

LEIDRAAD COMMUNICATIEPLAN

Sociale innovatie voor de sector
beroepsgoederenvervoer over de weg





© 2010 Policy Research Corporation, namens de sociale partners in het beroepsgoederenvervoer over de weg en de logistiek (CNV, FNV, TLN en VVT)

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Policy Research Corporation

Parklaan 40

3016 BC Rotterdam

tel: +31 10 436 03 64

fax: +31 10 436 14 16

e-mail : info@policyresearch.nl

website : www.policyresearch.nl

Hoewel aan de totstandkoming van deze folder, waarop het auteursrecht van toepassing is, de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s) geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden.

LEIDRAAD COMMUNICATIEPLAN

Inleiding

Communicatie in logistiek is mensenwerk

Communicatie is enorm belangrijk in de sector beroepsgoederenvervoer over de weg. Chauffeurs, planners, directie en klanten zijn continu met elkaar in overleg om vervoersdiensten zo efficiënt mogelijk af te handelen. Ieder persoon in deze keten draagt op zijn beurt zijn steentje bij aan dit communicatieproces.

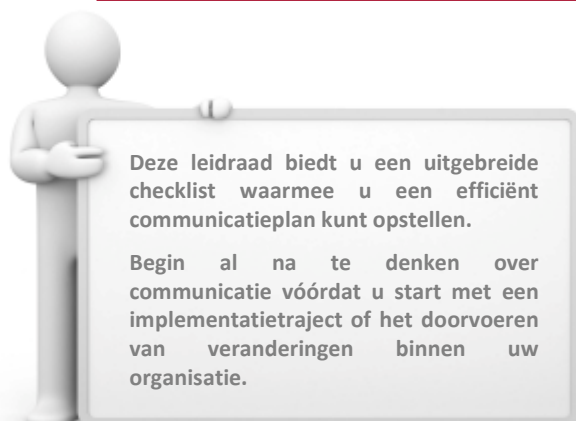
Sociale innovatie is ook mensenwerk

U bent van plan om door veranderingen in arbeidssystemen (vervoersystemen en/of arbeidstijdenmanagement) een verbetering van de inzet van medewerkers en materieel te realiseren. Juist dan is een goede communicatie van belang. Deze stap wordt echter vaak onderschat. Werknemers goed en tijdig informeren en persoonlijk betrekken bij uw plannen kan doorslaggevend zijn voor het succes van uw beoogde verandering. Door veelvuldige terugkoppeling creëert u draagvlak en waarborgt u belangrijke kennis en inzichten van werknemers.

Vandaar dat het zinvol is om goed na te denken over een communicatiestrategie, al vóór de start van een verandertraject:

- Wat wilt u veranderen?
- Betreffen het ingrijpende veranderingen binnen uw organisatie?
- Is een andere houding of instelling van uw personeel ook noodzakelijk?
- Binnen welk tijdsbestek moeten de veranderingen plaatsvinden?

→ Een effectieve communicatiestrategie vraagt om een communicatieplan waarin vastgelegd wordt hoe u communicatie kunt toepassen om een verbetertraject van sociale innovatie binnen uw organisatie tot een succes te maken.



Stappenplan

Het is van belang te realiseren dat een communicatieplan door alle fases van een traject 'sociale innovatie' heenloopt.

Deze 'leidraad communicatieplan' bevat een stappenplan dat door een werkgever of een projectgroep gebruikt kan worden om een effectieve communicatiestrategie op te stellen, die nodig is om de communicatie naar werknemers **van begin af aan** goed te laten verlopen.

Leeswijzer van deze leidraad

Communicatie is maatwerk en ieder communicatieplan behoort op eigen, unieke wijze opgezet te worden, maar dient over het algemeen rekening te houden met de volgende elementen: Inleiding, Afbakening, Doel, Doelgroep(en), Boodschap, Strategie, Middelen, Planning en Budget. Deze 9 onderwerpen komen in de volgende pagina's stuk voor stuk aan bod.

1. Inleiding. Een hoofdstuk waarin u omschrijft wat de achtergronden van het verbetertraject zijn en welke resultaten u hiermee wenst te bereiken. U kunt hier ook de reden vermelden waarom u een sociale innovatie wilt doorvoeren in de organisatie.

2. Afbakening. Wat gaat u wel en wat gaat u niet aanpakken in uw communicatiestrategie? Gaat het bijvoorbeeld enkel om informatie verspreiden naar bepaalde groepen, of is terugkoppeling (feedback) ook belangrijk? Gaat het hier om ingrijpende plannen met verstrekkende gevolgen voor veel werknemers? Of heeft u te maken met kleine maatregelen die slechts delen van uw organisatie beïnvloeden?

