranderingen betekenen voor hun medewerkers. In deze fase van implementatie zal staan zowel *informer* als *dialogiseren* centraal. In eerste instantie zal er geïnformeerd moeten worden over welke veranderingen zijn doorgevoerd, wat de voordelen hiervan zijn voor de medewerkers en op welke wijze zij met het beleid te werk kunnen gaan. Tijdens

werkoverleg zal de nieuwe middelenmix gepresenteerd worden. Stap voor stap zal aan de medewerkers uitgelegd worden hoe de middelenmix, en dan met name het nieuwe platform, in elkaar steekt en hoe men ermee te werk kan gaan. Het is belangrijk dit mondeling door te nemen, aangezien schriftelijke berichten vaak niet worden gelezen. Hierbij is alle ruimte voor vragen en opmerkingen van medewerkers. Gedurende het implementatieproces dienen de medewerkers goed op de hoogte gehouden te worden van ontwikkelingen. Dit kan gedaan worden door nieuwe ontwikkelingen en meldingen te vermelden op het nieuwe platform in het daartoe bestemde vak ('meldingen') en door de ontwikkelingen te behandelen tijdens het werkoverleg.

Wanneer de nieuwe middelenmix wordt doorgevoerd dient er regelmatig gedialogiseerd te worden om het implementatieproces te kunnen bijsturen wanneer nodig. Het is belangrijk de medewerkers ook een stem te geven en hen te vragen wat zij kwijt willen over het nieuwe beleid. De locatiemanager zal moeten *luisteren* naar de bevindingen van de medewerkers om zo te peilen of de implementatie van de nieuwe middelenmix naar wens verloopt. Ook dit kan concreet worden gedaan binnen het wekelijkse werkoverleg, in de klankbordgroep en op het forum.

Het is belangrijk transparant te communiceren richting de interne medewerkers van de servicedesk. Zij moeten voortdurend op de hoogte gehouden worden van ontwikkelingen en het management moet hen blijven motiveren tijdens het veranderingsproces. Er dient duidelijk gecommuniceerd te worden over de volgende aspecten om de medewerkers te motiveren:

- **RELATIEF VOORDEEL:** het profijt dat de medewerker ervan heeft de veranderingen binnen het beleid te ervaren en de risico's die de organisatie en medewerkers lopen wanneer de veranderingen niet zouden worden doorgevoerd.
- **VERENIGBAARHEID:** de 'fit' van de nieuwe veranderingen binnen het organisatiebeleidskader en de huidige waarden en normen.
- **ZICHTBAARHEID:** de mate waarin de nieuwe veranderingen binnen het beleid al zichtbaar zijn (de *quick wins*). Deze quick wins dienen ook te worden teruggekoppeld naar het hoger management.

In het begin zullen medewerkers moeten wennen aan het verlies van de oude werkwijze en zullen enkele medewerkers weerstand geven. Hierbij is het van belang dat het management zich juist richt op de voorstanders en de neutrale middengroep. Wanneer het management de meerderheid over de streep heeft zullen ook de medewerkers die weerstand bieden uiteindelijk volgen. Het is in de eerste fase van het veranderingsproces van belang regelmatig werkoverleg en klankbordgroepbijeenkomsten te houden waarin de gang van zaken en de nieuwe werkwijze worden besproken.³³

33 Bron: 'Interne communicatie bij verandering – van middelen naar interventiedenken' – Huib Koeleman - 2006

LITERATUURLIJST

LITERATUUR

- BUREAU PIT – *Onderzoeksrapport ICT Servicedesk Rabobank Nederland*
2011, Fontys Hogeschool Communicatie
- Baarda, De Goede en Teunissen – *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*
2005, 2^e druk, ISBN-13: 9789020731798
- Marcus & Van Dam - *Een Praktijkgerichte Benadering van Management en Organisatie*
2005, 5^e druk, ISBN: 9001210279
- Betteke van Ruler - *Strategisch Management van Communicatie*
1998, 1^e druk, derde oplage, ISBN-10: 9014058691
- Alblas – Wolter's & Noordhoff - *Wolter's Compact Management*
2004, ISBN-10: 9001800386
- Susanne Piët - *Het Groot Communicatiedenkboek*
2005, ISBN: 904300930X
- Huib Koeleman – *Interne Communicatie bij Verandering: van Middelen naar Interventiedenken*
2006, ISBN: 9014080659
- Marcus en Van Dam – *Een Praktijkgerichte Benadering van Management en Organisatie*
2009, ISBN: 9001210279

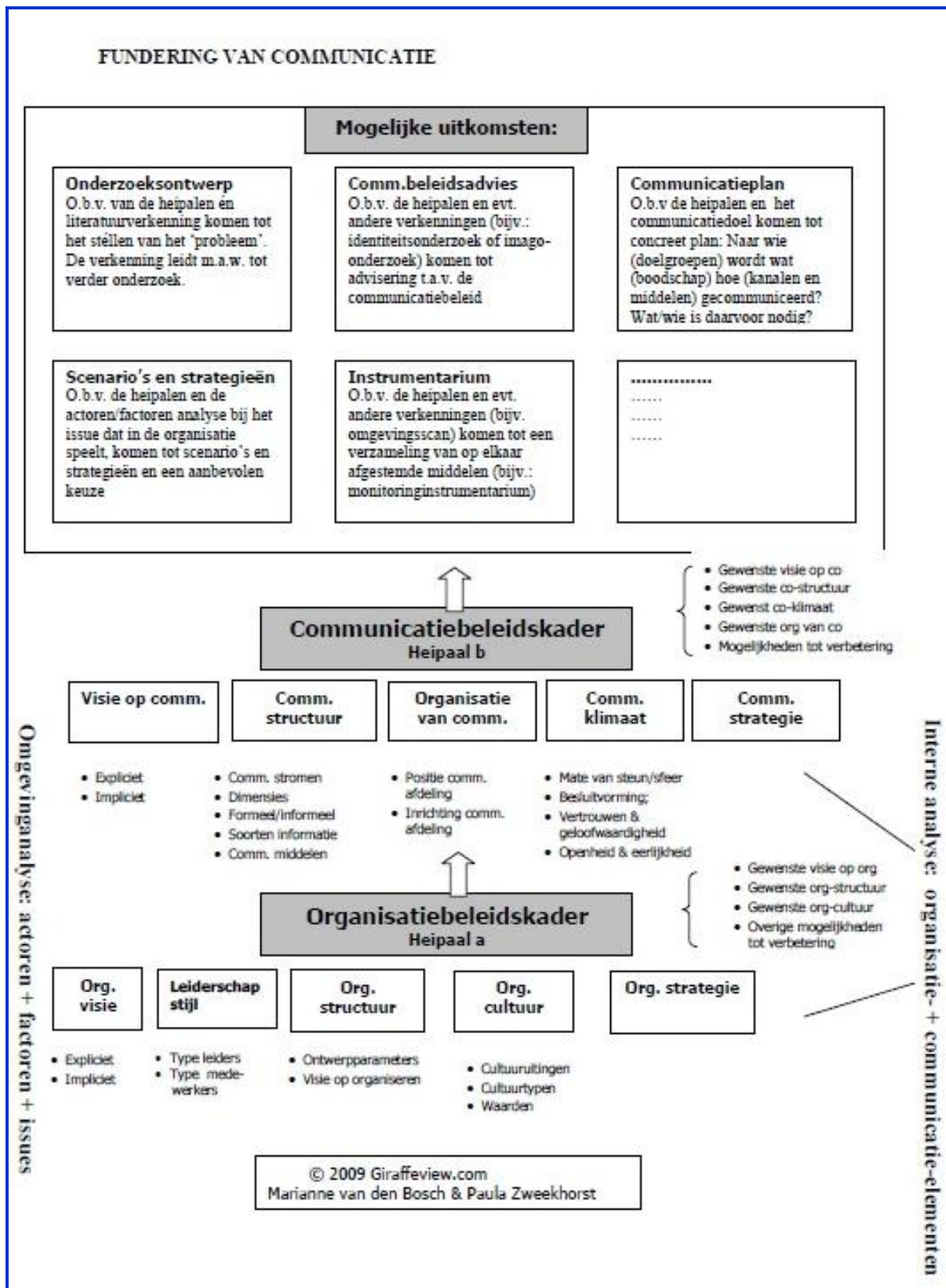
INTERNET

- 'Kwalitatief Onderzoek':
[http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf)
- 'Kwantitatieve Onderzoeksmethoden':
<http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Marktonderzoek/Onderzoeksmethoden/Kwantitatieve%20onderzoeksmethoden.aspx>

- *'Methoden Onderzoek':*
<http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/methoden-onderzoek.aspx>
- *'Rabobank'*
<http://www.rabobank.nl>
- *'Visie op 2011'*
http://www.rabobank.nl/particulieren/lokalebanken/westbetuwe/nieuws/items/een_blik_op_2011
- *'Rabobank Merkpaspoort'*
http://rabonieuws.rabobank.nl/Images/Merkpaspoort_tcm70-509066.pdf
- *'Het ESH-model'*
<http://www.provenpartners.nl/esh-model>
- *'Steekproef'*
<http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Marktonderzoek/Steekproef.aspx>
- *'Het Funderingsschema'*
<http://www.giraffeview.com/artikelen/artikelen-1/index.html>

BIJLAGE 1: HET FUNDERINGSSCHEMA

Bron: <http://www.giraffevier.com/images/funderingschema.jpg>



BIJLAGE 2: UITBREIDING OP ONDERZOEKSOPZET

In Hoofdstuk 4 is de onderzoeksopzet besproken. Hierin zijn de probleemstelling, centrale vraag, deelvragen en onderzoeksmethode per deelvraag gegeven. In deze bijlage wordt verder toegelicht welke onderzoeksinstrumenten zullen worden gebruikt, hoe de verwerking en preparatie van de gegevens zal gebeuren, wat de onderzoekspopulatie en steekproef zijn, de betrouwbaarheid etc.

ONDERZOEKSINSTRUMENT

De instrumenten die in deze paragraaf worden beschreven vindt u in de bijlagen van dit document.

DIEPTE-INTERVIEWS

Het instrument dat zal worden gehanteerd bij het deskresearch is het Funderingsschema (zie [Bijlage 1](#)). Het onderzoeksinstrument dat gehanteerd zal worden tijdens de diepte-interviews is een vooraf opgestelde topiclijst. Er zullen geen concrete vragen geformuleerd worden, aangezien het diepte-interview open en half gestructureerd dient te zijn. Op deze manier is er veel ruimte voor eigen inbreng van de respondent. De topiclijst is te vinden in [Bijlage 2](#).

ENQUÊTE

Het onderzoeksinstrument dat zal worden gehanteerd bij het hoofdonderzoek is een digitale enquête, welke te vinden is in [Bijlage ##](#).

VERWERKING EN PREPARATIE VAN DE GEGEVENS

De gegevens uit het vooronderzoek zullen worden verwerkt aan de hand van de vooraf bepaalde segmentatiecriteria op basis van de functielagen van de organisatie. Wanneer bekend is in hoeverre de segmentatiecriteria van belang zijn, zal worden bepaald of de resultaten van het hoofdonderzoek ook op basis van deze criteria geanalyseerd zullen worden. Ook zal gekeken worden of de locatie waarop de medewerker werkt van invloed is op de antwoorden die een medewerker geeft.

De resultaten van de digitale enquête worden automatisch binnengehaald en verwerkt in SurveyMonkey. Via dit programma kunnen de resultaten, wanneer nodig, gekoppeld worden aan de segmentatiecriteria, om te kijken of er opmerkelijke verschillen aanwezig zijn binnen de segmentatiecriteria.

