



Peter van Minderhout (TNT) (L): 'Elk zichzelf respecterend vak kwantificeert.'

Roeland van der Heiden (Baker & McKenzie): 'Men wil uiteindelijk het liefst gewoon werken. En daarna naar voetbal.'

# Harde cijfers voor zachte issues

Het Employee Communication

Quotient zet interne communicatie

op de kaart. Maar belangrijker

nog: het biedt IC-managers de

mogelijkheid om te sturen. Vier

ervaringsdeskundigen over de zin

van het EcQ-model.

**O**m tafel zitten Peter van Minderhout (Group Director Communications & Sustainability bij TNT), Roeland van der Heiden (manager business development & communications bij Baker & McKenzie), Ellen van den Haak (sinds 1 mei manager internal communications bij Ahold; zij spreekt namens Philips, waar zij voorheen werkzaam

was) en Saskia Schijvens (senior adviseur concerncommunicatie bij Interpolis).

Ter introductie een korte uitleg over het EcQ, ofwel het Employee Communication Quotient. Het EcQ is een door professor Cees van Riel ontwikkelde methode om de interne communicatie door te lichten. Het is vergelijkbaar met het (bekendere) RQ (Reputatie Quotient), tegenwoordig RepTrak geheten, maar dan voor de



FOTO: ERIC KOSTER

Ellen van den Haak (namens Philips) (l.): 'Je moet als communicatieafdeling veel effort in het EcQ steken.'

Saskia Schijvens (Interpolis): 'De volgende keer willen we het onderzoek nóg beter vertalen naar de laagste niveaus.'

interne communicatie. Met behulp van een vragenlijst (meestal via intranet) worden zes zogenaemde performance indicators of internal communication gemeten: internal media (1); management communication (2); cross organization (3); personal messages (4); corporate messages (5) en communication climate (6). (Bron: artikel 'EcQ = ic<sup>2</sup>', interview met Cees van Riel in vakblad *Communicatie*, mei 2005.)

'De resultaten van de eerste keer bij rnr waren behoorlijk ontvullend,' steekt Peter van Minderhout van wal. Hij bedoelt dat de gemeten kwaliteit van de interne communicatie hem flink tegen is gevallen, want over de meetmethode zelf is hij positief. 'Ik ben hier omdat ik heel erg voor meten ben. Elk zichzelf respecterend vak kwantificeert.' Roeland van der Heiden draait er evenmin omheen. De belangrijkste verdienste van het EcQ-onderzoek bij Baker & McKenzie is wat hem betreft dat de organisatie 'wakker is geschud'. En dat je de inter-

ne communicatie nu veel beter kunt sturen. Voorheen werd alleen top-down gecommuniceerd, door middel van 'De Directietoeter' (het personeelsblad in z'n oude vorm). Naar aanleiding van de resultaten van het EcQ-onderzoek is de communicatieafdeling uitgebreid met iemand voor de interne communicatie en heeft het management ook haar rol in interne communicatie onderkend.

Het EcQ-onderzoek geeft je iets in handen om veranderingen van de

grond te krijgen, zegt Ellen van den Haak, die namens Philips spreekt. 'Onderzoek legt de vinger op de zere plek. Een rapport dat harde cijfers geeft, is een krachtig instrument om hogere echelons daarvan te doordringen.' De gemiddelde uitkomst van het EcQ-onderzoek bij Interpolis is door Saskia Schijvens en haar collega's in eerste instantie als teleurstellend ervaren, omdat hier juist veel energie was gestoken in het verbeteren van de interne communicatie.

### Serie: De Confrontatie

Hoe geven organisaties hun interne communicatie vorm? Wat in de ene organisatie werkt, kan in een andere organisatie de plank volledig mislaan. In de serie *De Confrontatie* leggen we de keuzes die de een maakt, naast die van de ander. Maken zij dezelfde keuzes of doen ze het totaal anders? Het thema van *De Confrontatie* is steeds ontleend aan de actualiteit.

Deze achtste aflevering van de serie is een 'live' confrontatie: er is één gesprek gevoerd, ditmaal over het Employee Communication Quotient (EcQ) van Cees van Riel, Corporate Communication Centre, Erasmus Universiteit. De vier gesprekspartners vertellen over hun ervaringen met dit model. De gespreksleiding was in handen van Monica Wigman, adviseur bij Maatschap voor Communicatie.