In de afbakening van het communicatieplan houdt u rekening met het bereik van uw communicatiestrategie. Stel uzelf de vraag of u uw plan op de juiste manier afbakt zodat de effectiviteit van de communicatie gewaarborgd wordt. Zijn uw geplande communicatie-inspanningen wel van begin af aan gericht op de juiste personen? Bij het beantwoorden van die vraag kunt u desgewenst nadenken over welke communicatie *noodzakelijk* is, welke *optioneel* en hoe u moet communiceren in gevallen van conflicten of crisis.

3. Doel. De doelstellingen van de geplande sociale innovatie kunnen vertaald worden in communicatiedoelstellingen. Communicatiedoelen vormen de peilers van uw communicatieplan en geven richting aan uw communicatiestrategie.

➤ Vertrek altijd vanuit de visie die u voor ogen heeft met uw verandertraject.

➤ Hieruit kunt u relatief eenvoudig een hoofddoel van de sociale innovatie destilleren. Een hoofddoelstelling is echter nog vaak erg abstract. Het wordt daarom geadviseerd om meerdere subdoelen op te stellen. Hierbij kunt u uitgaan van het **SMART-principe**. (Als het goed is heeft u deze stappen reeds ondernomen bij de voorbereiding van uw verandertraject).

➤ Vervolgens kan u de subdoelen vertalen in communicatiedoelstellingen. Stel uzelf hierbij gericht de vraag: *Wat dient het resultaat van alle communicatie-inspanningen te zijn?* De communicatiedoelen helpen u efficiënt én overzichtelijk communiceren met uw doelgroepen. Bovenstaande wordt aan de hand van het voorbeeld op volgende pagina toegelicht.



SMART-principe

Het SMART-principe wordt veel gebruikt in projectmanagement of in performance management en bij verandertrajecten. Het principe vindt zijn meerwaarde in de aanpak waarmee projectdoelen meetbaar gemaakt en objectief geëvalueerd kunnen worden. Het SMART-principe dwingt managers na te denken over de vertaling van een visie in doelstellingen en doelstellingen in concrete taken.

SMART staat voor **S**pecifiek, **M**eetbaar, **A**ctiegericht, **R**elevant en **T**ijsgebonden.

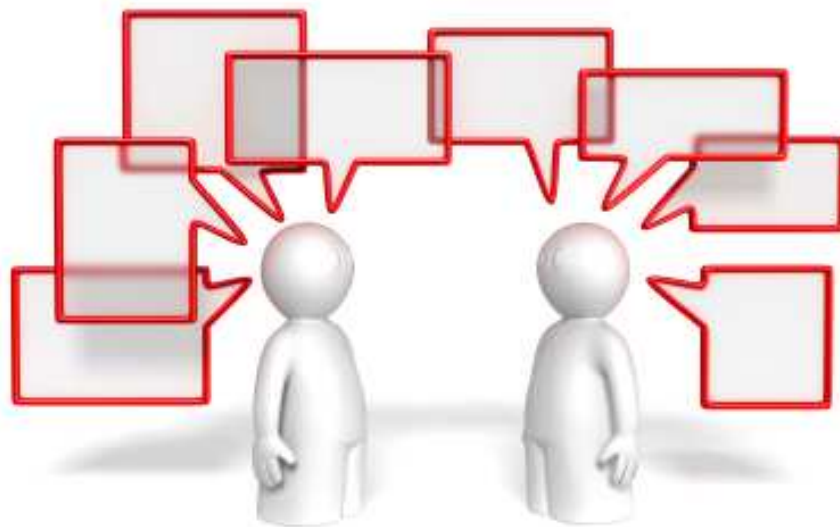
Voorbeeld visie → communicatiedoelstellingen

- **Visie:** Binnen 2 maanden is er een vernieuwd arbeidstijdenmanagement geïmplementeerd dat efficiënt en effectief werkt, rekening houdt met nieuwe wet- en regelgeving en waarbij arbeidsomstandigheden, regelmaat en voorspelbaarheid in werktijden enerzijds en klantgerichtheid, outputgerichtheid, kwaliteit en steun anderzijds centraal staan.
- **(Sub)Doelen:** (1) Chauffeurs werken in een nieuw rooster. (2) Planners, chauffeurs en organisatie opereren binnen de kaders van de 48-urige werkweek. (3) Taken naar aanleiding van het verandertraject zijn naar behoren uitgevoerd binnen de gestelde tijdsduur.
- **Communicatiedoelstellingen:** (1) Chauffeurs zijn bereid mee te draaien in een nieuw arbeidstijdenrooster. (2) Planners en werknemers zijn op de hoogte en begrijpen wat de invoering van de 48-urige werkweek voor hen inhoudt. (3) Het projectteam heeft vooraf meegedacht over haalbare deadlines.



