

De interne public relations van een waterleidingbedrijf

*Zij die van het water leven
nemen het water op de lippen*

In Nederland zijn momenteel ongeveer 7500 personeelsleden werkzaam bij 125 waterleidingbedrijven. Men zou kunnen zeggen dat zij leven van de opbrengsten van het leidingwater. Is dit een royaal bestaan, worden zij benijd, gevoelen zij zich gelukkig in hun werk? Het zijn vragen zonder antwoord. Het waterleidingpersoneel vormt in Nederland zeker geen eenheid, het is gescheiden door de grenzen van de voorzieningsgebieden en het ziet slechts af en toe over die grenzen heen. Hoe hoger de rang hoe groter in het algemeen de mogelijkheid tot contacten buiten de begrenzing van het eigen bedrijf. Maar de contacten zijn niet groot in aantal als men let op de honderden personeelsleden. Toch maken — of breken — deze 7500 mensen de goede naam van de waterleidingbedrijven in Nederland.

Deze personeelsleden spreken tijdens hun werk en thuis natuurlijk over „het leidingwater”. Of dat nu de administratieve afhandeling van het verbruik of de technische inspectie van een installatie betreft. Zij nemen „het water op de lippen”. Hoe doen zij dat? Hoe spreken zij over hun bedrijf of dienst? Een belangrijke zaak voor de indruk naar buiten voor elk waterleidingbedrijf.

De goede naam van het bedrijf, maar ook die van de gezamenlijke bedrijven is er mee gemoeid. Het optreden van elk individueel personeelslid bepaalt mee de image van het bedrijf. Daarom wordt in het voorwoord van het pas verschenen PR-boekje door de voorzitter van de CVW terecht gezegd dat public relationsactiviteiten moeten worden gedragen door het gehele personeel.

Public relations beginnen intern.

Voor het scheppen van een basis voor een juist optreden naar buiten zijn goede interne verhoudingen noodzakelijk. Met goede bedoelingen en een boekje over public relations krijgt men evenwel geen goede verhoudingen in een bedrijf. Daar is veel meer voor nodig. Het vraagt de voortdurende aandacht van de bedrijfsleiding. Een goede salariëring maar even zo open verbindingslijnen van de directie naar de afdelingen, naar elk individueel personeelslid en omgekeerd zijn belangrijk.

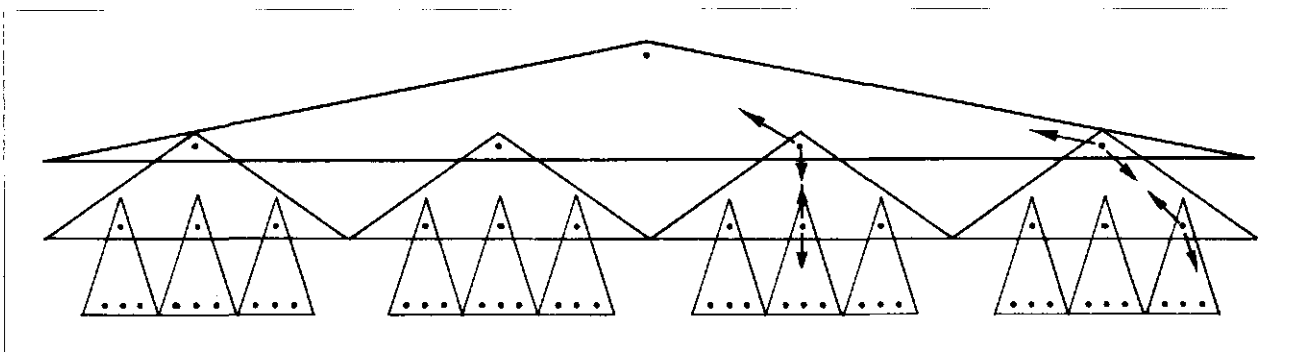
Het personeel dient inzicht te hebben in de doelstellingen van het bedrijf, met name ten opzichte van de dienstverlening. De bedrijfsleiding zal moeten weten hoe het personeel daarmee werkt en daarop reageert.