**Stelling: Je kunt strategic alignment (de mate waarin men is geïnformeerd over de strategie van het bedrijf en de ambities deelt) niet meten met een vragenlijst.**

Van Minderhout (TNT): 'Ik vind dat je strategic alignment heel goed kunt meten met een vragenlijst. Wij hebben het gedaan, ook in andere onderzoeken.' Van den Haak (namens Philips) beaamt wat Van Minderhout zegt. Zij heeft bij Philips geconstateerd dat iedereen was doordrongen van de strategic direction. 'Alleen wisten mensen niet wat ze daar in hun dagelijks werk mee moesten. Ook dat volgde uit het EcQ-onderzoek.' Van der Heiden memoreert dat Baker & McKenzie altijd dacht dat ze het wel wisten. 'Maar we wisten het dus niet,' zegt hij nu, na het onderzoek. 'Maar ik weet niet of het EcQ-model heilig is. Ik denk dat het een methodiek is die bruikbaar is.'

Van den Haak: 'Met name het bereiken van strategic alignment aan de top is heel belangrijk. Dat zag ik bij Philips en dat zie ik bij Ahold.' Van Minderhout noemt het 'key' dat de top van de piramide (2.500 mensen) het gevoel heeft dat ze aan de strategie hebben bijgedragen. Daar steken wij 'enorm veel effort' in.

Bestuursvoorzitter Peter Bakker is wel zestig dagen per jaar nergens anders mee bezig dan 'alle neuzen dezelfde kant op' te krijgen. Maar, geeft Van Minderhout toe, lager in de organisatie is vooral een goed communicatieklimaat doorslaggevend. En bedrijfstrots! 'In onze business is dat heel wezenlijk.' Schijvens voegt toe dat het belangrijk is om keuzes te maken. Wat wil je dat iedereen weet? Durf weg te laten! 'Wat is hetgeen de teamleider op het laagste niveau aan zijn medewerkers moet meegeven?'

**Vraag: Wat is de toegevoegde waarde van de EcQ-methode ten opzichte van andere meetmethodes?**

Allemaal zeggen ze vooral dat het zEcQ een gedegen instrument is, waar veel wetenschappelijke kennis achter zit. Van Minderhout (TNT): 'De EcQ-methode meet de verschillende aspecten heel specifiek.' Van der Heiden noemt de categorisatie die het EcQ hanteert, de zes dimensies, 'heel raak'.

De dimensie communicatieklimaat vinden de gesprekspartners allen een lastige om te verbeteren. Van der Heiden (Baker & McKenzie): 'Communicatieklimaat is vreselijk moeilijk te managen. De managers moeten al zoveel. Men wil uiteindelijk het liefst gewoon werken. En daarna naar voetbal.'

Van Minderhout (TNT): 'Wij gebruiken alle mogelijkheden om ceo Peter Bakker met mensen te laten praten. Er kan dan een klimaat van openheid ontstaan. Maar het kost tijd voordat dat overal in de organisatie doorwerkt. De meest navrante quote uit het onderzoek was: "Ik ben door mijn baas nog nooit persoonlijk aangesproken. Die roept alleen: chauffeurs, binnenkomen!" Er zit een behoorlijk gap tussen wat je aan de bovenkant wezenlijk vindt en wat er aan de onderkant gebeurt.' Alle geïnterviewden noemden overigens de 'quotes', de antwoorden op open vragen, het belangrijkste onderdeel van de vragenlijst: daar kwam de meest belangwekkende informatie uit.

**Stelling (uitspraak van Cees van Riel): Dank zij het EcQ krijgt de IC-manager dezelfde positie als de directeur finance.**

De geïnterviewden nemen deze uitspraak van de bedenker van het EcQ geen van allen letterlijk. Schijvens: 'Communicatie wordt nooit zo belangrijk als geld, lijkt mij. Maar hoe concreter je de link tussen communicatie en bedrijfsresultaat maakt, hoe meer je in te brengen hebt.' Van Minderhout: 'Ik zie de uitspraak van Van Riel vooral als een ondersteuning van zijn ambitie om dit veld te professionaliseren en bij te dragen aan de emancipatie van het vak.'