Zoals u in het voorbeeld kunt zien, zijn subdoelen een afgeleide van de hoofddoelstelling van uw implementatieplan. Wanneer u uw implementatiedoelstelling(en) analyseert zult u zien dat het dan vaak gaat om verschillende zaken zoals een andere *instelling* van werknemers, een nieuw ingericht *proces*, het *opvolgen* van dit nieuwe proces en een bepaald *tijdsbestek* waarin zaken afgehandeld dienen te zijn. Expliciteer deze doelstellingen in uw communicatieplan.

Het is belangrijk dat u bij deze explicatie rekening houdt met een goede vertaling van uw doelen. Dit kan bijvoorbeeld door ervan uit te gaan dat een gewenste situatie reeds gerealiseerd is. Zoals u kon zien in het voorbeeld (Chauffeurs zijn bereid... planners en werknemers zijn op de hoogte...het projectteam heeft meegedacht).



4. **Doelgroep(en).** Eén van de belangrijkste elementen van een effectief communicatieplan is de *selectie van de doelgroep(en) met wie u wilt communiceren*. Een drukbezet manager in de lijn kijkt bijvoorbeeld heel anders tegen sociale innovatie aan dan een chauffeur 'in het veld' die bang is dat deze de 'eigen' vaste wagen kwijt raakt of minder uren gaat rijden. De manier waarop iets geformuleerd wordt, moet goed afgestemd worden op de persoon of doelgroep waarvoor de boodschap werd opgesteld.

Variatie in attitude van verschillende doelgroepen vereist nuancering in het overbrengen van uw boodschap. Zo zult u een chauffeur wellicht *meer gerust moeten stellen*. Terwijl u in uw communicatie naar managers wellicht meer uw *deskundigheid* over het onderwerp moet benadrukken, wanneer u beide groepen overtuigt van de voordelen van de innovatie.

Om de communicatie naar werknemers van verschillende afdelingen, klanten en/of externe partijen goed te laten verlopen dient u dus van te voren vast te stellen met welke verschillende doelgroepen u te maken heeft. In het geval van sociale innovatie, zijn het uw doelgroepen die vernieuwingen in vervoerssystemen of wijzigingen in arbeidstijdenmanagement helpen doorvoeren. De medewerking en de steun van deze groepen (chauffeurs, planners, management en/of klanten en verladers) is onontbeerlijk.

Kén uw doelgroep(en), is hierbij het belangrijkste advies. Hoe beter u deze groepen kent en begrijpt, des te beter u in staat bent uw communicatie gericht en persoonlijk te houden. Zo kan het nodige draagvlak gecreëerd worden om de verandering vlot te laten verlopen en uw organisatie te verzekeren van gemotiveerde werknemers.



- Probeer hierbij een **afgebakende omschrijving** te maken van de doelgroepen die u van plan bent te betrekken in uw implementatie van sociale innovatie. Dus niet: 'werknemers,' maar bijvoorbeeld: 'de exportchauffeurs', 'de planners op de regio oost' en 'het ondersteunend personeel van de financiële administratie'.

5. Boodschap. Een communicatieboodschap bestaat meestal uit een kernboodschap opgebouwd uit meerdere *basisboodschappen*. Het is raadzaam om de kernboodschap uit te splitsen in enkele (drie of vier) basisboodschappen. Voorbeelden hiervan in het beroepsgoederenvervoer over de weg zijn:

- Invoering van de 48-urige werkweek vereist een verandering in houding t.a.v. werktijden
- Sociale innovatie verhoogt efficiëntie en effectiviteit van vervoersdiensten
- Voordelen wegen op tegen de nadelen van de oude situatie

De *kernboodschap* moet de hoofdzaken van de informatie bevatten die noodzakelijk zijn voor het bereiken van de (communicatie)doelstellingen. De kernboodschap zal hierbij moeten functioneren als een soort anker: U, en diegenen die bijdragen aan het overbrengen van de boodschap, moeten continu kunnen terugvallen op de kernboodschap. Het is daarom raadzaam om veel aandacht en tijd te investeren in het formuleren van uw kernboodschap.