Een modern personeelsbeleid en een goed werkende personeelsafdeling zal van grote betekenis zijn voor de onderlinge verhoudingen. Daarnaast is de sfeer in een bedrijf belangrijk. Een prettige werksfeer wordt niet uitsluitend bepaald door de hoogte van de salarissen en een mooie inrichting van de werkvertrekken of de dienstauto. Daar hoort bij: waardering voor elkaars werk, samenspel van individuele personeelsleden en afdelingen, tijdige informatie en kennis van de achtergronden van bepaalde besluiten, mogelijkheden tot individuele ontplooiing.

In elk personeelsbestand, of dit nu groot is of klein, bestaan organisatorische groepen en individuele posten die in het bedrijf een typische eigen taak hebben, doch soms strikt gescheiden werken. Hoe loopt nu het contact, langs welke wegen komt de informatie over, wie hebben veel interne, wie veel externe contacten. Het is voor de goede verhoudingen in een bedrijf van belang dit eens kritisch te bezien.

Schema 1

	Interne contacten	Media (mondeling)						Media (schriftelijk)							Externe contacten	
		Persoonlijk gesprek	Werkbespreking	Groepsbespreking	Bedrijfsbijeenkomsten	Bedrijfs-excursies	Bijeenkomsten personeelsver.	Brieven	Bedrijfsmededelingen	Instructiebladen	Publicatieborden	Ideëenbus	Personeels/bedrijfsblad	Afdelingsverslag		Jaarverslag
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Directeur	● ×	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	—	+	—	+	● ×
Personeelschef	● ×	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	—	+	—	+	● ×
Administrateur	○ ×	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	—	+	—	+	○ ×
Ingenieur	○ ×	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	—	+	—	+	○ ×
Scheikundige	○ ×	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	—	+	—	+	○ ×
Bouwkundige	○ ×	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	—	+	—	+	○ ×
Afd. hoofd	○ ×	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	—	+	—	+	○ ×
Inkoper	○ ×	+	+	+	—	+	+	+	—	+	—	—	+	—	+	○ ×
Magazijnchef	● ×	+	+	+	—	+	+	—	+	—	—	—	+	—	+	○ ×
Hfd. werkplaats	○ ×	+	+	+	—	+	+	—	+	—	—	—	+	—	+	○ ×
Hfd. aanleg leidingen	○ ×	+	+	+	—	+	+	—	+	—	—	—	+	—	+	○ ×
Machinist	○	+	+	—	—	+	+	—	—	—	—	+	+	—	—	○ ×
Abonn/verbruik adm.	○ ×	+	+	—	—	+	+	+	+	—	—	—	+	—	—	○ ×
Incasso afd.	○	+	+	—	—	+	+	+	—	—	—	—	+	—	—	○ ×
Kassier	○	+	—	—	—	—	+	—	—	—	—	+	+	—	—	○ ×
Opzichter	○	+	+	—	—	—	+	+	—	—	—	+	+	—	—	○ ×
Inspecteur	○ ×	+	+	—	—	—	+	+	—	—	—	+	+	—	—	○ ×
Incasseerder	○	+	—	—	—	—	+	—	—	—	—	+	+	—	—	○ ×
Meteropnemer	○	+	—	—	—	—	+	—	—	—	—	+	+	—	—	○ ×
Fitter	○	+	+	—	—	—	+	—	—	—	—	+	+	—	—	○ ×
Grondwerker	○	+	—	—	—	—	+	—	—	—	—	+	+	—	—	○ ×
Telefoniste	○	+	—	—	—	—	+	—	—	—	—	+	+	—	—	○ ×
Conciërge/portier	○	+	—	—	—	—	+	—	—	—	—	+	+	—	—	○ ×
Correspondent	○ ×	+	—	—	—	—	+	+	—	—	—	+	+	—	—	○ ×
Tekenaar	○	+	—	—	—	—	+	—	—	—	—	+	+	—	—	○ ×
Chauffeur	○	+	—	—	—	—	+	—	—	—	—	+	+	—	—	○ ×



Schema II

Ik heb getracht in schema I een aantal van deze groepen of personen in een waterleidingbedrijf aan te geven, zomede de media waardoor zij onderling contact — kunnen — hebben. Aan de hand van dit schema zal ik trachten een aantal lijnen aan te geven waarlangs de interne informatie en communicatie loopt. Door deze te stimuleren worden goede verhoudingen opgebouwd en de interne public relations bevordert. Het voorbeeld is vrij willekeurig en elk bedrijf kan het schema aanpassen aan de eigen interne organisatie.

