Voel je écht thuis!

Adviesrapport
Wonen Limburg

Een onderzoek naar de betrokkenheid van de buurtwinkels en hoe interne communicatie hier aan kan bijdragen.

Auteur - Fanny Verdonschot
Studentnummer - 2189498
Fontys Hogeschool Communicatie
Inleverdatum - 9 juni 2015

Adviesrapport

Hoe kan interne communicatie bijdragen aan de onderlinge betrokkenheid tussen de buurtwinkels en Wonen Limburg?

Auteur
Fanny Verdonschot
Studentnummer 2189498
Communicatie Management

Instelling
Fontys Hogeschool Communicatie
Rachelsmolen 1
5612 MA Eindhoven

Begeleidster Fontys
Neeltje van Loon
n.vanloon@fontys.nl

Opdrachtgever
Wonen Limburg
Willem II Singel 25
6041 HP Roermond

Begeleidster Wonen Limburg
Helen Hillemans
Communicatiemedewerker
helen.hillemans@wonenlimburg.nl

Voorwoord

Everything changes, nothing remains without change – buddha.

Veranderen is een woord dat vaak weerstand oproept. Want waarom zou je iets anders gaan doen dan dat je altijd al gedaan hebt? Welnu: juist daarom! Als persoon verander je immers ook. Tijdens mijn studie heb ik steeds meer interesse gekregen in onderwerp 'interne communicatie'. Voor mezelf wilde ik graag antwoord krijgen op de vraag hoe je veranderingen in goede banen kunt leiden. Een moeilijk onderwerp, maar erg interessant. Het leek me een uitdaging om in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en medewerkers hierin mee te krijgen. Dit is geen makkelijke klus en vergt vaak veel inspanning. Maar uiteindelijk helpt het een organisatie en haar medewerkers altijd vooruit. Een dynamische organisatie blijft groeien en bestaan. *Niets blijft bestaan zonder veranderingen.*

Omdat ik mij tijdens mijn studie heb verdiept in het onderwerp interne communicatie, was ik erg blij dat ik op dat terrein een leuke afstudeeropdracht had gevonden. Ik kon namelijk aan de slag bij Wonen Limburg, waar ik de opdracht kreeg om de afstand te verkleinen tussen de verschillende vestigingen. Het werd een uitdagende en boeiende studieperiode, waarin plezier, leer en stressmomenten elkaar afwisselden. Uiteindelijk ben ik nu beland bij het einde van mijn studie en mijn afstudeeropdracht. Ik heb hard gewerkt en nu ligt het eindresultaat voor me waar ik trots op ben. Ik kon dit niet afronden zonder hulp van anderen. Ik wil dan ook iedereen bedanken, die hieraan heeft bijgedragen. Met name docenten van de opleiding en medewerkers van Wonen Limburg. Van hun kreeg ik steeds weer input en veel energie om door te gaan.

Een speciale woord van dank wil ik richten aan Neeltje van Loon en Helen Hillemans van de afdeling communicatie van Wonen Limburg. Zij hebben mij veel informatie gegeven over de organisatie en het vakgebied. Ook dank aan mijn familie en vrienden, die een luisterend oor boden en ondersteuning en vertrouwen gaven waardoor ik ook op moeilijke momenten weer verder kon.

Rest mij alleen nog om je 'veel leesplezier' te wensen!

Samenvatting

Woningcorporatie Wonen Limburg wordt gevormd door het Wonen Limburg Huis en de buurtwinkels, met verschillende vestigingen verspreid over Limburg. Binnen deze organisatie zijn de laatste jaren veel veranderingen doorgevoerd. Zo is de structuur van de organisatie een aantal keren gewijzigd. Dit heeft voor de medewerkers veel onduidelijkheid met zich meegebracht. De medewerkers van de buurtwinkels voelen zich steeds minder betrokken bij de organisatie.
Daarom is de volgende centrale vraag geformuleerd: *Hoe kan interne communicatie bijdragen aan de onderlinge betrokkenheid tussen buurtwinkels en het Wonen Limburg huis?* Deze vraag staat centraal in dit onderzoeksrapport. Allereerst is de huidige betrokkenheid onder de medewerkers van de buurtwinkels onderzocht. Daarvoor is een online enquête uitgevoerd. Ook is een creatieve sessie gehouden met de teamleiders. Door middel van een literatuurstudie is onderzoek gedaan naar de relatie tussen interne communicatie en betrokkenheid bij een organisatie. De volgende factoren zijn hiervoor van belang: de werkomgeving, de waarden en de identiteit van de organisatie, de stimulans vanuit de organisatie, het leiderschap en management, het vertrouwen, de invloed en de autonomie. Interne communicatie kan daarbij de verbindende succesfactor zijn met als gevolg: meer betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie. Medewerkers identificeren zich echter sneller met de directe omgeving en met collega's dan met de organisatie zelf. Die staat verder van ze af. Daarom identificeren medewerkers van de buurtwinkels zich sterker met de eigen buurtwinkel dan met Wonen Limburg als organisatie.