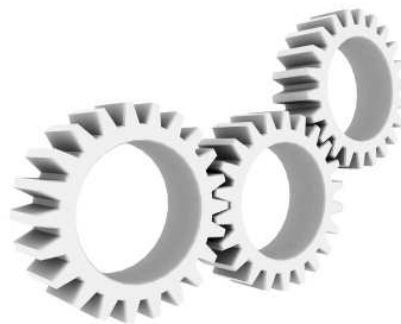
Voorbeeld kernboodschap sociale innovatie

Een voorbeeld van een kernboodschap op het gebied van sociale innovatie: “als we niet werken in dit nieuwe vervoerssysteem, kunnen we de nadelige effecten van de 48-urige werkweek niet compenseren.” Let ook op de nuance in dit voorbeeld: de boodschap benadrukt hier het mogelijke verlies in plaats van de mogelijke winst (zónder het nieuwe vervoerssysteem kunnen we de nadelige effecten van de 48-urige werkweek niet compenseren). Mensen zijn vaak gevoeliger voor mogelijk verlies dan voor mogelijke winst.

TIP!

Wanneer u uw communicatieplan ontwerpt en uw boodschap(pen) uitwerkt, probeer u dan eens in te leven en van te voren te bedenken welke vragen uw werknemers of andere belangengroepen zich kunnen stellen. Iedereen zal in meer of mindere mate bezig zijn met wat er staat te gebeuren naar aanleiding van uw plannen om sociaal te innoveren. Ieder individu zal zich afvragen: “wat betekent deze verandering voor mij persoonlijk?” Werknemers kunnen zulke vragen of zorgen met elkaar bespreken, waardoor beelden kunnen vormen die los staan van de werkelijkheid. Mensen kunnen in dit proces van verwachtingen, vooroordelen en roddels afgeschrikt raken en vervolgens de hakken in het zand zetten. **Een mens is van nature wars van verandering.** Indien u goed voorbereid bent op eventuele belemmeringen die werknemers opwerpen en op iedere vraag een eenduidig en rustig antwoord kunt formuleren, dat continu weer terugvoert naar de kernboodschap, bent u in staat het draagvlak voor uw plannen effectief te vergroten.

Wees niet bang om uw projectorganisatie te trainen in het beantwoorden van moeilijke vragen. Door deze vragen onderling te oefenen en probleemsituaties te simuleren, raken zij gewend aan lastige situaties en zullen makkelijker rust in hun houding weten te behouden wanneer zij ten tijde van de implementatie aan de tand gevoeld worden door verontruste medewerkers.



- 6. Strategie.** Op welke wijze gaat u uw boodschap verkondigen aan uw doelgroepen? Dit is natuurlijk in grote mate afhankelijk van uw communicatiedoelstellingen, uw boodschap, de doelstellingen van uw implementatieplan(nen) en uw doelgroepen. U kunt kiezen voor het ophangen van een A4'tje op het prikbord in de kantine, of het organiseren van een workshop voor het hele bedrijf. Houdt u het formeel of liever persoonlijk? Wilt u iedereen op hetzelfde moment informeren (dat is vaak wel verstandig) of gaat u liever uit van een gefaseerde aanpak?

Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat chauffeurs weten wat ze moeten doen wanneer de sociale innovatie wordt ingevoerd, en vinden dat dit een goede verandering is van hun werkzaamheden.

Een aantal nuttige tips die u kunnen helpen in het formuleren van uw strategie (deze hoeven niet allemaal op uw strategie van toepassing te zijn):