In het schema zijn diverse personeelsleden van een waterleidingbedrijf opgenomen. Een indeling die bij ieder bedrijf anders zal zijn.

In deze kolommen betekenen de met een + aangegeven contacten dat deze *uitgaan* van de betrokken functionaris. Zo heeft de directeur uiteraard vrijwel alle uitgaande contacten, evenwel niet die via de ideeënbus en het afdelingsverslag. De middelen waardoor de contacten tot stand komen, kunnen worden onderscheiden in mondelinge (telefonische) en schriftelijke. Ook deze zijn niet volledig. Een bedrijf kan deze naar eigen situatie wijzigen.

In het kort worden hieronder deze media besproken.

Persoonlijk gesprek

Vrijwel ieder personeelslid heeft mondeling en telefonisch contact met andere personeelsleden. De één meer, de ander minder. Hieronder vallen ook het sollicitatiegesprek, de introductie van nieuwe personeelsleden, de promotie en beoordelingsgesprekken. Een vraag die hierbij gesteld wordt is: is de drempel van de kamer van de directeur zodanig dat — zij het na afspraak — ieder personeelslid daarover kan komen?

Werkbespreking

Deze zal in het algemeen gelden voor personeelsleden die bij een bepaald werk (object) betrokken zijn. In de moderne organisatie wordt grote waarde gehecht aan het betrekken van het personeel bij het hoe en waarom van het werk. Dit geldt voor elke functionaris die leiding geeft aan anderen of met anderen samen werkt.

Groepsbespreking

Hieronder worden verstaan de periodieke bijeenkomsten van groepen personeelsleden waar de communicatie van de bedrijfsleiding naar beneden en van de laagste personeelsgroepen naar boven tot stand kan worden gebracht. Als voorbeeld kan worden genoemd:

- groep I, de directie met afdelingshoofden;
- groep II, elk afdelingshoofd met de hoofden van zijn onderafdelingen;
- groep III, laatstgenoemden met degenen die het uitvoerende werk doen.

De communicatie loopt via de scharnier-functionaris aan de top van elke driehoek. (Schema II).

Bedrijfsbijeenkomsten

Deze komen in velerlei vorm voor. Soms voor het gehele

personeel soms voor een deel, ter gelegenheid van bijvoorbeeld Nieuwjaar, van jubilea of afscheid van collega's, evenals bij bedrijfsjubilea en officiële openingen van gebouwen. Deze bijeenkomsten zullen in het algemeen uitgaan van de directeur of de afdelingshoofden. De waarde ervan voor de onderlinge contacten is sterk afhankelijk van de opzet.

Bedrijfsexcursies

Er zijn bedrijven waar het gehele personeel, periodiek of bij speciale gelegenheden tesamen op excursie gaat. Dit heeft dikwijls het karakter van „een dagje uit” en mag in het kader van bevordering van onderling contact niet zonder meer worden afgewezen. Bij de wat grotere bedrijven moet de reis in groepen op verschillende data plaats vinden. De vraag is of, gezien de kosten die aan dergelijke excursies worden besteed, het effect voldoende is te achten. Uiteraard is dit niet gemakkelijk te meten. Naar mijn mening behoren deze uitstapjes in de gezelligheids sfeer meer tot de taak van de personeelsvereniging. Beter rendement is zeker te verkrijgen bij het, door het bedrijf, organiseren van gerichte excursies voor bepaalde afdelingen. Daaraan behoeft zeker het gezelligheids element niet te ontbreken, maar uit ervaring is mij gebleken dat het mogelijk is deze excursies voor het personeel meer inhoud te geven. Dit hangt af van de keuze van het te bezoeken object (fabriek, werk, tentoonstelling, ander bedrijf) en de voorbespreking vooraf in de betrokken groep.

De groepen moeten niet groter zijn dan circa 30 personen en er moet voldoende tijd uitgetrokken worden voor discussie over de vooraf besproken vragen. Hierdoor ontstaan ook contactmogelijkheden met personeel van andere bedrijven op alle niveaus. Deze contacten kunnen zeer waardevol zijn en er zijn op dit terrein nog zeer veel mogelijkheden die tot nu toe niet voldoende werden benut.