Uit de online enquête blijkt dat de medewerkers meer betrokken zijn bij het werk zelf dan bij de organisatie Wonen Limburg. Medewerkers omschrijven betrokkenheid zelf als: "er zijn voor de huurders, drive hebben, verantwoordelijkheidsgevoel, interesse tonen en verbonden zijn". Op dit moment is dat helaas niet het geval. De medewerkers geven aan dat dit het gevolg is van onduidelijk leiderschap en management. De voorwaarden van een goed communicatieklimaat (vertrouwen, openheid, serieus genomen voelen en gehoord voelen) zijn onvoldoende aanwezig. Bovendien moet binnen een team voldoende vertrouwen aanwezig zijn om de gewenste resultaten te kunnen behalen. In dit onderzoeksrapport wordt de totale organisatie Wonen Limburg als een team beschouwd. Binnen een goed functionerend team zorgt het vertrouwen voor discussie en zorgt discussie voor betrokkenheid. Door betrokkenheid gaan medewerkers zich verantwoordelijk voelen en dat resulteert weer in het behalen van goede resultaten met het team. De onderlinge samenwerking tussen de medewerkers van de buurtwinkels en die van het Wonen Limburg Huis verloopt niet goed. Er is sprake van eilandculturen en niet van een team en een eenduidige organisatie. De teamleiders beseffen dat zij een cruciale rol spelen in de betrokkenheid van de medewerkers. Voor de medewerkers zijn zij 'het gezicht' van de organisatie.

Het met elkaar in gesprek gaan van medewerkers van de buurtwinkels en medewerkers van het Wonen Limburg Huis zorgt voor betrokkenheid. Dit kan als volgt worden bereikt. Wonen Limburg dient naast de actievisie (duidelijkheid creëren) ook de interactievisie (dialoog aangaan) in te zetten. Verder dient voor een goed communicatieklimaat te worden gezorgd. Dat geeft een stevige fundering waarop verder kan worden gebouwd. Het is nodig dat Wonen Limburg de verschillen in de organisatie erkent, de dialoog met de medewerkers aangaat en met behulp van de interne communicatieprofessional de leidinggevenden helpt om communicatief vaardiger te worden.

Op basis hiervan is de thuisstrategie ontwikkeld. Als de adviezen uit dit onderzoeksrapport worden opgevolgd, zullen medewerkers zich meer thuis voelen bij Wonen Limburg. In hun eigen "thuis" krijgen zij de ruimte voor eigenheid. Daarnaast zullen zij meer begrip krijgen voor elkaar en de meerwaarde van de gezamenlijke overeenkomsten inzien en uitdragen.

Inhoudsopgave

Adviesrapport **2**

Voorwoord **3**

Samenvatting **4**

Inleiding **7**
1.1.Wonen Limburg *7*
1.2. Aanleiding *7*
1.3 Leeswijzer *7*

Onderzoeksopzet **8**
2.1. Centrale vraag *8*
2.2. Deelvragen *8*
2.3. Onderzoek *8*
2.4. Vooronderzoek *8*
2.4.1. Oriënterende interviews 8
2.4.2. Analyse van bestaande gegevens 8
2.5. Hoofdonderzoek *9*
2.5.1. Deskresearch 9
2.5.2. Fieldresearch 9

Wonen Limburg **12**
3.1. Buurtwinkels *12*
3.2. De organisatie *12*
3.2.1. Organisatievisie 12
3.2.2. Leiderschapsstijl 12
3.2.3. Organisatiestructuur 12
3.2.4. Organisatiecultuur 13
3.3. De communicatiesituatie *13*
3.3.1. Communicatievisie 13
3.3.2. Communicatiestructuur 13
3.3.3. Communicatiestrategie 14

Verbinding **15**
4.1. Betrokkenheid *15*
4.1.1 Definitie 15
4.1.2. Belang 15
4.1.3. Vormen van betrokkenheid 16
4.2. Interne communicatie *16*
4.2.1. Definitie 16
4.3. Invloed van interne communicatie op betrokkenheid *17*
4.3.1. Interne communicatiemiddelen 17
4.3.2. Identificatie 18
4.3.3. Factoren 19

Resultaten **21**
5.1. Onderzoek *21*
5.2. Betrokkenheid volgens Wonen Limburg *21*
5.2.1. Medewerkers 21
5.2.2. Hoe zit het nu? 21
5.2.3. Teamleiders 22