ONDERZOEKSPOPULATIE/STEEKPROEF

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit de circa 220 medewerkers van de ICT Servicedesk van Rabobank Nederland. Binnen deze doelgroep zijn vier functielagen te onderscheiden, zijnde: managers, SDC's (service

desk coördinatoren), SDA's (service desk agents) en kennisspecialisten. Bij locatie Utrecht is een extra functielaag te onderscheiden, namelijk de traffic managers.

DIEPTE-INTERVIEWS

Voor het vooronderzoek zullen 25 diepte-interviews gehouden worden op 6 verschillende locaties. Bij planning van de diepte-interviews zal rekening gehouden worden met de 4 á 5 segmenten waarop de onderzoekspopulatie kan worden ingedeeld, op basis van de functie van de respondent. Zo zal er op elke locatie gesproken worden met een manager, SDC (service desk coördinator), SDA (service desk agent) en een kennisspecialist. Bij locatie Utrecht zal ook met een traffic manager gesproken worden. Op basis van de resultaten van het vooronderzoek zal bepaald worden of er opmerkelijke verschillen bestaan tussen de verschillende segmenten, waarop besloten zal worden of het nodig is de segmenten toe te passen op het hoofdonderzoek en in het advies.

ENQUÊTE

Er zal een enquête verstuurd worden naar alle 220 medewerkers van de ICT Servicedesk. Uit deze 220 medewerkers zal een *enkelvoudige aselecte steekproef* worden getrokken. Dit wil zeggen dat elk element van de onderzoekspopulatie een gelijke kans heeft om in de steekproef terecht te komen. Op deze wijze kan bij het analyseren van de onderzoeksresultaten gebruik gemaakt worden van de *inductieve statistiek*. Deze statistiek geeft aan in hoeverre de verkregen resultaten, met een zekere foutmarge, gelden voor de gehele onderzoekspopulatie. Aan de hand van de volgende formule wordt de steekproef berekend³⁴:

$$n \geq \frac{N \times z^2 \times p(1-p)}{z^2 \times p(1-p) + (N-1) \times F^2}$$

n = het aantal benodigde respondenten

z = de standaardafwijking bij een bepaald betrouwbaarheidspercentage. Er is, in overleg met de opdrachtgever, gekozen voor een betrouwbaarheid van 90%. Dit brengt de standaardafwijking op 1,645.

BETROUWBAARHEID	Z
90%	1,645
95%	1,960
97.5%	2,240
98%	2,325
99%	2,576

N = de grootte van de populatie. De onderzoekspopulatie bestaat uit 220 personen.

³⁴ Bron: <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Marktonderzoek/Steekproef.aspx>

p = de spreiding, de kans dat iemand een bepaald antwoord geeft (in de meeste gevallen 50%). Ook bij dit onderzoek wordt een spreiding van 50% toegepast.

F = de foutmarge, vaak wordt hierbij gekozen voor een foutmarge van 3%, 5% of 7%. De foutmarge bij dit onderzoek zal worden ingesteld op 5%.

$$n \geq \frac{220 \times 1,645^2 \times 0,5(1-0,5)}{1,645^2 \times 0,5(1-0,5) + (220-1) \times 0,05^2} = 122 \text{ personen}$$

Om een betrouwbaarheid van 90% te garanderen zal dus een steekproef getrokken worden van 122 personen.

De enquête wordt naar alle 220 medewerkers van de ICT Servicedesk verzonden. Het is daarmee van belang dat 55,45% van de onderzoekspopulatie de enquête daadwerkelijk invult.

ONDERZOEKSPERIODE

Het onderzoek zal plaatsvinden in de periode van 8 februari 2011 tot 7 juni 2011. 7 Juni is tevens de deadline voor alle beroepsproducten.

BIJLAGE 3: TOPICLIJST VOORONDERZOEK

TOPICLIJST

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Opleiding

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

Locatie

Functie binnen ICT Servicedesk

HUIDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN

Welke communicatie- en informatiekkanalen worden gebruikt?

Hetzelfde of diverse kanalen voor communicatie en informatie?

Situatie

Doeleinden gebruik kanalen

Benodigde soorten informatie

Frequentie

Alleen informatie opvragen of zelf ook plaatsen?

Wie verantwoordelijk voor wat?

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN

Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?)

Voor- en nadelen van de kanalen

Onduidelijkheden in de kanalen

Tevredenheid

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

Wie verantwoordelijk voor wat

Op te lossen knelpunten in huidig systeem

BIJLAGE 4: ENQUÊTE

Geachte heer/mevrouw,

Wellicht hebt u op de werkvloer al eens over mij gehoord. Mijn naam is Loes Kessels en ik ben momenteel bezig met het uitvoeren van een onderzoek naar het huidige communicatie- en informatiebeleid van de ICT Servicedesk. Aan de hand van dit onderzoek zal het huidige beleid worden aangescherpt om zo tot een efficiëntere werkwijze binnen de ICT Servicedesk te komen. In mijn advies wil ik graag rekening houden met de wensen en behoeften van de medewerkers met betrekking tot het beleid. Daarom zou ik het enorm waarderen als u de bijgevoegde vragenlijst zou willen invullen. Uw medewerking is van groot belang voor dit onderzoek. Alle informatie die u geeft zal strikt vertrouwelijk worden behandeld. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 5 minuten duren.

Voor eventuele vragen kunt u contact opnemen met L.F.H.Kessels@rn.rabobank.nl.

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Loes Kessels

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Geslacht:

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Leeftijd:

- ☐ < 30 jaar
- ☐ 30 – 40 jaar
- ☐ 40 – 50 jaar
- ☐ 50 +

Functie binnen ICT Servicedesk:

- ☐ Manager
- ☐ Servicedesk coördinator
- ☐ Servicedesk agent
- ☐ Kennisspecialist

- ☐ Traffic manager
- ☐ Servicedesk Support

Locatie:

- ☐ Eindhoven
- ☐ Utrecht
- ☐ Bergen op Zoom
- ☐ Hoofddorp
- ☐ Hoogeveen
- ☐ Wageningen
- ☐ Meerdere locaties

VRAGENLIJST

1. Van welke informatie- en communicatiekanalen binnen de ICT Servicedesk maakt u dagelijks gebruik?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Website afdeling Klantencontact
- ☐ Website Groep ICT, Klanten en Diensten
- ☐ SharePoint afdelingssite
- ☐ SharePoint vergaderwerkruimte
- ☐ Afdelingsoverleg (tweewekelijks)
- ☐ Weekje Servicedesk (wekelijks)
- ☐ Servicedesk Portaal
- ☐ Email
- ☐ Communicator
- ☐ Remindermail 'Snel in contact'
- ☐ Emailbericht 'Heb je even?'

2. Is het u altijd duidelijk bij welk kanaal u dient te raadplegen in welke situatie?

- ☐ Volledig duidelijk
- ☐ Redelijk duidelijk
- ☐ Redelijk onduidelijk
- ☐ Volledig onduidelijk

3. Zou u graag zien dat het aantal informatie- en communicatiekanalen gereduceerd wordt?

☐ Ja

☐ Nee

Toelichting

4. Bij deze vraag kunt u aangeven welke randvoorwaarden met betrekking tot de informatie- en communicatiestroom u het meest en minst belangrijk vindt. Het is de bedoeling de eigenschappen te rangschikken van de meest belangrijke eigenschap naar minder belangrijke eigenschappen. Cijfer 1 is het meest belangrijk en cijfer 6 het minst belangrijk.

A. Gebruiksvriendelijkheid	
B. Eenduidigheid	
C. Goede zoek- en vindfunctie	
D. Duidelijke communicatie over de werkwijze van de kanalen	
E. Centralisatie van informatie en communicatie	
F. Mogelijkheid tot terugkoppeling	

STELLINGEN

Om goed te kunnen peilen wat de wensen van de medewerkers zijn, wil ik u vragen aan te geven in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen. Het meest linkse antwoordhokje staat voor helemaal mee eens en het meest rechte antwoordhokje staat voor helemaal mee oneens.

	Helemaal mee eens	Mee eens	Neutraal	Mee oneens	Helemaal mee oneens
Ik werk graag met SharePoint	☐	☐	☐	☐	☐
Ik handel zaken graag af via email	☐	☐	☐	☐	☐
Email zou alleen gebruikt moeten worden voor 1-op-1 communicatie (of enkele personen) of acute zaken, niet voor groepsberichten	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over de huidige hoeveelheid email die ik krijg	☐	☐	☐	☐	☐

Ik zou de hoeveelheid mail per dag graag reduceren	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb tijdens mijn werk genoeg tijd om mijn mail bij te houden	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben altijd voldoende op de hoogte van belangrijke berichten en meldingen die via de diverse kanalen binnenkomen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb liever dat belangrijke berichten op een centrale plek (bijvoorbeeld het SD portaal) komen te staan dan dat ik ze via mail ontvang	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben voldoende op de hoogte van de gang van zaken op andere locaties	☐	☐	☐	☐	☐
Ik weet waar ik organisatorische informatie (planningen, afspraken e.d.) kan vinden	☐	☐	☐	☐	☐
De hoeveelheid informatie op de diverse kanalen zou ingeperkt moeten worden	☐	☐	☐	☐	☐
Informele communicatie is iets voor op de werkvloer, deze hoeft ik digitaal niet terug te zien	☐	☐	☐	☐	☐
Er zou een moderator aangesteld moeten worden die eindverantwoordelijk is voor de (kwaliteit van de) berichten op de verschillende kanalen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind het belangrijk dat ik oude berichten nog kan terugvinden	☐	☐	☐	☐	☐
Ik werk graag met social media	☐	☐	☐	☐	☐

BEOORDELING BESTAANDE KANALEN

Ten slotte wil ik u graag vragen uw tevredenheid uit te drukken over de huidige communicatie- en informatiekkanalen, door deze te beoordelen met een cijfer. Cijfer 1 staat voor uiterst ontevreden en cijfer 10 staat voor uiterst tevreden.

1. Website afdeling Klantencontact

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Website Groep ICT, Klanten en Diensten

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. SharePoint afdelingssite

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. SharePoint vergaderwerkruimte

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Servicedesk Portaal

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Email

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Communicator

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Remindermail 'Snel in Contact'

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Emailbericht 'Heb je even?'

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

TEN SLOTTE...

- Met de komst van Hylo wordt alle technische informatie gecentraliseerd in één kanaal. Zou u graag een soortgelijk platform zien met de organisatorische informatie (planningen, afspraken, handleidingen, werkinstructies e.d.), die momenteel verspreid staat over de verschillende kanalen?

☐ Ja

☐ Nee

Toelichting

- Zijn er informatie- en communicatiekanalen die van u zouden mogen verdwijnen (waarvan de functie zal worden verwerkt in één centraal kanaal)?

☐ Nee

☐ Ja, namelijk

- Zijn er informatie- en communicatiekanalen die volgens u zeker behouden zouden moeten blijven?

☐ Nee

☐ Ja, namelijk

- Weet u zelf nog geschikte kanalen die ingezet zouden kunnen worden?

.....

BIJLAGE 5: UITWERKINGEN INTERVIEWS

25 diepte-interviews op zes locatie. Op elke locatie is gesproken met een manager, kennisspecialist, servicedesk coördinator en een servicedesk agent. In Utrecht is ook gesproken met een traffic manager.