Bijeenkomsten personeelsvereniging

Hier dient de mogelijkheid tot contact uitgaande van elk personeelslid, aanwezig te zijn. De gehele kolom is positief ingevuld. Alhoewel ik weet dat deze verenigingen zeer ongelijk functioneren, bieden zij voor stimulering van goede onderlinge verhoudingen in een bedrijf zeer goede mogelijkheden. Morele en financiële steun aan deze verenigingen van de zijde van de bedrijfsleiding is zeer wel verantwoord.

Een aantal mogelijkheden tot schriftelijke informatie en communicatie worden in de kolommen 7 t/m 14 genoemd. In het kort daarover het volgende.

Brieven

Door de directeur, de personeelschef en een aantal afdelingshoofden worden brieven aan het personeel geschreven. Hoe is de aanhef en hoe de toon van deze correspondentie? Er is zeker aanleiding dit eens kritisch te bezien. Zorgt de directeur voor schriftelijke felicitatie bij vreugdevolle gebeurtenissen en een blijk van medeleven bij rouw in het gezin van de personeelsleden? Dit kan meestal beter mondeling, maar in verschillende gevallen, als het niet persoon-



Vele bedrijven hebben hun eigen blad.

lijk gebeurt, wordt een brief ook gewaardeerd, mits het geen cliché-brief is.

Bedrijfsmededelingen

Hiervoor bestaan vele vormen. Bij de NV Intercommunale Waterleiding Gebied Leeuwarden wordt elke maandagmorgen een weekoverzicht samengesteld, waarvoor elk afdelingshoofd (meestal telefonisch) die gegevens verstrekt. Maandagsmiddags wordt dit weekoverzicht gedistribueerd over een vast aantal (ruim 50) functionarissen of afdelingen in het bedrijf. Het geeft een korte, snelle doch zo volledig mogelijke informatie omtrent het bedrijfsgebeuren in de voorgaande week.

Voor mededelingen aan het gehele personeel bestaat de (blauwe) bedrijfsmededeling. Deze wordt, van naam en adres voorzien, aan het gehele personeel verzonden. De inhoud bestaat altijd uit een mededeling die het gehele personeel behoort te bereiken.

Voor dezelfde soort mededelingen bestemd voor een bepaald deel van het personeel wordt een (witte) bedrijfsmededeling voorzien van een B (beperkt) aan de bepaalde adressen gericht, verzonden. Langs deze drie wegen loopt zeer veel interne informatie.

Instructiebladen

Deze dienen voor het vastleggen van bepaalde in het bedrijf geldende voorschriften en de toepassing daarvan. De uitvoering van de bladen is meestal genormaliseerd. Ook interne normalisatiebladen zijn hieronder te verstaan. Voor nieuw personeel is het van belang dat naast de instructiebladen, die gelden in de afdeling waar de nieuwkomer zal werken, ook een introductie-boekje wordt uitgereikt met de belangrijkste gegevens omtrent het bedrijf en de organisatie daarvan.

Publicatieborden

Bekendmakingen op deze wijze komen lang niet altijd over. Vooral niet als de bedrijfsgebouwen nogal gespreid liggen.

Deze borden dienen m.i. niet te worden gebruikt voor bedrijfspublicaties waarvan ieder behoort kennis te nemen. Ze zijn nuttig voor huwelijksaankondigingen, geboortekaartjes, publicatie van bepaalde vacatures, gevonden en verloren voorwerpen etc. De borden bieden nog al eens een rommelig aanzien. De bekendmakingen worden ook door bezoekers gelezen.

Ideëenbus

In vele bedrijven een weinig florerend communicatiemiddel. Toch loont het de moeite de ideëenbus te stimuleren. Op het schema blijkt duidelijk dat het een waardevol middel kan zijn om langs andere dan de hiërarchische weg nuttige ideëen van het lager en middelbaar personeel los te krijgen.

Personeels/bedrijfsblad

Een medium dat bij vele bedrijven bestaat. Sommige — vooral de bedrijfsorganen — zijn zeer fraai uitgevoerd. Andere zijn eenvoudiger van uitvoering. Maar de inhoud is dikwijls zeer lezenswaardig. In de meeste bladen kan elk personeelslid, van hoog tot laag, zijn bijdrage leveren. Uitwisseling tussen de bedrijven is belangrijk om kennis te nemen van de ervaringen van anderen. Regelmatige verschijning is belangrijk evenals verzending rechtstreeks naar de huisadressen. Vooral de huisgenoten blijken belangstelling voor de inhoud te hebben.