**Vraag: Jullie zijn allemaal ten minste één keer bij het EcQ-onderzoek betrokken geweest. Wat zijn de verbeterpunten?**

Een kritiekpunt dat door iedereen wordt genoemd, is dat de vragen in het onderzoek erg ingewikkeld zijn, voor sommige mensen té ingewikkeld. Van Minderhout schat in dat TNT een volgende keer niet langer alle medewerkers zal ondervragen, maar alleen de leidinggevenden. 'Voor wie zijn

vragen over strategic alignment nu echt relevant? Dat is een zoektocht.' Van der Heiden: 'Voor kleinere organisaties als Baker & McKenzie is voldoende respons een uitdaging. Conclusies op afdelingsniveau zijn anders niet mogelijk. Ik weet niet of we het in onze maatschapstructuur met partners, waarbij men zelf verantwoordelijk is voor het reilen en zellen in de eigen toko, zo moeten blijven doen. Daarbij is de vragenlijst voor de onderkant van de organisatie lastig en lang. Daarom moet er ook goed over het instrument zelf worden gecommuniceerd. Wij gaan niet stoppen, maar het in de toekomst misschien op een andere manier doen.'

Van den Haak: 'Ik heb niet zozeer kritiek op de methode, maar wil wel benadrukken dat je er als communicatieafdeling veel effort in moet steken. Je moet weten wat je wilt meten. En je moet niet meten om het meten, maar met de uitkomsten aan de slag. Zo werkt Philips naar aanleiding van de uitkomsten aan betere en interactievere corporate messaging en zijn er online discussies gehouden om de dialoog met de top te faciliteren.' Schijvens (Interpolis) benadrukt nogmaals het belang van keuzes maken: 'Welke strategische issues ga je meten?' De volgende keer wil ze selectiever zijn. Van der Heiden: 'Cees en zijn groep zijn echt onderzoekers. Het is aan ons praktijkmensen om er iets mee te doen.'

Ellen Elsingerhorst

## Meten moet

De artikelenserie 'De Confrontatie' beoogt de aanpak van bepaalde issues die verschillende bedrijven hanteren, naast elkaar te leggen. Opvallend is echter dat er bij dit jonge onderwerp - het meetbaar maken van je toegevoegde waarde als internecommunicatieafdeling via de EcQ Monitor - van zeer uiteenlopende aanpakken of oplossingen tussen verschillende bedrijven geen sprake is. Veel bedrijven meten helemaal niet en zijn er in meer of mindere mate ook van overtuigd dat je een zachte discipline als communicatie niet kunt meten. Organisaties die wel meten en die dat doen

## Deelnemende organisaties

Bij **TNT** werken wereldwijd 160.000 mensen, in 60 verschillende landen. Het bedrijf bestaat uit drie onderdelen: Post, Express en Logistiek. Het hoofdkantoor is gevestigd in Hoofddorp. Het eerste EcQ-onderzoek van TNT werd medio 2005 afgerond. 22.000 medewerkers, een steekproef van hoog tot laag in de organisatie, kregen een uitnodiging om mee te werken. De vragenlijst werd in 37 talen vertaald. Volgens Peter van Minderhout van TNT was het 'moelijk om goede respons te vinden'. Deze respons bedroeg uiteindelijk 4.500. Van Minderhout zegt 'tamelijk geschrokken' te zijn van de uitkomsten van dit eerste EcQ-onderzoek. Inmiddels zijn ze toe aan de tweede ronde.

Het EcQ-onderzoek bij **Baker & McKenzie** beperkte zich tot de Nederlandse vestiging, waar ruim 300 mensen werken. Alle medewerkers zijn ondervraagd; niet alleen de fee-earners (advocaten, fiscalisten, notarissen), maar ook de fee-eaters (staf, secretaresses), zoals Roeland van der Heiden de medewerkers van het advocatenkantoor rubriceert. Nagenoeg alle fee-earners hebben de vragenlijst

ingevuld, en van de fee-eaters zo'n 70 procent. Om die hoge respons te kunnen realiseren werd wel een soort helpdesk opgezet. Voorjaar 2005 is Van der Heiden, samen met de groep van Van Riel, het project gestart. Daarbij werd, naast de interne communicatie, ook het reputatiemanagement onder de loep genomen. In maart 2006 zijn de onderzoeken afgerond. Baker & McKenzie koppelt de uitkomsten en de implementaties van de aanbevelingen aan de bonusstructuur van de partners. Het bedrijf ziet wel wat beperkingen, maar wil het EcQ in gewijzigde vorm zeker blijven gebruiken.