INTERVIEWS EINDHOVEN

RESPONDENTEN EINDHOVEN:

Simone Tijhuis - manager

Peter – SDC

Nico – SDA

Fred Janssen – kennisspecialist

SIMONE TIJHUIS - MANAGER

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Simone Tijhuis, 39 , V

Opleiding

Nederlands Recht

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

8 maanden

Locatie

Eindhoven

Functie binnen ICT Servicedesk

Manager ICT Servicedesk

HUIDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN

Welke communicatie- en informatiekanalen worden gebruikt?

Mail → team en managers informeren

Sharepoint → team en managers, zelf plaatsen en ook opzoeken

Mededelingen plaatsen op Sharepoint (niet vaak naar gekeken)

Bord (tastbaar)

Servicedesk nieuwsbrief → artikel

Telefoon en communicator

Overleggen

SD-portaal kijk ik wel eens op
Verrind – planningstool
Weekrapportages -eenzijdige communicatie
BILA-sheets – eenzijdige communicatie
Werkoverleggen
OMT-overleg
Yammer – SD2015 (Jantine moderator), agents reageren daarop
LinkedIn

Benodigde soorten informatie

Taakinformatie, beheerinformatie, beleidsinformatie, motiverende informatie, strategische informatie, tactische informatie, operationele informatie, transactie informatie

Informatie: beleids, waar staan we strategisch en tactisch? Weten wat iedereen doet binnen SD.

Procesinformatie. Dingen weten over mensen, hoe het privé gaat, d.m.v. HR-tijd.

SDC-ers hebben opico. Besluiten-overleg gaat richting manager. Campaign-overleg, claims worden behandeld.

Besluiten nemen over werkproces. Meestal via de mail. Samenvatting voor agents in weekje servicedesk.

Besluiten via mail of werkoverleg. Sharepoint wordt minder goed bekeken dus wordt minder goed gebruikt. SD-portal is meer landelijk dus plaatst ze minder op. Veel mondeling vertellen. Communicatie afstemmen op individuele werknemer en betrokkenheid.

De belangrijkste dingen weten de medewerkers wel te vinden. Wat is belangrijk en wat hoor ik wel van een ander? Goed oplettende agents sturen een mailtje door naar andere agents.

De mailbox van een agent raakt vol. Notulen worden niet echt doorgelezen omdat deze in het volgende werkoverleg nogmaals worden doorgenomen.

Alleen informatie opvragen of zelf ook plaatsen? / Wie verantwoordelijk voor wat?

SD-portal kan iedereen plaatsen, agents zelf voornamelijk. Goed systeem. Tussenschakels weghalen. Escalaties doen de coördinatoren (Siebel loopt vast bijvoorbeeld, incidenten), gaat naar oplosgroepen. Agents bellen soms ook naar oplosgroepen. Oplosgroepen hebben grote werkdruk en hebben dus achterstand (Siebel). Klanten gaan bellen wat er met hun incident aan de hand is, naar de agents.

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN

Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?)

Heel positief. Maar de mailboxen raken vol. Wordt ook gebruikt voor pushen van werk. Sharepoint zou veel meer gebruikt moeten worden. Ze hebben veel kanalen om op te kijken. Met Hylo wordt het inhoudelijke meer georganiseerd maar taakinformatie e.d. niet. Navigator is een cultuurverandering. Weekje servicedesk is informeel maar laat mensen wel het verhaal vertellen. Zou beter gestroomlijnd kunnen worden. Communicator niet storend. Duidelijk waar ze het moet zoeken, niet het gevoel dat ze dingen mist. Haar rol is veel praten met iedereen dus ze weet wat speelt. Bij de koffie-automaat is de meest nuttige tijd.

Voor- en nadelen van de kanalen

Het zou makkelijk zijn als je 2 soorten kanalen hebt, voor informele en formele informatie, maar dan mis je veel. Ze ziet liever dingen 2 keer dan dat je iets mist.

Onduidelijkheden in de kanalen

Misschien weet ze niet precies wat er allemaal te vinden is. Misschien mist ze dingen maar heeft ze daar geen last van omdat ze genoeg met mensen praat. Veel komt binnen via mail. Als ze meer kan halen zou ze het vaker doen (sharepoint), mail is toch makkelijker.

Tevredenheid

Mail – 8

Communicator met beeld – 8

Sharepoint voor OMT – 8

Voor werkoverleg – 6 (te weinig gebruikt)

SD-portaal – info voor agents, doet ze niks mee

Verrint – 8 (handig)

Yammer – chatten met elkaar online over bijvoorbeeld urgentiebesef. Er worden stellingen gepost en daar reageren mensen op. Slagroom op de taart. Groep ICT breed.

Andere locatiemanagers spreekt ze wel vaak, ze kijkt niet op de sites. Via OMT veel besproken en gemeenschappelijk afgestemd. Niet iets wat landelijk invloed heeft wat ze in dr eentje gaat uitvinden. Informatie op andere portals voor haar niet relevant (vergaderingen, notulen).

Werkoverleg: soms zenden en soms in 2 groepjes met meer input voor medewerkers. Overleggen met Utrecht over de aanpak. Nieuwe mensen vragen wat er beter zou kunnen.

Het is soms lastig de standaard-call te vinden. Nieuwe mensen zijn gestart in januari en veel standaardcalls worden verkeerd gevuld. Die zijn te vinden op het Raboweb. 10 documenten over 1 onderwerp en dan kun je gaan zoeken. Veel systemen die zij gebruiken om bij de juiste oplossing te komen. Hylo biedt informatie die ze zelf beheren. AS of werkplekservice maken handleidingen en uitleg, standaardcalls. Vraagt zich af of HYLO dit allemaal ook opneemt. Wiki's worden ook niet opgenomen. Groeisysteem, dus kan nog beter worden. 200 documenten lijkt haar niet veel. Google wordt ook gebruikt. Als iedereen moet gaan googlen naar oplossingen hebben we een groot probleem. Mond-tot-mond communicatie over oplossingen voor problemen werkt goed. Soms aanleiding om standaardcall te verbeteren. Kennisoverdracht bij agents onderling is belangrijk, vooral bij onervaren agents.

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Kom je wel aan alles toe? Zo veel informatie dat je in je werktijd niet alles kan doen wat je zo willen doen. Dit zou handiger of meer georganiseerd moeten zijn. Efficiënt en effectief werken. 'CC' niet echt fan van. Meerdere mensen sturen berichten over 1 projecten en spreken elkaar tegen, daar zou 1 iemand verantwoordelijk voor moeten zijn. Projecten is een zorg binnen de servicedesk. niet duidelijk waar ze alles kunnen vinden (planningen, uitvoering). Wordt wel geschreven in Weekje Servicedesk maar heel oppervlakkig. Meer georganiseerd, bijvoorbeeld met doorvoering van windows 7. Niet consequent. Mensen meenemen in wat er gaat gebeuren (ook met invoeren van HYLO). Projecten iedere maand updaten op sharepoint. Sharepoint Eindhoven meer actueler en meer plaatsen, dan gaan mensen er meer heen. Sharepoint is super medium maar wordt niet genoeg mee gedaan (ipv mail zou beter zijn).

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

voor documenten is sharepoint ideaal

acute berichten zijn fijner via mail

alerts kan ook voor plaatsen documenten

Wie verantwoordelijk voor wat

Alles wat men wil delen is goed, zolang het geen onzin is. Als mensen de moeite nemen om iets te plaatsen en het belangrijk vinden (werkgerelateerd) moet dit geplaatst kunnen worden. Andere agents reageren wel als het niet zou kloppen. Iedereen kan plaatsen. Eerder te weinig geplaatst dan te veel.

Op te lossen knelpunten in huidig systeem

Weekje servicedesk zou mooi op sharepoint kunnen (informeel). Bij OMT meer de diepte in, op lokale sharepoint-sites hoeft dit minder. Moet informeler worden. Weekje servicedesk vergaat, op sharepoint blijft het.

CRM-nieuwsbrief over Siebel. Zoets is vergankelijk, kun je niet terugzoeken.

Per project meer historie en proces bijhouden. Naar haar idee is het er niet. Meer gestructureerd. Waarom gebruik je dingen en waarvoor? Voor agents: waar moet je zeker kijken? Het proces en de urgentie moet duidelijk zijn.

PETER KORTENRAY – SERVICE DESK COÖRDINATOR

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Peter Kortenray, 40, M

Opleiding

Fysiotherapie

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

2003 – 8 jaar

Locatie

Eindhoven

Functie binnen ICT Servicedesk

Servicedesk coördinator (SDC)

Het begeleiden van de mensen – QM-en (kwaliteit monitoren). Luister gesprekken mee en analyseer dit met de agent. Kwaliteitsniveau en tijdsduur verbeteren. Bezig met inhoudelijke incidenten beoordelen en doorsturen naar de geschikte persoon. Coachen is uitdagender.

HUIDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN

Welke communicatie- en informatiekkanalen worden gebruikt?

Mondeling, gemakkelijk even iets zeggen tegen elkaar, werkt het beste in kleine ruimte

Op afstand meestal via communicator. Agents zitten vaak te bellen dus je kunt moeilijk inbreken.

Bovenstaanden zijn 1-op-1-communicatie.

Voor de hele club, info over verstoring, wordt mail gebruikt en gecommuniceerd naar traffic om meldingen op het SD-portaal te zetten.

Afhankelijk van type informatie waar je zoekt. Procesissues zoek je op Wiki. Verslagen werkoverleg staan op Sharepoint. Wiki is leidend voor alle procesmatige zaken, dit is belangrijk voor zijn functie. Veel werkinstructies staan op SD-portaal en Sharepoint en mail(archief). Afspraken gaan meer mondeling rond dan het op te zoeken. Toetsen met medewerkers wat de beleving bij een afspraak is. Toetsen hoe het bij mensen tussen de oren zit.

Benodigde soorten informatie

Niet alle informatie is gemakkelijk te vinden. Dat kan beter. Op dit momenten staan op meerdere plekken versnipperde informatie, dit moet allemaal op 1 locatie (Hylo), goede zoekfunctie. Dan hoeft je geen mails te bewaren en niet te zoeken. Niet bekend met Hylo en waar het precies voor dient. Er worden vaak gouden bergen beloofd. Is dus nog sceptisch over Hylo. Hoopt dat het doet wat het beloofd.

Er is geen eenduidigheid. Alle regio's doen het anders met plaatsen van taak- en beheerinformatie. De plek waar je het kunt vinden moet overal gelijk zijn. Als je er niet direct uitkomt moet je verder. Uniformiteit.

Mist wel wat informatie van andere regio's maar zit periodiek ook met andere SDC's om de tafel en communicator-sessies met alle SDC'ers. Als je dan net vrij bent mis je het. Verbeterslag geweest in de samenwerking. Eerst 6 eilandjes en nu meer in samenwerking. Dit kan verfijnd worden.

Agents kunnen wel bij de informatie maar hebben er niet zoveel tijd voor. Standaardcall wordt gemaaild door traffic aan iedereen. Mail wordt ook op verlopen gezet wanneer niet meer van toepassing. Als er bijvoorbeeld een nieuwe lease uitkomt van Siebel komen er 80 pagina's informatie waar je geen tijd voor hebt. De agents zijn dan niet op de hoogte. In steekwoorden moet aangegeven worden wat aangepast is.

Uit verleden ervaring met Dagstart, kort toelichten wat er die dag speelt. Verwachtingen uitspreken. Dat mist hij hier.