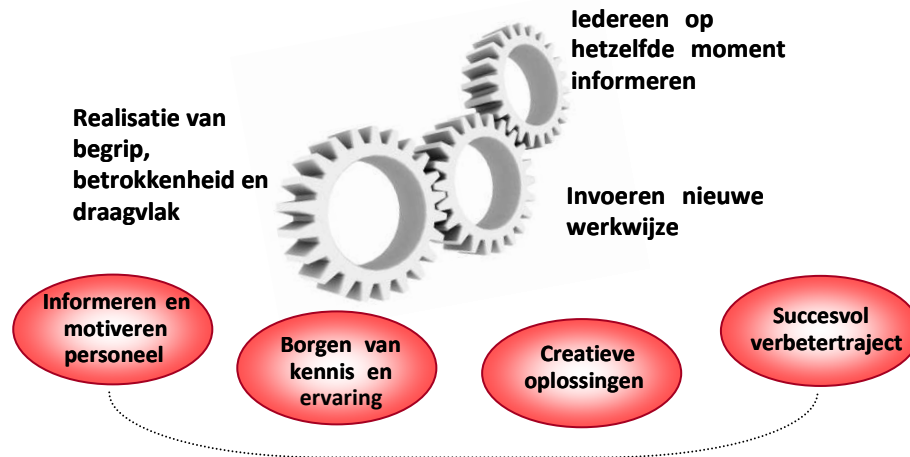
- 1. Herhaal, herhaal, herhaal.** Door uw boodschap continu te herhalen (en deze dus nooit te wijzigen) zullen uw medewerkers deze beter begrijpen en de eventuele veranderingen sneller accepteren.
- 2. Creëer betrokkenheid.** Betrek uw medewerkers in de implementatieplannen van de gewenste sociale innovatie. Laat mensen meedenken over de uitvoering van de plannen. Hiermee creëert u niet alleen de ruimte voor waardevolle inzichten 'uit de praktijk,' u geeft uw medewerkers tegelijkertijd een gevoel van betrokkenheid.
- 3. Maak het leuk.** U kunt uw boodschap bijvoorbeeld combineren met een motto (bijvoorbeeld 'Slimmer Schuiven en Sneller Slepen' of 'Samen Slimmer Werken'). Organiseer een wedstrijd wie het mooiste motto kan verzinnen.

Op de volgende pagina wordt een voorbeeldstrategie geïllustreerd en toegelicht.



Voorbeeld uitwerking communicatiestrategie

Schematisch kan een communicatiestrategie er als volgt uit komen te zien:



In dit voorbeeld worden 7 deeleffecten bepaald:

1. Alle betrokkenen en belangengroepen op hetzelfde moment informeren over de plannen
2. Realiseren van begrip, betrokkenheid en draagvlak
3. Invoeren van de nieuwe werkwijzen
4. Informeren en motiveren van personeel en externen
5. Borgen van kennis- en ervaringsniveau
6. Kennis en ervaring vanuit verschillende delen in de organisatie leidt tot creatieve oplossingen
7. Creatie van een succesvol verbetertraject dankzij opgebouwd draagvlak

Hierbij zijn de eerste 3 effecten de 'harde' deeleffecten, d.w.z. de doelstellingen die door een vervoerder in dit voorbeeld worden beoogd en opgelegd. De overige 4 effecten (4. t/m 7.) zijn afgeleide effecten. Deze effecten worden niet opgedragen, maar zijn noodzakelijk voor een succesvol verbetertraject.

Stappenplan strategie

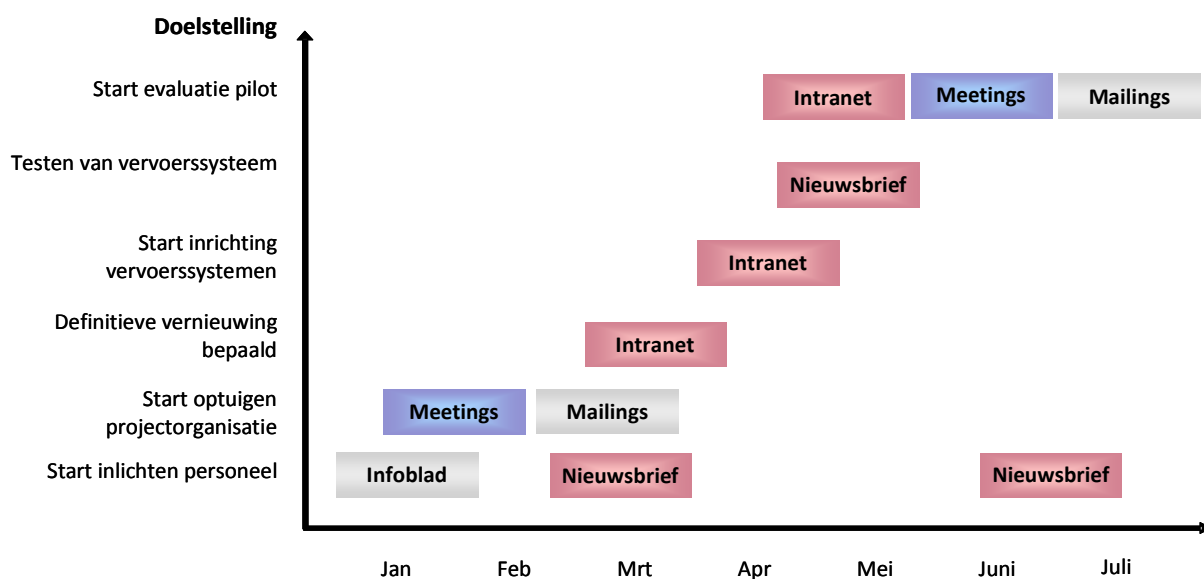
Om deze strategie in kaart te brengen zal op basis van de gewenste veranderingen telkens moeten worden aangegeven hoe en op welke wijze er gecommuniceerd zal worden. De volgende stappen worden daarbij in acht genomen:

- Communiceer wat wordt gedaan vanuit de werkgever
- Communiceer wat medewerkers kunnen doen
- Communiceer waar informatie kan worden gevonden
- Communiceer consequent en herhaal
- Communiceer via verschillende media
- Informatie is vanaf thuis benaderbaar
- Stel een 'veel gestelde vragenlijst' op

- 7. Middelen.** Denk hierbij aan het gebruik van posters, intranet, emails en personeelsbladen. Ook kunt u hier denken aan het organiseren van voorlichtingsmeetings, het geven van presentaties of – afhankelijk van de grootte van de groep die betrokken is/wordt bij de sociale innovatie – het houden van een workshop.

Probeer zo veel mogelijk gebruik te maken van uw bestaande middelen. Dit is kostenefficiënt. Voor het gebruik van andere middelen kan u zich vooraf afvragen hoe efficiënt deze zijn en hoe effectief. In de meeste communicatieplannen wordt er gebruikt gemaakt van een mix van communicatiemiddelen om een zo groot mogelijk effect te hebben (en de communicatiedoelen te behalen).

- 8. Planning.** Het is van belang ervoor te zorgen dat het personeel volledig en transparant op de hoogte gehouden wordt van de voortgang en de veranderingen die voor hen van rechtstreeks belang zijn. Om de communicatiemomenten in kaart te brengen kan op basis van de doelstellingen telkens worden aangegeven wanneer en op welke wijze er gecommuniceerd zal worden. Een *voorbeeld* hiervan wordt weergegeven in de volgende figuur:



Voor elk van deze communicatiemomenten moet worden bepaald:

- Wat het is effect dat we willen bereiken met de communicatie
- Wat de boodschap dient te zijn
- Wie de doelgroep is
- Op welke wijze de boodschap zal worden overgebracht
- Door wie de boodschap wordt overgebracht
- Het juiste tijdstip waarop de communicatie dient plaats te vinden

Deze informatie kan eveneens worden vastgelegd in een overzicht. U kunt hier bijvoorbeeld gebruik maken van het volgende schema:

Gewenst effect	Doelstelling	Doelgroep	Middel	Boodschapper	Tijdstip
<i>Voorbeeld</i> Optuigen van een projectorganisatie	<i>Voorbeeld</i> Creatie van een projectteam met duidelijke verantwoordelijkheden en takenpakket	<i>Voorbeeld</i> Verschillende werknemers uit verschillende afdelingen	<i>Voorbeeld</i> Directe mailings & direct contact op de werkvloer	<i>Voorbeeld</i> Directeurs	<i>Voorbeeld</i> 1 maart
<i>Voorbeeld</i> Evaluatie Pilot	<i>Voorbeeld</i> Verzamelen van inzichten en leerpunten voor de verdere uitrol van innovatie	<i>Voorbeeld</i> Planners en projectteam	<i>Voorbeeld</i> Intranet en directe mailings	<i>Voorbeeld</i> Projectteam	<i>Voorbeeld</i> 1 mei
Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.	Etc.

Samenvattend: Maak een realistische planning voor de inzet van middelen. Een tijdsbalk vormt een handig hulpmiddel. De planning is onderdeel van het communicatieplan.



- 9. Budget.** Hier maakt een u een kostenbegroting op basis van uw eigen communicatiestrategie en op basis van de middelen die u wilt inzetten. Houdt hierbij rekening met extra kosten mocht u nieuwe communicatiemiddelen moeten ontwikkelen (bijvoorbeeld posters of een website), kosten voor verspreiding en kosten voor eventuele bijeenkomsten (workshops). Bedenk dat communicatie vaak meer tijd (en geld) kost dan op voorhand ingeschat wordt.

Het gebruiken van deze leidraad zal u echter ondersteunen in het maken van een nauwkeurigere inschatting van benodigde activiteiten en bijbehorende kosten.