'**Phillips** is veteraan op het gebied van EcQ,' zegt Ellen van den Haak. In 2004 heeft haar voormalige werkgever het (oorspronkelijke) model voor het eerst toegepast. Op geen van de zes dimensies werd denderend gescoord, blijk Van den Haak terug. In 2005 is het onderzoek in aangepaste vorm herhaald. In de vragenlijst lag de nadruk op strategisch alignment, maar de boodschap werd wel aangepast aan het niveau van de doelgroep. Phillips zag op alle dimensies een verbetering (met uitzondering van communication climate),

maar dat kon ook komen doordat het met het bedrijf zelf ook beter ging. De onderzoekspopulatie werd gevormd door alle medewerkers met een eigen e-mailaccount, dat wil zeggen circa 100.000 van de 160.000. In het tweede onderzoek responderden 2.000 medewerkers. Op basis van de bevindingen van het tweede onderzoek is volgens Van den Haak veel actie ondernomen om de communicatie te verbeteren. De voorbereidingen voor nummer drie zijn inmiddels in volle gang.

**Interpolis** ging ook in 2005 voor het eerst met het EcQ aan de slag, nog vóór de fusie met Achmea. 28 procent van de steekproef onder de ruim 6.000 medewerkers stuurde de vragenlijst retour. Het wetenschappelijke jargon is zoveel mogelijk geschrapt, maar veel mensen hadden nog steeds moeite met bepaalde termen. 'De volgende keer willen we het onderzoek nog beter vertalen naar de laagste niveaus.' Relatief laag scoorde de dimensie communicatieklimaat; relatief hoog de dimensies interne media en managementinformatie. Interpolis wil in ieder geval dóór met het EcQ, liefst voor heel Achmea.

met het EcQ-model, kunnen vooral gekenschetst worden als eensgezind. Eensgezind over de absolute noodzaak om te meten: als je je vak serieus neemt, dan moet je meten. Over de toegevoegde waarde van het EcQ-instrument: het legt de vinger op de zere plek, het maakt budgetten los bij de top en het draagt bij aan de emancipatie van de communicatie. En over de verbeterpunten: het instrument blijkt minder geschikt voor medewerkers van 'de werkvloer', met name door de lengte en complexiteit van de vragenlijsten.

Ik kan me vinden in de twijfel van de geïnterviewden over het streven naar een situatie waarin alle medewerkers kennis hebben van de koers van het bedrijf en die kunnen vertalen naar eigen acties. Wil je dit bereiken tot en met de medewerker aan de lopende band, de postbode, de afdelingssecretaresse? Een behoorlijke opgave

voor de afdeling ic en het rendement is onduidelijk. Die ambitie kan zich naar mijn mening beperken tot de managementlagen. Daar moeten die 'neuzen dezelfde kant op', zoals we dat eerst noemden. Nu spreken we van 'strategisch alignment'. Vanaf een bepaalde laag meet je alleen in hoeverre men trots is op het bedrijf en weet hoe hij of zij kan bijdragen aan betere prestaties van het bedrijf. Afstemming van de verschillende onderzoeken in de organisatie is verder van groot belang voor zowel de medewerkers als de top, en zou veel meer moeten plaatsvinden. Dwarsverbanden tussen resultaten van het EcQ en bijvoorbeeld een medewerkers-tevredenheidsonderzoek en een reputatieonderzoek kunnen interessante inzichten opleveren. Een oplossing voor de toenemende vermoeidheid van medewerkers tegen 'weer een onderzoek' lijkt nog niet voorhanden.

Ten slotte valt op hoe ook weer bij dit issue imago een grote rol speelt. De gesprekspartners geven aan dat er veel meer goede meetinstrumenten op de markt zijn, wellicht even goed als de EcQ Monitor, maar dat de naam van Van Riel en zijn verbintenis met de wetenschappelijke wereld onontbeerlijk is als je de directie wilt overtuigen van het nut van meten in het algemeen en van dit instrument in het bijzonder.

Al met al geven de gesprekspartners een aantal goede redenen voor ic-afdelingen die zich oriënteren op een meetinstrument om aan het EcQ te denken. Al kan daarbij enig eigenbelang niet ontzegd worden: hoe meer bedrijven voor dit instrument kiezen, hoe groter het benchmarkbestand waar je je resultaten tegen af kunt zetten.

Monica Wigman