In zijn rol gemakkelijk urgente van minder urgente dingen gemakkelijk te scheiden. Inhoudelijke dingen zijn minder belangrijk. Procesmatige zaken zijn belangrijker en zijn gemakkelijk te onderscheiden. Stukje ervaring. Formele en informele communicatie gaat door elkaar heen en dat is prima. Privé-omstandigheden van mensen op locatie zijn heel belangrijk als coach zijnde. Dingen die werk beïnvloeden met name.

Frequentie

Dagelijks SD-portaal en sharepoint, kijken naar nieuwe meldingen. Paar keer per dag. Niet continu. Geen alert van nieuwe berichten dus kan wel eens langs elkaar heen lopen. Niet erg storend. Als er echt iets in brand staat ook via andere kanalen.

Alleen informatie opvragen of zelf ook plaatsen?

Plaatsen van informatie ook, maar gering. Procesinformatie die voor iedereen geldt.

Wie verantwoordelijk voor wat?

Goed dat SP en portal er zijn, maar niet allemaal even relevant. Maar je zoekt enkel wat je nodig hebt. Inhoudelijk minder interessant voor hem. Maar nuttig voor een ander.

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN

Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?)

Fijn om mee te werken maar versnipperd. Kies voor iets. Meer dan 1 hand aan kanalen dat is te veel. Als je nieuw binnenkomt hier weet je niet waar je moet kijken. Inwerktraject is er wel maar je moet het uiteindelijk toch zelf uitzoeken. Niet alles blijft hangen. 1 of 2 kanalen goed structureren en goed kunnen zoeken en dan ben je er.

Voor- en nadelen van de kanalen / Onduidelijkheden in de kanalen

Wiki is erg omslachtig opgezet en erg onduidelijk hoe je zou moeten zoeken, onduidelijk hoe die structuur is.

Tevredenheid

Informatiestroom naar hen toe is goed – een 7 (via mail e.d.)

Wiki heeft een onvoldoende – 4 vanwege omslachtigheid, een studie van maken wil je daar uitkomen

Sharepoint is redelijk complex maar inmiddels eigen – voldoende

Als nieuwe medewerker wel erg onduidelijk

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Goed kunnen zoeken, snel informatie kunnen vinden

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

Makkelijkst is via mail, dat je het voorgeschoteld krijgt

Niet veel tijd over om zelf te zoeken

Krijg je wel veel mailverkeer

Weekje servicedesk is bundeling van meldingen e.d.

Weekje servicedesk zou ook goed kunnen zijn voor personeelszaken

Wie verantwoordelijk voor wat

Eindverantwoordelijke: zeker. Vragen en onduidelijkheden kunnen stellen en als contentbeheerder. Actueel houden.

NICO – SERVICE DESK AGENT

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Nico

Opleiding

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

Locatie

Eindhoven

Functie binnen ICT Servicedesk

SDA (Servicedesk agent), multiskilled.

HUIDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN

Welke communicatie- en informatiekkanalen worden gebruikt?

Informatiekkanalen zijn groter dan voor de gewone SDA. Vanuit de skill ga je naar een bepaalde webpagina waar je info uithaalt. Niet gecentraliseerd. Heel veel mail. Te veel om bij te houden overdag. Gezien het aanbod aan calls kun je tussendoor niet veel mail lezen. Oppervlakkig het onderwerp bekijken. 's Avonds bijlezen paar keer per week. Als je calls aanneemt en deze doorzet naar de oplosgroep en je doet iets verkeerd, krijg je deze retour. Ontbrekende informatie ophalen. Vooral bij nieuwe medewerkers. Gaat ten koste van het aantal calls omdat het veel tijd kost.

Moeilijk alle informatie boven water te krijgen. Registratiesysteem bij vinden juiste standaardcall. Onder welke noemer schrijf je iets? Joris is de database met alle incidenten. Voor een SDA een goede bron maar zeer traag en niet altijd naar waarheid. Niet actuele informatie. SD-portaal is er ook. Te veel systemen waar je in kunt zoeken en die je moet raadplegen. SD-portaal staan actuele meldingen maar die komen ook via mail en SOS-site. 1 medium is voldoende. Waar maakt niet uit. Geen voorkeur van mail. SOS-site met kleuren werkt goed. Mail zou daaronder kunnen komen. Snelheid en tijdigheid van wanneer iets erkend wordt als probleem, vormt een probleem. Oplosgroepen willen eerst kijken waar het probleem ligt voor er een melding komt. De SDA moet dat achteraf maar regelen. SOS site moet z.s.m. op rood. Traffic manager moet die sneller op rood kunnen zetten. Rest is bijzaak wie de rekening krijgt. Hier zit het probleem in de communicatie tussen de verantwoordelijken. Hierdoor wordt de voorkant trager. Als iets op rood staat is het een centraal probleem, dan bellen mensen er niet voor. SOS-site is een goed hulp- en stuurmiddel. Gevolgen op achtergrond minder belangrijk.

Naarmate mensen langer werkzaam zijn, vinden ze de kanalen sneller. Mensen helpen elkaar vooruit. Nieuwe collega's doorverwijzen. Pergrein (registratiesysteem) en Joris meest gebruikt. Sharepoint enz. is achtergrondinformatie. Wordt niet gebruikt om klant te helpen. Sharepoint heeft veel handleidingen en vaak voorkomende fouten. Werkinstructies en processen. Joris is vergaderbak op incidentniveau.

Achtergrondinformatie waar je direct mee naar de klant kunt.

Voornamelijk mondeling gecommuniceerd, directe aanpak. Andere regio's minder. Een buddy koppelen aan nieuwe medewerkers voor vragen en sturing. Inwerktraject door kennisspecialist is voor begeleiding op de werkvloer. Daarna houdt het op en wordt er een buddy aan gekoppeld.

Mist niks in communicatie met SDC en management. Wordt genoemd in werkoverleg. Prettig dat ze op de werkvloer zitten. De info die ze vanuit daar nodig hebben bereikt ze altijd. Via werkoverleg of via mail. Dit is ook de makkelijkste manier.

Veel 'nutteloze' mail. Minder relevant.

Verwachting voor hylo is hoog maar moet het nog zien. Je moet veel registreren in hylo. Het eerste verkeer kan er goed in geregeld worden maar de diepere dingen kunnen ook in sharepoint. Hylo moet leidend worden. Actueel houden. Benieuwd hoe hylo andere dingen beïnvloedt mbt aanpassingen. Doelstelling van hylo is positief. Hoe ga je om met de uitzonderingen?

Zelf blijven denken wordt met hylo beperkt. Minder zelf naar creatieve oplossingen zoeken. Bij afwijkingen moet je nog creatief kunnen denken (staat niet op hylo). Je zoekt dingen nu zelf uit en dat is dan weg.

Leest alle verslagen, ook van andere regio's. omgaan met situaties moet hetzelfde zijn. Consequent zijn met zn allen. Communicatie tussen regio's gaat goed tussen sdc'er.

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN

Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?)

Snel wijzigingen kunnen zien. Hoofdscherm moet laten zien dat zaken aangepast zijn (op bijvoorbeeld hardware). Makkelijk toegankelijk. Niet overal informatie over voor iedereen. In mailbox komt alles door elkaar en je moet filteren.

Voor- en nadelen van de kanalen

Behouden dat je terug kunt zoeken naar incidenten die afwijken (Joris in andere vorm). Registraties die afwijken van de standaard met ongewone oplossingen. Joris zou een erg gemis zijn wanneer deze niet terugkomt.

Onduidelijkheden in de kanalen

Voor hem niet.

Tevredenheid

Een 8. Kleine puntjes veranderen. Nieuwere structuur is wel goed want de informatie die hij nodig heeft kan hij redelijk gemakkelijk vinden. Inwerktraject moet kanalen meer aanstippen. Blijven hameren op de

informatiebronnen i.p.v. een antwoord geven. Zelfredzaamheid bevorderen. Wat als je buiten hylo komt en je niet meer kan redden?

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

Wie verantwoordelijk voor wat

Iedereen moet kunnen plaatsen maar iemand moet wel controle doen en de gebruiker wijzen op niet relevante of niet juiste berichten. Niet té veel info erop. Dit kan een taak zijn voor de kennisspecialist. Dan kan inhoudelijk al gekeken worden. Snelheid moet er niet onder lijden. In welk traject leg je het vast en hoe wil je er mee omgaan? Consequent toepassen en naleven. Vrijheid met regels.

Weekje servicedesk bevat informele communicatie. Dit geeft je zelf de keuze of je het leest. Dat kan iedereen zelf bepalen, wanneer je het leest.

Op te lossen knelpunten in huidig systeem

FRED JANSSEN – KENNISSPECIALIST
--

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Fred janssen, 45 , M

Opleiding

MBO MEAO

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

Vanaf 2001

Locatie

Eindhoven

Functie binnen ICT Servicedesk

Kennisspecialist

Contact tussen de oplosgroepen en de servicedesk, om ontwikkelingen te volgen op ICT en deze te vertalen naar de servicedesk (informatievoorziening). Daarnaast de interne informatievoorziening binnen de servicedesk. hoe wordt kennis geborgd?

HUIDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN

Welke communicatie- en informatiekkanalen worden gebruikt?

Er zijn nu heel veel kanalen, hylo wordt ingezet om dit te stroomlijnen. 1 plaats om te zoeken en van daaruit doorgeleid worden. Op dit moment versnipperd en dat is het grote probleem. Hylo lost dit gedeeltelijk op. Andere kanalen blijven bestaan. Hylo wordt de startpagina. Berg kennis vanuit incidentproces. Via hylo bereikbaar. Op heel veel plaatsen moet gezocht worden om dingen boven water te krijgen, organisatiebreed.

Nooit afspraken gemaakt over handleidingen en waar deze geplaatst moet worden, vreemd. Iedereen zet het in zijn eigen layout neer zonder afspraken. Hylo bevat niet dat type informatie en dit wordt hiermee dus niet gedaan. Handleiding zien te vinden, dan nog in die handleiding de goede informatie zien te vinden. Verouderde versies. Vorm WORD is niet geschikt. Google-idee. HTML-versie, database zou er moeten komen. Vorm waarmee je in content kunt zoeken. Via hylo in content van die handleiding zoeken. Meest ideale situatie. Geen handleidingen doorspitten, met risico's van dien.

Contentbeheer en actueel houden. Mensen moeten content aan kunnen bieden, maar er moet een moderator zijn voor akkoord. Mensen moeten ook wijzigingen op bestaande content aan kunnen bieden. Moet beoordeeld worden. Daar móet je tijd in investeren omdat het veel oplost. Je kunt makkelijker aan je informatie komen dus het zal niet veel tijd kosten maar juist opbrengen. Verdien je dubbel terug. Beheerrol moet bij eigenaar van de content liggen, ook buiten de servicedesk. hylo ook inrichten voor de lokale bank → eindgebruiker. Windows-7-project stuurt lokale banken al naar self service.

Communicatie: mail, SD-portaal, weekje servicedesk. SDportaal voor de dagelijkse berichten, weekje servicedesk en mail meer om ontwikkelingen toe te lichten. Goed overzicht over mail. Zou anders kunnen. Veel mailverkeer wat de hele servicedesk raakt kan ook anders. Stroom is al niet meer te zien, ieder heeft zijn eigen methodiek. Dit kan beter via portal of hylo. Weekje servicedesk zou gelinkt moeten worden aan hylo. Een systeem. Niet in mail moeten snuffelen maar linken aan hylo.

Hylo is gericht op werk en techniek. Weekje servicedesk is vaak ander soort informatie. Update over project is wel beiden (formeel en informeel). Hr niet met werk nodig. Niet alles wat in weekje servicedesk komt is werkgerelateerd. Projecten worden goed gecommuniceerd. Dit zoek je op SD-portaal. Lopende zaken komen hier op. Ook oudere berichten zoeken. Hij heeft er tijd voor maar de agents minder.