Op landelijk niveau zou periodiek contact tussen de redactieleden van deze bladen vruchtbaar kunnen zijn voor verbetering van de inhoud. Het personeelsblad is één van de beste communicatiemiddelen, mits goed geredigeerd.

Afdelingsverslag

Hierin kunnen de afdelingshoofden gegevens over bepaalde perioden verzamelen, commentaar leveren en aan de personeelsleden kenbaar maken. Periodieke verschijning is belangrijk. Dit behoeft beslist niet éénmaal per jaar. Als er een programma voor de inhoud en voor een snel verschijnen na afloop van de verslagperiode afgesproken wordt, een voortreffelijk informatie-medium.

Jaarverslag

Dit heeft een andere functie dan verslaggeving aan het personeel. Bij de externe public relations zal het jaarverslag zeker ter sprake komen omdat het daarbij zeer belangrijk is. Toch behoort het gehele personeel een verslag te ontvangen.

In de laatste kolom (van schema 1) zijn de contacten buiten het bedrijf voor de verschillende functionarissen aangegeven. Duidelijk blijkt dat de externe contacten, ook de veelvuldig voorkomende, niet alleen bij de staf liggen maar gespreid zijn over het gehele personeel.

Een belangrijk figuur voor de interne en externe PR wil ik nog graag even belichten. Het is de telefoniste, dikwijls telefoniste/receptioniste. Aan haar worden hoge eisen gesteld ten aanzien van snelle reacties, vriendelijkheid, kennis van het bedrijf. Maar haar vriendelijkheid bij het contact gaat teloor als in het bedrijf het telefoongebeuren niet goed verloopt. De telefoon is met recht Uw visitekaartje.

Eén op de twee huizen heeft telefoon, per dag worden 8 miljoen gesprekken gevoerd. Maar helaas, 18 % van deze gesprekken mislukken omdat de opgeroepene „bezet” is. En van alle tot stand gekomen gesprekken is 40 % „betaalde stilte”. Dan ligt de hoorn naast het toestel omdat „een ogenblikje” iets moet worden opgezocht. Hoe is bij de bedrijven de „organisatie achter de telefoon”? Hieraan is intern veel te doen. De afdeling voorlichting van de PTT geeft aan bedrijven met — naar ik meen — meer dan 5 netlijnen gratis een prima telefoon-instructie.

Wie moet het PR-werk nu in het bedrijf verzorgen? Uit het vorenstaande blijkt wel dat dit werk nogal omvangrijk kan zijn. Het is een vraag voor de directie van elk bedrijf. Want belangrijk is een planmatige aanpak. De bedrijfsleiding zelf moet het klimaat scheppen voor goede interne en externe

public relations, maar dient voor de uitvoering één of meer personeelsleden aan te wijzen die de directie bijstaan in het streven naar goede verhoudingen met alle personen, groeperingen, instanties en organisaties die van belang zijn voor het functioneren van het bedrijf. Deze functionaris(sen) dienen te beschikken over zo volledig mogelijke informatie en het beleid ten aanzien van de communicatie te dragen. Om dit planmatig te doen is een intern en extern PR plan van veel belang. Hopelijk heeft het bovenstaande artikel daartoe de stof aangedragen.

Conclusies

1. Elk personeelslid bepaalt mee hoe het publiek over een waterleidingbedrijf oordeelt.

2. Goede interne verhoudingen zijn noodzakelijk voor een juist optreden naar buiten.
3. Aan de opbouw en stimulering van goede verhoudingen dient een plan ten grondslag te liggen.
4. Interne contacten (groepsbesprekingen) en contacten met personeelsleden van andere bedrijven (bedrijfsexcursies) dienen te worden bevorderd.
5. De personeelsvereniging — en onderafdelingen daarvan — is van betekenis voor verbetering van onderlinge contacten.
6. Personeels/bedrijfsbladen zijn belangrijk voor communicatie binnen het bedrijf.
7. Een bepaald personeelslid dient in elk bedrijf belast te worden met de zorg voor public relations.