5.3. Betrokkenheidsfactoren *22*
5.3.1. Belemmeringen 22
5.3.2. Indirecte belemmeringen 22
5.4. Eilandcultuur *23*
5.5. Voorkomende vormen *23*

Conclusies & inzichten **26**
6.1. Wonen Limburg betrokkenheid *26*
Inzicht 26
6.2. Team *26*
Inzicht 27
6.3. Bepalend klimaat *27*
Inzicht 28
6.4. Cruciale rol *28*
Inzicht 29
6.5. Bindfunctie *29*
Inzicht 29

Bestemming **30**
7.1. Strategisch advies *31*
7.1.1. Visie 31
7.1.2. Dialoog 31
7.1.3. Fundering 32
7.1.4. Leidinggevenden 32
7.1.5. Verschillen erkennen 32
7.2. Communicatie strategie *33*
7.2.1. Thuisstrategie visualisatie 34
7.3. Uitvoering *35*
7.3.1. Feedbackborden 35
7.3.2. Bilateraal gesprek 35
7.3.3. ‘Kijkje bij jou thuis’ 35
7.3.4. Rol van de teamleiders 37

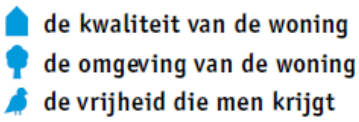
Trends & ontwikkelingen **38**

Bibliografie **39**

1. Inleiding

1.1.Wonen Limburg

Een thuis bieden, dat is wat woningcorporatie Wonen Limburg mensen biedt. Zij bezit ruim 25.000 woningen en doet meer dan alleen ontwikkelen, beheren en onderhouden. Samen met andere organisaties investeert zij in betere buurten, wijken, huizen en de leefbaarheid van de straat. De corporatie is erop gericht om mensen vooruit te helpen. Om mensen een thuis te bieden waarbinnen zij zich kunnen ontplooien. Bij Wonen Limburg zijn ongeveer 275 medewerkers werkzaam. Het grote deel van de medewerkers werkt vanuit het Wonen Limburg Huis, gelegen in Roermond (het hoofdkantoor). De overige medewerkers werken vanuit de zogeheten buurtwinkels die verspreid liggen over heel Limburg. Deze acht buurtwinkels liggen in Venray, Horst, Panningen, Weert, Roermond, Urmond, Sittard en Heerlen. In deze buurtwinkels kunnen huurders met of zonder afspraak binnenlopen omtrent huurderszaken (Wonen Limburg, 2015). Wonen Limburg is een innoverende organisatie die het beste wil voor haar huurder én haar medewerkers.



Figuur 1

1.2. Aanleiding

De organisatiestructuur binnen Wonen Limburg is veranderd. Naar aanleiding van een aantal opvolgende veranderingen (zie bijlage 1, pag. 3) zijn er verschillende onderzoeken gedaan om zicht te krijgen op de huidige situatie. Zo is ook een Medewerkers Tevredenheid Onderzoek (MTO) uitgevoerd in 2013. Uit dit MTO, uitgevoerd door Wonen Limburg, blijkt dat de huidige interne communicatie niet meer voldoet aan de behoefte van de medewerkers. Het blijkt dat de betrokkenheid bij de medewerkers van de buurtwinkels ontbreekt. Op een schaal van 1 tot 10 scoort de samenwerking tussen afdelingen en buurtwinkels een 5,5, de communicatie in zijn algemeen een 5,4 en het communiceren van beslissingen een 5,3 (Wonen Limburg, 2013).

Uit een onderzoek van Gallup (2013) blijkt dat de betrokkenheid bij organisaties in Nederland laag is. 9% van de medewerkers zijn betrokken, 80% is niet betrokken en 11% is actief niet betrokken (Gallup, State of the global workplace report, 2013). Uit onderzoek van Effectory blijkt dat de betrokkenheid in Nederland gemiddeld een 7,4 scoort. Hiermee laat Effectory zien dat het niet heel slecht gesteld is met de betrokkenheid in Nederland, maar dat het niet vanzelfsprekend is.
Met behulp van de bindfunctie van interne communicatie worden medewerkers aan de organisatie 'verbonden'. Volgens Reijnders (2010) neemt deze bindfunctie af. Naarmate de bindfunctie van communicatie afneemt, neemt de verbondenheid van medewerkers af. Dit laat al zien dat interne communicatie invloed heeft op verbondenheid.