Werk is ook gebaseerd op kennis die ze zelf hebben, niet perse kennis die geborgd is. Op basis van ervaring ipv een bron die de informatie weergeeft.

Te weinig tijd om alle ontwikkelingen te volgen als agent.

Puur inhoudelijke vorm van informatie

Hetzelfde of diverse kanalen voor communicatie en informatie?

Situatie

Doeleinden gebruik kanalen

Benodigde soorten informatie

Puur inhoudelijk, dingen die ICT-gerelateerd zijn.

Frequentie

Dagelijks, meerdere malen per dag

Alleen informatie opvragen of zelf ook plaatsen?

Plaatst zelf ook veel informatie, inhoudelijk

Wie verantwoordelijk voor wat?

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN

Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?)

Voor- en nadelen van de kanalen

Onderlinge communicatie op de werkvloer is erg sterk. Dit moet zeker blijven en levert veel winst op. Op alle lagen. Veel sparren met elkaar, is goed.

Mensen moeten meer tijd krijgen om zich informatie eigen te maken en ontwikkelingen te volgen. Direct verweven in het dagelijks werken, kun je niet missen. Als het zoekmechanisme goed werkt is hier wat te verdienen. Up to date houden van de agent is belangrijk. Zelf moet hij vaak achter informatie aan bij oplosgroepen en projecten. Niet verwonderlijk want er is nooit aandacht aan besteed. De keten van het ontstaan van de informatie tot de gebruiker moet bruikbaar worden voor iedereen. Als servicedesk ben je maar een onderdeel. Ontwikkelingen op ict-gebied worden niet zelf geïnitieerd. Daar moet al de nadruk op liggen bij de informatievoorziening. Het probleem ligt veel breder dan hylo. Kunst om goed voor elkaar te krijgen in zo'n grote organisatie. Hoe groter, hoe belangrijker de afspraken.

Onduidelijkheden in de kanalen

Geen onduidelijkheden, maar voor nieuwe medewerkers moeilijk de organisatie te leren kennen. Heel gesegmenteerd, moeilijk om problemen te plaatsen.

Tevredenheid

6

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Goede zoekmachine, 1 kanaal ipv veel aparte bronnen, geformaliseerd informatie in een bron brengen. kan niet nu ineens overschakelen naar maar 1 kanaal.

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

Liever op een site. Voordeel dat het makkelijk terug te zoeken is en voor veel mensen toegankelijk.

Archief functie van mail is niet goed. Individueel ergens neerzetten. Alleen maar aan het dupliceren. Info ergens neerzetten en de link mailen. Mail moet een intentie zijn voor de plek waar de info te vinden is.

Wie verantwoordelijk voor wat

Op te lossen knelpunten in huidig systeem

Hylo is een grote stap, maar er moeten strakke regels om hylo komen. Het gaat verder dan de servicedesk. de informatie is niet van ons.

INTERVIEWS UTRECHT

RESPONDENTEN UTRECHT:

Kor Jepsma – Manager

Robin Talsma – Servicedesk coördinator

Bert van Dijk – Traffic manager

KOR JEPSMA

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Kor Jepsma, 46 jaar, man

Opleiding

MBO administratie

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

+/- 6 jaar

Locatie

Utrecht

Functie binnen ICT Servicedesk

Manager Utrecht

HUIDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN

Welke communicatie- en informatiekkanalen worden gebruikt? Met welke doeleinden?

Mail in communicatie naar collega's

Sharepoint heeft een eigen omgeving per locatie, met informatie voor de medewerkers

Ook de Sharepoint pagina voor het OMT overleg. Hier worden ook mededelingen op geplaatst die voor veel mensen gelden.

Het intranet wordt met name gebruikt voor HR-informatie en het versturen van links naar andere bronnen/kanalen.

Benodigde soorten informatie

Met name operationele informatie, beleidsinformatie en beheerinformatie.

Frequentie

Meerdere malen per dag

Alleen informatie opvragen of zelf ook plaatsen?

Beiden, iedereen kan zowel plaatsen als opvragen. Hier komt ook informatie over bijvoorbeeld werkoverleg op.

Mensen plaatsen alleen informatie wanneer ze het relevant vinden.

Wie verantwoordelijk voor wat?

Iedereen voor zijn eigen content.

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN

Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?)

Sharepoint is wel fijn, maar de inrichting kan slimmer. Er zou een koppeling moeten komen met outlook. Het zou fijn zijn als je ook offline aan je informatie/bronnen kunt (onderweg). Mail wordt door hem het meest gebruikt maar werkt vaak het minst efficiënt. Medewerkers maken in de mail eigen archieven aan, waardoor je documenten in je overvolle mailbox moet gaan terugzoeken. Het is beter de mail te gebruiken voor het versturen van links met informatiebronnen.

Het moet al handiger worden bij de komst van Hylo.

Voor- en nadelen van de kanalen

Voor alle kanalen geldt: je krijgt ontzettend veel informatie en niet iedereen leest alles. Je moet een manier vinden om mensen te triggeren om informatie zelf te gaan halen. Het is een nadeel dat medewerkers zelf persoonlijke archieven aanliggen. Iedereen heeft eigen en verouderde archieven. Het moet gewoon centraal worden bijgehouden, met actuele informatie.

Onduidelijkheden in de kanalen

Met name bij nieuwe medewerkers is er veel onduidelijkheid over de functies van alle kanalen. Ze weten niet waar ze het moeten zoeken omdat er zoveel is en alles versnipperd is. Het zou beter zijn alles op 1 plek te hebben.

Tevredenheid

Sharepoint krijgt een 7, mail een 6.

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Snel, overzichtelijk, up-to-date, op functie gescheiden

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

Wie verantwoordelijk voor wat

Niet iedereen hoeft overal bij te kunnen. Er moet een regisseurfunctie komen die de content op het intranet beoordeelt op relevantie en actualiteit.

Op te lossen knelpunten in huidig systeem

Je kan niet alles terugvinden (bijvoorbeeld besluitenlijsten). Informatie moet actueel blijven máár je moet ook documenten in de historie terug kunnen vinden (met melding van wanneer het document afkomstig is), zodat je oude afspraken kunt terugvinden. Dit moet verbeterd worden, is nu vaak niet het geval.

ROBIN TALSMA – SERVICE DESK COÖRDINATOR
--

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Robin Talsma, 38 jaar, man

Opleiding

Momenteel bezig met HBO bedrijfskundige informatica

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

Vanaf 2000

Locatie

Momenteel Utrecht, in het verleden ook Eindhoven

Functie binnen ICT Servicedesk

Servicedesk coördinator

Houdt zich bezig met het dagelijks aansturen en monitoren van de servicedesk agents.

HUIDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN**Welke communicatie- en informatiekkanalen worden gebruikt? Met welke doeleinden?**

Mondeling, email, communicator, intranet, sharepoint, tools (registratietool bijvoorbeeld), websites via google.

Intranet wordt met name gebruikt voor werkinstructies, adressen, weinig inhoudelijk. Mondeling, mail en communicator zijn voor communicatie met collega's. telefoon en communicator bij de acute berichten.

Sharepoint wordt niet heel breed gebruikt. Zijn veel onduidelijkheden over. Er komen regelmatig updates via sharepoint of de portal.

Benodigde soorten informatie

Voornamelijk operationele informatie (werkprocessen e.d.)

Frequentie

Meerdere malen per dag

Alleen informatie opvragen of zelf ook plaatsen?

Beiden

Wie verantwoordelijk voor wat?

De kanalen zijn geheel toegankelijk voor iedereen. De SDC is eindverantwoordelijke.

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN**Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?)**

Sharepoint is nooit echt goed geïntroduceerd, waardoor hij er niet veel ervaring mee heeft en geen duidelijk beeld heeft. Hier zijn dus veel onduidelijkheden over. Hij heeft weinig onthouden van waar sharepoint voor zou moeten dienen. Email heeft bij hem de voorkeur.

Voor- en nadelen van de kanalen

Sharepoint is traag, het zoeken is niet handig, informatie staat erg versnipperd in verschillende submapjes.

Sharepoint is zeker niet geschikt voor massacommunicatie.

Communicator is handig voor acute meldingen (even iemand aanspreken op afstand), maar vormt wel een inbreuk op je werkzaamheden. Als dat scherm weer omhoog popt met een vraag van iemand word je weer van je werk af gehaald. Mensen hebben het daarnaast vaak niet in de gaten als je niet op je plek zit, ze spreken je aan terwijl je er niet bent.

Onduidelijkheden in de kanalen

Sharepoint niet duidelijk waar het voor dient.

Tevredenheid

Sharepoint een 6, na veel zoeken vind je het wel

Mail 8,5

Communicator een 7.

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Het kanaal moet goed ingericht zijn, gedragen worden door iedereen (iedereen moet erachter staan), het moet goed gecommuniceerd worden wat de voordelen ervan zijn en hoe het gebruikt moet worden, het moet gemakkelijk te gebruiken zijn

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

Wie verantwoordelijk voor wat

Niet iedereen moet rechten krijgen. Er dient een eindverantwoordelijke te komen die controle op de content doet, op de relevantie van de informatie. Dit hoort bij de moderator binnen een afdeling te liggen of bij de SDC van de regio.

Op te lossen knelpunten in huidig systeem

BERT VAN DIJK – TRAFFIC MANAGER
--

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Bert van Dijk, 43 jaar, man

Opleiding

MBO elektronica

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

7-8 jaar

Locatie

Utrecht, in het verleden ook Bergen op Zoom

Functie binnen ICT Servicedesk

Traffic manager

Dit houdt in dat hij het verkeer binnen de servicedesk managet en dat hij scenario's opzet voor bepaalde processen en ontwikkelingen.

HUIDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN

Welke communicatie- en informatiekkanalen worden gebruikt? Met welke doeleinden?

Hij gebruikt mail, servicedeskbreed, voor acute berichten

De SD-portaal gebruikt hij voor minder acute meldingen

Daarnaast telefoon wanneer hij 1-op-1 een acute melding moet maken ofwel de communicator

Yammer wordt gebruikt als discussieforum over bijvoorbeeld storingen en onderwerpen die van invloed zijn op het helpen van klanten

Op sharepoint vindt hij met name taken en agenda's

Verder gebruikt hij Wiki voor informatie over procedures en operationele informatie

Benodigde soorten informatie

Met name operationele informatie en mededelingen m.b.t. het proces en het verkeer. Een pagina/template per rol/functie is volgens hem wel aan te raden.

Frequentie

Alleen informatie opvragen of zelf ook plaatsen?

beiden

Wie verantwoordelijk voor wat?

Iedereen

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN

Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?)

Er zijn zoveel kanalen dat je tijd verliest met het nagaan welk kanaal je moet hebben, vooral als je erachter komt op het verkeerde kanaal te zitten. Het is niet eenduidig en consequent. Hylo moet hier verandering in brengen.

Je moet gemakkelijk kunnen zoeken naar informatie die voor jouw functie belangrijk is. Dat ontbreekt nu een beetje.

Voor- en nadelen van de kanalen

Zie voorgaande topic.

Sharepoint is erg onoverzichtelijk. Iedereen maakt eigen templates aan, waardoor iedereen een andere structuur hanteert. Kom je op een ander template, moet je weer opnieuw uitzoeken hoe alles ingedeeld is. Dit is erg ongemakkelijk.

Onduidelijkheden in de kanalen

Het is niet duidelijk wie wat gebruikt en waar je iets of iemand dus het beste kan vinden.

Tevredenheid

Mail krijgt een 7, sharepoint een 6 (onoverzichtelijk, zelf templates aanmaken). Dat is nog mild.

Portaal een 8,5.

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Beschikbaarheid/bereikbaarheid, weinig inloggen/doorloggen, goede zoekmachine.

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

Hangt af van soort info en type functie.

Wie verantwoordelijk voor wat

Op te lossen knelpunten in huidig systeem

Alleen info die ze zelf beheren komt op hilo, maar er is meer. Je moet de doelgroepen afwegen per kanaal en kijken welke doelgroep/functie zich op welk kanaal zou moeten richten.

INTERVIEWS BERGEN OP ZOOM

13.00 UUR – HANS BOONMAN (MANAGER)

13.30 UUR – ANOUK JONGEDIJK (SDC)

14.00 UUR – SDA

HANS BOONMAN – MANAGER SERVICEDESK

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Hans Boonman, 42 jaar, man

Opleiding

HBO bedrijfskunde info

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

Sinds sept. 2003

Locatie

Bergen op Zoom

Functie binnen ICT Servicedesk

Manager

HR aansturing, coachen op houding en gedrag, aansturen operatie, 3 dagen op locatie, binding met werkvloer, minder bezig met landelijke activiteiten

HUIDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN

Welke communicatie- en informatiekkanalen worden gebruikt?

Persoonlijk liefst face to face (1 mw). Nieuwe ontwikkelingen in werkoverleg als het uitkomt en anders via mail, vanwege tijdsdruk. Voorstander van face to face.

Sharepoint relatief weinig gebruikt, voornamelijk OMT sites. Geen discipline om daar mededelingen op te zetten. Door periodiek contact geen digitale omgeving nodig. Telefonisch spreken levert meer op dan een handvol mededelingen op de sharepoint. De groep is helemaal niet zo groot. Alleen een must als je een hele grote groep moet bereiken. Bij een decentrale organisatie als deze ontkom je er helaas vaak niet aan.

Raboweb voor o.a. HR zaken. Specifieke casussen van HR zaken via Raboweb of via HR adviseuze.

SD portaal staan erg nuttige dingen op (verstoringen, mededelingen), relevant. Met name voor de SDA veel waardevolle informatie.

Hetzelfde of diverse kanalen voor communicatie en informatie?

Situatie

Doeleinden gebruik kanalen

Benodigde soorten informatie

Frequentie

Dagelijks, sharepoint geeft een bericht wanneer er mutaties zijn. Per dag 1 mail. Mail is een perfect medium om op een kort tijdstip veel mensen te informeren. Wordt vaak misbruikt om persoonlijk contact te vermijden. Als je iets belangrijk vindt ga je niet mailen maar bellen. Telefoon past bij hem. Belangrijke zaken daar zoek je elkaar voor op, wanneer decentraal dan bel je elkaar.

Smartphone is een groot voordeel om tussentijds mail te scannen en te kunnen filteren. Komt vaak niet aan mail toe. Probeer het in vrije tijd in te halen. Voelt zich beter wanneer hij het in zijn vrije tijd nog inhaalt. Is wel een voorstander van mail reductie.

Wat we beter moeten doen is medewerkers kort en bondig informeren met oplossingen bij veel voorkomende problemen. De informatie met betrekking tot Siebel is gigantisch. Daar zijn veel ontwikkelingen binnen. Puur theoretisch verhaal.

Alleen informatie opvragen of zelf ook plaatsen?

Wie verantwoordelijk voor wat?

het is belangrijk dat het onder alle medewerkers gaat leven, dus vanuit overal input. Er moet wel een moderator komen die dit in goede banen leidt.

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN

Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?)

Van mening dat het beter kan. Het tussentijds elkaar informeren moet beter. De servicedesk is met heel veel dingen bezig en weten het niet van elkaar. Op manager- en SDC-niveau wordt regelmatig gecommuniceerd.

Tussen agents niet. Is niet altijd nodig. Niet het idee dat ze op verschillende plekken het wiel uit aan het vinden zijn.

Niet bezig met andere locaties. Verstoringen moeten op de algemene SD portaal komen. Sharepoint van deze locatie wordt enkel voor werkoverleg gebruikt (presentaties, notulen, agenda's).

Voor- en nadelen van de kanalen

De kanalen worden niet eenduidig gebruikt. De ene keer komt een verstoring op het SD-portaal, dan wordt er gemaïld. Er zit geen algemene lijn in. Het SD-portaal is voor elke SDA'er wel handig maar wordt nog niet uniform gebruikt. Het succes van Hylo hangt heel erg af van de manier waarop er gestart zal worden. De medewerkers moeten worden meegenomen in het proces en de winst ervan moet gecommuniceerd worden.

Onduidelijkheden in de kanalen

Geen onduidelijkheden.

Tevredenheid

7

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Persoonlijk contact wanneer het iets individueels is

Snel en overzichtelijk maar niet te uitgebreid

Mails over windows 7 is geen hond. Kort en bondig, high lights → links voor meer informatie indien de persoon dat wenst. Nodigt niet uit om te gaan lezen.

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

Mail krijgen

Te veel mail is niet goed, maar mail is wel handiger dan zelf zoeken. Maar dan filteren, korter en bondiger.

Wie verantwoordelijk voor wat

Op te lossen knelpunten in huidig systeem

Communicatie met oplosgroepen verloopt soms stroever. Te maken met urgentiebesef. Een klant die niet in siebel kan door een verstoring is best urgent, de oplosgroep ziet die urgentie vaak niet in. De klantfocus bij de oplosgroepen is minder. Zorgt soms voor knelpuntje in de communicatie. De SDC moet dit dan oplossen en hier achtergaan om te overtuigen van de urgentie.

ANOUC JONGEDIJK - SDC

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Anouk jongedijk, 40 , vrouw

Opleiding

MEAO communicatie

Monteursopleiding

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

Sinds 2003

Organisatie sinds 1998

Locatie

Bergen op zoom

Functie binnen ICT Servicedesk

Service desk coördinator

Coachen en aansturen van de medewerkers

Als je mensen wilt helpen moet je zelf ook weten wat er inhoudelijk speelt

HUIDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN

Welke communicatie- en informatiekkanalen worden gebruikt?

Mail, communicator, sharepoint, Joris, SD-portaal, RaboWeb. Informatie die voor iedereen is (actuele mededeling) op SD-portaal. Alleen voor deze regio gaat vaak via mail. 1 op 1 het liefst persoonlijk, wanneer thuis werken via communicator.

In weekje servicedesk mogen ook persoonlijke berichten staan, erg leuk. Wekelijks een goed doel zou ook leuk zijn. Ook interesse buiten het werk. Is van mening dat veel mensen weekje servicedesk lezen.

Hetzelfde of diverse kanalen voor communicatie en informatie?

Situatie

Doeleinden gebruik kanalen

Benodigde soorten informatie

Frequentie

als je iets mist is het iets nieuws (servicedesk niet geïnformeerd). Er zijn dingen die op verschillende locaties worden gemailld. Daar is om gevraagd en komt ook in Hylo. Alle informatiemailtjes moeten in Hylo. Loopt niet vaak iets mis. Komt overal aan toe. Niet in vrije tijd. Scannen kan goed.

Alleen informatie opvragen of zelf ook plaatsen?

Niet veel, alleen actuele meldingen. Waar mensen echt belang bij hebben (verstoring).

Wie verantwoordelijk voor wat?

Afhankelijk van het medium, moet er iemand reguleren wat er op komt. Niet iedereen moet zijn tips en trucs plaatsen. De kwaliteit moet gewaarborgd blijven.

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN

Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?)

Loopt zelf niet vaak tegen dingen aan. Kunt dingen die niet relevant zijn aangeven en dan heb je er geen last meer van. Voor de agents zou het beter zijn dat het meer gegroepeerd wordt op 1 plaats. Zoveel mogelijk mondeling met de agents. Goede cultuur en sfeer. Genoeg ruimte voor persoonlijke communicatie die werk kan beïnvloeden. 1 keer per week gesprek met mensen, dan komen persoonlijke dingen vaak naar voren.

Voor- en nadelen van de kanalen

Communicator is echt heel handig vanwege de verschillende locaties. Soms liever via communicator dan via telefoon. Bellen is vaak storend. Communicator makkelijker bij te houden.

Alles moet binnen sharepoint komen ipv linkedin. Niks waar niet al aan gewerkt wordt.

Geen problemen met de hoeveelheid mails.

Onduidelijkheden in de kanalen

Niet in de kanalen die ze zelf gebruikt.

Tevredenheid

7,5

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Voor de servicedesk geen consessies. Snel, makkelijk en kwalitatief goed moet het zijn. Mogelijkheid tot telefonisch contact moet blijven. Wel voorstellen dat er (chat)kanalen bij komen, digitaal.

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

Wat voor iedereen toepassing is op portaal, dingen die van haar actie vragen via mail. Informatie op een algemene plek. Wel aardig als er meer contact zou zijn met andere locaties. Niet het idee dat er op 6 plekken opnieuw het wiel uitgevonden wordt, maar meer voor de onderlinge verstandhouding. Projecten worden goed gecommuniceerd, meestal wel. Je weet niet dat je dingen mist maar dit komt soms wel op je pad. Grote dingen wordt breed uitgedragen.

Wie verantwoordelijk voor wat

SDC of kennismanager moet de informatievoorziening monitoren. Iemand met kennis.

Op te lossen knelpunten in huidig systeem

Probleem ligt voornamelijk bij de agents. Zelf heeft ze genoeg tijd om alles op te zoeken. Voor haar weinig problemen. Agent zit met tijdsdruk.

FRANK VAN OEVEREN SDA

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Frank van overen, 44, man

Opleiding

MBO meao administratief daarnaast nog x-aantal certificaten

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

2003

Locatie

Bergen op zoom

Functie binnen ICT Servicedesk

SDA

HUIDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN

Welke communicatie- en informatiekkanalen worden gebruikt?

Mond, mail, communicator, telefoon. Afhankelijk van de situatie zelf. Of iemand beschikbaar is en iemand aanwezig is. In hele dringende gevallen de communicator. Werken goed, tijdig bereiken. Communicator is heel snel.

Sommige onderwerpen wil je meer over ontvangen en soms juist te vaak.

SD-portaal, RaboWeb (handleidingen), Joris puur om probleemmeldingen op te zoeken. Of kijken of er problemen zijn geweest en wat de oplossing is.

Raboweb voor algemene informatie.

Lastig dat er zoveel kanalen zijn. Niet altijd even duidelijk waar je moet zoeken. Vragen of collega's iets tegen zijn gekomen. Er is verschrikkelijk veel informatie maar een heldere zoekmethode is lastig. Daar kunnen wachttijden onder lijden, zeker wanneer niet duidelijk is wat het probleem is en of het vaker is voorgekomen. Vaak is de informatie er wel, maar is het zoeken. Als de informatie die ze geven over Hylo klopt, zou het wel moeten helpen. Het grootste gedeelte zou je daar dan in terug vinden. Als hylo voldoet zou hij de andere kanalen minder gebruiken. Hylo zal niet altijd in alles voorzien.

Niet genoeg tijd om je ergens in te verdiepen.

Via mail wordt het rondgestuurd als er een applicatie uitligt of er specifieke problemen zijn. Dan wordt een standaardcall gemaakt. Dat gaat rondzingen dus je kijkt naar mail. Dat hou je wel in de gaten. Niet in vrije tijd, houdt het onder werktijd wel bij. Weet er zelf structuur in aan te brengen. op een moment dat je incidenten hebt of geen calls aan neemt. Wat staat er in? Heb je het wel of niet nodig?

Mail is handig, want vanuit mail kan de standaardcall gekopieerd worden. Wanneer het probleem mis opgelost gooit hij het weg.

Hetzelfde of diverse kanalen voor communicatie en informatie?

Situatie

Doeleinden gebruik kanalen

Benodigde soorten informatie

Frequentie

Alleen informatie opvragen of zelf ook plaatsen?

Plaatst zelf nooit informatie. Callagent kan dat niet? Tenzij speciale machtiging. Niet alles is relevant. Geen behoefte aan informele informatie die niet relevant is.

Wie verantwoordelijk voor wat?

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN

Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?)

Bij grotere projecten mag de servicedesk eerder geïnformeerd worden, daar wordt al aan gewerkt. Windows 7 weten ze nu al in een vroeger stadium. Wordt over gecommuniceerd. Soms te weinig maar niet alles kan. Dan kun je terecht bij de oplosgroep. Bij problemen zet je het incident door richting oplosgroep. Soms ook zelf kijken hoe het werkt. Niet voor zichzelf van toepassing dat je tot in de diepte weet hoe het werkt. Alleen globaal.

Voor- en nadelen van de kanalen

Mail opzich wel handig als het relevant blijft.

Onduidelijkheden in de kanalen

Onduidelijkheid over RaboWeb en wat ze er nu mee moeten, wie er achter zit en waar ze het probleem naar door moeten zetten. Niet te ontdekken wie er verantwoordelijk voor is. Dat zou beter kunnen. Niet duidelijk waar welke informatie te vinden is. Dingen worden terug gegooid. Leuk als er een overzicht van alle websites en wie waar verantwoordelijk voor is.

Hoort weinig over andere locaties. Hoor je niet heel veel over. Mist hij niet.

Tevredenheid

6,5-7

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Toekomstperspectief is dat het wel zal verbeteren. Eerst goed organiseren en dan de juiste informatie. Weinig behoefte wanneer het niet urgent is.

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

Voorkeur voor mail. Portaal ziet hij maar een paar keer per dag. Zoekt niks terug wat in werkoverleg is behandeld. Wel altijd op de hoogte van afspraken of je wordt herinnerd door SDC. Tevreden over de manier waarop hij wordt aangestuurd. Prettige sfeer en cultuur.

Wie verantwoordelijk voor wat

Het zou gestructureerd vanuit 1 persoon moeten gaan.

Op te lossen knelpunten in huidig systeem

Geen verdere opmerkingen.

INTERVIEWS HOOGVEEN

RESPONDENTEN:

GER SCHONEWILLE - MANAGER

ALEXANDER VAN DIJK - KENNISSPECIALIST

HARRY TEN VEEN - SDC (SERVICE DESK COÖRDINATOR)

ALFONS HUIGEN - SDA (SERVICE DESK AGENT)

HARRY TEN VEEN – SERVICE DESK COÖRDINATOR
--

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Harry ten Veen, 55 jaar, man

Opleiding

MEAO, tijdens zijn werkperiode meerdere bank-gerelateerde avondcursussen op HBO niveau

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

Ongeveer 9 jaar

Locatie

Hoogeveen

Functie binnen ICT Servicedesk

Service desk coördinator (SDC). Belangrijkste taken zijn het coachen van de agents, telefoongesprekken meeluisteren en hier feedback op geven, wachtrijbeheer. Heeft geen beslissingsbevoegdheden, deze liggen bij de manager of HR manager.

HUIDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN

Welke communicatie- en informatiekkanalen worden gebruikt?

Maakt het meest gebruik van mail, het SD portaal, stuurt zelf attentiemails naar agents. SharePoint wordt met name als archief gebruikt. Ook Wiki, maar minder frequent. Ook gewoon communicatie op de werkvloer met mensen zelf, is toch prettiger.

Frequentie

Probeert altijd op de hoede te zijn voor nieuwe berichten, maar wordt ingehaald door de tijd en werkdruk. Lukt niet altijd. Je moet ook niet alles willen want dat kan niet. Na werktijd leest hij vrijwel nooit zijn mail, ook als hij

er overdag te weinig tijd voor heeft gehad. Dat is zijn vrije tijd. Alleen op maandagavond bereid hij zich vaak voor, voor dinsdagochtend. Dinsdag is zijn vaste SDC-dag en dan wil hij op de hoogte zijn. Er komt zo veel informatie, dit belemmert het werk niet heel erg maar wel zijn kennisniveau, hij is niet van alles op de hoogte. Door de frequentie en veelvoud aan mails zou hij nooit alles kunnen bijhouden, je moet bewust dingen niet willen.

Soorten informatie

Instructies over de dagelijkse operatie. MT-overleg bekijkt hij vrijwel nooit. Hij probeert de Siebel update bij te houden. Hij kan helaas niet alle informatie die voor hem relevant is opnemen, het is te veel, daardoor moet hij dingen skippen.

Hij is niet goed genoeg op de hoogte van andere locaties, kijkt niet op hun SD-portalen. Naar zijn mening wordt soms langs elkaar door gewerkt en op 6 plaatsen opnieuw het wiel uitgevonden. Opico houdt dit gelukkig wel enigszins in de hand. Hij wil echter niet nog meer/vaker naar andere locaties kijken want dit zou er een extra taak bij betekenen en daar heeft hij geen tijd voor. Het nut weegt dan niet op tegen de inspanning.

Alleen informatie opvragen of zelf ook plaatsen?

Plaatst soms zelf wat, stuurt dan attentiemails naar medewerkers.

Wie verantwoordelijk voor wat?

Iedereen heeft bevoegdheid in zijn opinie

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN

Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?)

Hij is op zich tevreden, maar het systeem is niet heel efficiënt. Dat iedereen zijn eigen mailarchieven aanlegt is niet praktisch en dit zou meer gecentraliseerd moeten worden zodat er niet zoveel verschillende archieven komen. De komst van Hilo ziet hij als iets positiefs. Hij hoopt dat hier al verandering door komt. De werkdruk vindt hij wel hoog, vooral de laatste maanden. Wanneer mails dan opstapelen en hij er niet aan toe komt, merkt hij dat het beleid toch zijn knelpunten heeft.

Voor- en nadelen van de kanalen

In tegenstelling tot veel collega's is Harry vrij positief over SharePoint. Hij kan er goed mee werken. Hij maakt er favorieten in aan waardoor hij gemakkelijk dingen kan terugvinden. Hij ontvangt liever geen mail. Mail wil hij zo veel mogelijk beperken want de mailboxen zijn te vol. Hij gaat liever zelf naar zijn informatie/meldingen op zoek, binnen zijn functie kan dat ook. Berichten zouden meer gecentraliseerd moet worden in plaats van in persoonlijke mailarchieven.

Nadeel van mail vindt hij ook, dat het er zoveel zijn dat veel ervan (wat wel gelezen is) niet blijft hangen. Dat heeft volgens hem te maken met het lerend vermogen van de mens. Dan weten mensen niet wat er gaande is terwijl er wel een mail over is gestuurd.

Naar zijn mening is het kennisniveau van de verschillende agents niet gelijk. Dit is ook niet gek, want door ervaring bouw je dit op. Iedereen heeft wel dezelfde toegang tot dezelfde info, dus ze kunnen hun werk als het goed is wel doen.

Tevredenheid

Redelijk tevreden maar niet over de verspreiding van informatie en de veelvoud aan mails.

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Een goede zoek- en vindfunctie zijn het belangrijkste. Centralisatie ook. Mail beperken. Informele communicatie is erg belangrijk, maar meer voor op de werkvloer, niet digitaal. Feedback kunnen geven op functiegenoten vindt hij ook erg belangrijk. Dan moet het wel opbouwende kritiek zijn. SDA's moeten invloed blijven hebben op de procedures, belangrijk ze te betrekken.

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

Geen mail, centraal punt. Zelfs geen alerts.

Wie verantwoordelijk voor wat

Het portaal e.d. moeten wel open blijven voor iedereen, zodat iedereen betrokken blijft en agents ook kunnen sturen. Er moeten dan wel afspraken gemaakt worden over wat wel en niet gepost mag worden, zodat het ook relevant en kwalitatief goed blijft.

Op te lossen knelpunten in huidig systeem

De veelheid aan informatie in relatie tot de tijd. Een SDA krijgt na vakantie gelukkig wel tijd om zijn mail te bekijken maar dit zou misschien wat vaker zo moeten zijn.

ALEXANDER VAN DIJK – KENNISSPECIALIST

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Alexander van Dijk, 34 jaar, man

Opleiding

MBO administratie. Heeft lang in systeembeheer gewerkt. Heeft alle functierollen binnen de servicedesk al gedaan. Doet nu een HBO studie naast zijn werk.

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

Vanaf 2002

Locatie

Hoogeveen

Functie binnen ICT Servicedesk

Kennisspecialist. Er is sinds kort een nieuwe rolverdeling tussen de verschillende kennisspecialisten. Hij gaat over de opleidingen binnen de servicedesk. Hij heeft in zekere mate beslissingsbevoegdheid. Heeft voornamelijk contact met SDA's. Hij vormt voor hen een aanspreekpunt voor lopende zaken.

HUDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN

Welke communicatie- en informatiekkanalen worden gebruikt? / situatie / doeleinden

Het portaal eigenlijk niet. Mail en telefoon wel (welke is afhankelijk van de urgentie). Communicator is handig voor urgente zaken, je kunt zien wat iemand zijn status is en weet zo of je hem/haar even kunt storen. Portaal en SharePoint gebruikt hij relatief weinig. Zijn informatiestroom met betrekking tot hardware is hij aan het afbouwen. Vanwege zijn nieuwe rol is hij nog zoekende naar wat hij het beste kan gebruiken.

Benodigde soorten informatie

Inhoudelijk

Hij is redelijk op de hoogte van andere locaties.

Frequentie

Zie bovenstaande vraag

Alleen informatie opvragen of zelf ook plaatsen?

Wanneer iets zijn aandachtsgebied is of hij krijgt het verzoek, kan hij wel eens wat plaatsen op SharePoint of het portaal.

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN

Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?) / voor- en nadelen

Veel afspraken worden nergens centraal vastgelegd, of in een mailbox, waardoor je het moeilijk terug kan vinden. Hij vindt het systeem hoe het nu is niet fijn. Hij werkt veel met Excel-bestanden waarin dingen met betrekking tot de interne opleidingen worden bijgehouden. Dit vindt hij echt niet fijn. Het is traag, en diverse mensen maken er aanpassingen in en slaan het voor zichzelf op. Waardoor je met veel verschillende versies komt te zitten. Dit zou beter in een real time webomgeving gedaan kunnen worden.

Naar zijn mening heeft een SDA tegenwoordig wél genoeg tijd om de mail te lezen. Bij de werkdruk zoals die de afgelopen maanden was misschien minder, maar nu is het rustiger en zou het gewoon moeten kunnen. Hij leest zelf na werktijd zijn mail nog vaak, maar dat doet niet iedereen. Heeft natuurlijk met de mate van betrokkenheid te maken. Wanneer een SDA niet genoeg tijd heeft om zijn (belangrijke) mails te lezen, en hij kan dit aantonen met een hoog aantal ongelezen mails in zijn mailbox, kan hij bij HR vragen of ze voor hem tijd kunnen inroosteren om zijn mail te lezen. Hij kan daar dus tijd voor claimen (wanneer dit ook echt nodig is, dan moet je dan geen spelletjes gaan spelen of zo). Maar in principe zou het gewoon in de basistijd moeten kunnen.

Onduidelijkheden in de kanalen

Er zijn te veel plekken, hij weet soms niet waar hij moet zoeken. Er moeten afspraken komen.

Tevredenheid

6,5

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Berichten heeft hij liever gecentraliseerd op het portaal dan in de mail. Zeker niet beiden, dat is maar dubbelop. De mail zou beperkt moeten worden, op persoonlijke (1-op-1) mails na. Mail is niet eenduidig. Iedereen reageert op van alles, waardoor discussies ontstaan. Zo raakt je mail nog voller. De mail over Weekje Servicedesk is prettig. De frequentie is goed (1x per week), het is kort en bondig, en wanneer je interesse hebt kun je doorklikken. Je kunt hem weggooien, maar de informatie blijft toch bestaan. Linkjes mailen is dus beter. Het belangrijkste voor hem is *eenduidigheid*. Weten wat we met SharePoint gaan doen. Het moet goed vindbaar zijn, snel in zoeken en ook secuur (geen 1000 hits zoals Google). En gecentraliseerd in 1 systeem.

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

Zie bovenstaande vraag. Het is wel belangrijk dat er veel informatie blijft, dus niet alles gaan weggooien om zo meer overzicht te krijgen. Als je ergens dieper in wilt, moet die informatie er wel zijn. Voor een SDA is het wel belangrijk dat het kort en bondig is.

Wie verantwoordelijk voor wat

Op te lossen knelpunten in huidig systeem

Er is gewoon geen beleid. Dit moet er komen. Eenduidigheid. Er moet goede communicatie komen over wat het nu gaat worden.

ACHTERGRONDINFORMATIE RESPONDENT

Naam, leeftijd, geslacht

Alfons Huigen, 40 jaar, man

Opleiding

MBO elektrotechniek, HBO computertechniek maar niet afgemaakt

Hoelang werkzaam bij ICT Servicedesk

Ongeveer 13 jaar

Locatie

Hoogeveen

Functie binnen ICT Servicedesk

Service desk agent (SDA)

HUIDIG GEBRUIK COMMUNICATIE- EN INFORMATIEKANALEN

Welke communicatie- en informatiekkanalen worden gebruikt? / situatie

Hij communiceert voornamelijk met SDC's en collega-SDA's, gewoon op de werkvloer. Hij gebruikt mail of communicator wanneer iemand er niet is of verder weg zit. Verder maakt hij gebruik van het SD-portaal, de SOS-site (erg belangrijk voor een agent) en SharePoint. Binnen zijn functie moet je die sites wel veel gebruiken om berichten te zoeken.

Frequentie

Het hangt van de werkdruk af of je alles kunt opnemen. Wanneer het even kan kijkt hij zijn mails. Thuis niet zo vaak. Eerder wel, maar dat is hij aan het minderen. Nu er minder hoge werkdruk is kan het vaker tussen het werken door.

Alleen informatie opvragen of zelf ook plaatsen?

Voornamelijk opvragen. Soms wel contact maken met de oplosgroepen of de SDC.

ALGEMEEN BEELD VAN DE KANALEN

Algemeen beeld van de kanalen (positief of negatief?)

Het zou ideaal zijn als alles op 1 plek zou komen (zoals dat met de technische informatie wordt gedaan door de komst van Hilo). hij hoopt op minder mail. Belangrijke berichten zouden op SharePoint of SD portaal moeten komen, dit is niet altijd het geval. Er is veel verspreiding. Er is veel communicatie over lange termijn zaken via mail. Wanneer het dan daadwerkelijk van toepassing is, ben je het al vergeten of kun je het niet terugvinden. Mail zou dus beperkt moeten worden.

Onduidelijkheden in de kanalen

Hij merkt dat er soms projecten lopen waar de agents niks vanaf weten. Vervolgens bellen daar klanten over met vragen. Dan weet je als agent niet waar het over gaat. Je moet dan zelf gaan zoeken waar ze het over hebben of contact opnemen met een oplosgroep. Wanneer er geen standaardcall is voor iets, is het moeilijk te achterhalen waar je moet zijn voor je informatie.

Tevredenheid

Ondanks alles een 6,5.

VERWACHTINGEN

Randvoorwaarden voor kanaal

Duidelijkheid, 1 locatie, eenduidige communicatie. Informele communicatie vindt hij minder belangrijk. Een praatje maken met collega's vindt hij oké, maar dit zou digitaal niet gepost moeten worden. Dit is meer iets voor werkoverleg wanneer er belangrijke dingen met iemand gaande zijn.

Snelste werkwijze: hoe informatie ontvangen en in welke vorm

Geen mail, op de portal of wat dan ook.

Wie verantwoordelijk voor wat

Ze moeten het wel kanaliseren → niet iedereen mag plaatsen.

Op te lossen knelpunten in huidig systeem

Meer eenduidigheid, betere communicatie over waar je moet zijn wanneer er geen standaardcall is.

GER SCHONEWILLE - MANAGER

VANWEGE EEN AFSpraak HAD GER NIET DE TIJD OM DE GEHELE TOPICLIST MET ME DOOR TE LOPEN. HIJ HAD SLECHTS 10 MINUUTJES DE TIJD. VANDAAR DAT IK MET HEM NIET DE TOPICLIST HEB DOORGENOMEN, MAAR HEM HEB LATEN VERTELLEN WAAR VOLGENS HEM DE GROOTSTE KNELPUNTEN LIGGEN.

SOORTEN INFORMATIE

Ger onderscheidt 2 soorten informatie: organisatorische informatie en technische informatie. Beiden zijn erg belangrijk. Beiden zijn erg verspreid. Aan de structurering van de technische informatie wordt momenteel gewerkt, met de komst van project Hilo. Maar ook de organisatorische informatie verdient aandacht.

KANALEN

Veel wordt momenteel besproken via mail. Hij merkt vaak dat mensen afspraken uit de mail wijzigen, maar dit niet terugkoppelen. Het vastleggen van besluiten loopt niet erg goed. Vervolgens kun je nergens op terugpakken, omdat dit ergens in iemand zijn mailbox op papier staat, maar dit kun je niet terugvinden. De SharePoint site wordt met name gebruikt voor informatie over werkoverleg, maar hier wordt onvoldoende naar gekeken. Misschien is het onduidelijk waar ze het moeten zoeken of wat het nut is.

TIME MANAGEMENT

Er dient gewerkt te worden aan het time management van de medewerkers. Iedere agent heeft per uur in principe 12 minuten 'vrije tijd', die bedoeld zijn om je mail bij te houden en dergelijke. Veel agents gebruiken deze tijd echter om een sigaret te roken, naar het toilet te gaan, koffie te halen (en daar te blijven staan), waardoor deze tijd als pauze wordt gezien (ieder uur!) in plaats van om je mail te kijken. De mail zou in deze tijd beter bijgehouden moeten worden.

Er dient 1 plek te komen voor alle (organisatorische) informatie, voor iedereen inzichtelijk. Er is weinig onderlinge afstemming (tussen locaties). Dit moet goed gestroomlijnd worden.

COMMUNICATIE

Hij vindt het belangrijk dat het systeem en de werkwijze (hoe het gaat worden) goed gecommuniceerd gaan worden. Er zijn voor hem momenteel geen heilige huisjes. Alles mag aangepast worden, als ik dit kan argumenteren.

Hij vindt het belangrijk terugkoppeling van medewerkers te krijgen wanneer iets goed ontvangen is. Ook moet duidelijk zijn welk medium je moet gebruiken. Mail is goed voor acute dingen, maar nu krijgt hij echt te veel mail. Als manager wordt je ook nog met alles in de 'CC' geplaatst. Deze leest hij nooit. Als het echt belangrijk is, zou hij niet in de CC staan, dan mail je rechtstreeks.

Ook moet meer rekening gehouden worden met wat je naar wie stuurt. Iedereen wordt gemaild over alles. Je krijgt mails over zaken omtrent Vista, terwijl je daar helemaal niet mee bezig bent. Dat is niet nodig.

Hij merkt dat SDC's moeite hebben met filteren van informatie/mails. Voor hen is het belangrijk korte, samenvattende berichten te krijgen/zien, waarna ze kunnen doorklikken mochten ze daar behoefte aan hebben. Anders zien ze het overzicht niet meer.

CONTENT MANAGEMENT

Er zou een scheidsrechter moeten komen, voor het begin, die in de gaten houdt wat wordt geplaatst op het kanaal. Dit is slechts tijdelijk, op een gegeven moment moet het gewoon vanzelf lopen en moet die scheidsrechter niet meer nodig zijn. Content management is echter erg belangrijk om de kwaliteit te behouden. Wanneer iemand niet-relevante berichten plaatst moet iemand hem/haar hierop aanspreken.

BIJLAGE 6: MATCHES & MISMATCHES FUNDERINGSSCHEMA

ORGANISATIEVISIE	WAARDEN	ORGANISATIESTRATEGIE	ORGANISATIE-STRUCTUUR	VISIE OP ORGANISEREN	ORGANISATIECULTUUR	LEIDERSCHAPS-STIJL	SLUITELVAARDIGHEDEN
"Samen bereik je meer dan alleen."	Kernwaarden: Respect, integriteit, professionaliteit	Missie: realiseren van effectieve en efficiënte informatie voor Rabobank, inclusief uitvoering	Zuivere projectorganisatie (uitgangspunt: lijn- en functionele staforganisatie). Verantwoordelijkheden zijn zichtbaar.	Organisatiestelsel is voornamelijk gericht op organisatie van aard.	Typologie Handy: taakcultuur, aangevuld met eigenschappen van de personeencultuur	Participerende leiderschapsstijl	'Best IT Enabled Bank'
		Organisatie-doelstellingen: realiseren businessdoelstellingen, maximale waarde toevoegen voor klant, innovatie in alles wat ze doen, mensen en manier van werken tot sleutel van succes creëren.	Configuraties: Bestuurlijke innovatieve Organisatie (Aghocriatie)			X-theorie: medewerker heeft inspraak en zeggenschap	Sleutelvaardigheden komen overeen met taken genoemd in organisatie-doelstellingen
			Arbeidsverdeling via verticale differentiatie			Gemotiveerde medewerkers	
ORGANISATIEVISIE	COMMUNICATIE-STRUCTUUR	COMMUNICATIE-STRATEGIE	NETWERK-STRUCTUUR	ORGANISATIE VAN COMMUNICATIE	COMMUNICATIE-KLIJMAAT	COMMUNICATIE-MIDDELEN	
De visie op communicatie die expliciet op papier staat is een visie op communicatie	Hoge mate van formaliteit Veel gelaagdheid	Verhogen van communicatiekracht d.m.v. structureren van formele interne communicatie en aanbieden en ondersteunen van modelinge en digitale communicatiemiddelen.	Wielstructuur: snelle besluitvorming, weinig overzicht voor medewerkers	verkooperspositie positie dicht bij het management	Gemoedelijke sfeer Veel ondersteuning, met name voor nieuwkomers	De meerderheid van de communicatiemiddelen is informeel of dialogiserend van aard	
Communicatie: beïnvloeden door middel van formieren	Zowel formeel als informeel Verticaal, horizontaal en diagonaal	Uitgangspunt: informeren (impliciet)			Op de werkvloer schijnt ruimte voor informele communicatie Wij-gevoel, gemotiveerde medewerkers		
Tussen mw's onderling dialogiseren							