1.3 Leeswijzer

Het onderzoeksrapport bestaat uit 8 hoofdstukken. **Hoofdstuk 1** bevat algemene informatie over Wonen Limburg, de aanleiding en de opdracht. **Hoofdstuk 2** geeft uitleg over de aanpak van het onderzoeken dat is uitgevoerd. **Hoofdstuk 3** geeft meer inzicht over Wonen Limburg en haar communicatiebeleidskader. **Hoofdstuk 4** geeft de verbinding tussen interne communicatie en betrokkenheid weer. **Hoofdstuk 5** geeft inzicht in de resultaten van het onderzoek. In **hoofdstuk 6** worden de conclusies van de resultaten onderbouwd met theorie en komen de inzichten aanbod. **Hoofdstuk 7** geeft uiteindelijk het strategisch advies met een communicatiestrategie en een uitvoering van het advies. In het laatste **hoofdstuk (8)** worden trends en ontwikkelingen kort aangehaald die gebruikt zijn in dit onderzoeksrapport.
De bijlagen zijn apart opgenomen in een bijlagenrapport. Wanneer er naar een bijlage verwezen wordt staat hier een bijlagenummer en een paginanummer bij.

2. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe er onderzoek is gedaan gedurende dit adviesrapport.

2.1. Centrale vraag

De centrale vraag opgesteld aan de hand van de aanleiding en het gedane vooronderzoek.

> *Hoe kan interne communicatie bijdragen aan de onderlinge betrokkenheid tussen buurtwinkels en het Wonen Limburg huis?*

2.2. Deelvragen

Op basis van de centrale vraag zijn de volgende deelvragen opgesteld.

1. Hoe worden interne communicatie en betrokkenheid gezien volgens de literatuur?
2. Op welke manier beïnvloed interne communicatie betrokkenheid?
3. Wat is de huidige betrokkenheid binnen Wonen Limburg?
4. Wat willen de medewerkers als het gaat om betrokkenheid binnen Wonen Limburg?
5. Wat is de toekomstvisie van Wonen Limburg op het gebied van betrokkenheid?
6. Hoe wordt de huidige situatie aangesloten op de gewenste situatie?
7. Hoe kan Wonen Limburg haar interne communicatie inzetten voor een betere betrokkenheid?
8. Op welke manier kunnen de onderdelen van Wonen Limburg met elkaar verbonden worden door middel van interne communicatie?

2.3. Onderzoek

Het probleem van Wonen Limburg is een exploratief probleem. De werkelijkheid van de communicatie binnen de organisatiestructuur is nog niet helder. Het probleem wordt helder wanneer de huidige situatie in kaart wordt gebracht. Binnen de huidige situatie wordt gekeken naar betrokkenheid en interne communicatie.
Op basis van deze gegevens kunnen inzichten worden gekregen om uiteindelijk een advies te kunnen formuleren (Kaap, 2008). Het onderzoek wordt middels triangulatie uitgevoerd. Triangulatie houdt in dat meerdere onderzoeksmethoden worden ingezet om zo de kwaliteit van de onderzoeksresultaten te verhogen (Verhoeven, 2014). Onderstaand worden de toegepaste methoden toegelicht.

2.4. Vooronderzoek

2.4.1. Oriënterende interviews

In het begin van dit onderzoek zijn er oriënterende interviews gehouden om zo een beter beeld te krijgen over de organisatie en de huidige situatie. Naar aanleiding van deze interviews is een dergelijke richting gekozen voor het onderzoek en de beantwoording van de centrale vraag. Deze interviews werden gehouden met enkele medewerkers van het Wonen Limburg Huis en van de buurtwinkels.

2.4.2. Analyse van bestaande gegevens

Om een duidelijk beeld te krijgen van Wonen Limburg zijn de interne stukken van Wonen Limburg geanalyseerd. Op deze manier is achterhaald wat de huidige situatie van Wonen Limburg is en waar zij als organisatie graag naartoe wil. Door middel van de analyse is deels ook antwoord gegeven op deelvraag 5.

2.5. Hoofdonderzoek

2.5.1. Deskresearch

2.5.1.1. Literatuuronderzoek

Het is van belang om eerst grip te krijgen op de organisatie en de begrippen omtrent het onderwerp. Tijdens het literatuuronderzoek zijn theorieën en modellen gezocht achter begrippen zoals interne communicatie en betrokkenheid. Dit wordt ook wel kwalitatief onderzoek genoemd, omdat opzoek wordt gegaan naar tekstuele gegevens. De betekenis van geschreven teksten wordt geanalyseerd (Verhoeven, 2014). De literatuur werd onder andere verkregen door verschillende boeken te raadplegen van Nederlandse communicatiewetenschappers, (internationale) rapporten van communicatiewetenschappers en wetenschappelijke publicaties te lezen. Tevens was er toegang tot de bibliotheek van Fontys Hogeschool, waar vakliteratuur is bestudeerd. Daarnaast werden bekende communicatieblogs en websites geraadpleegd voor de laatste trends en ontwikkelingen. Door middel van het literatuuronderzoek is antwoord verkregen op de deelvragen 1, 2, 6 en 7.

2.5.2. Fieldresearch

2.5.2.1. Observatie

Observatie werd gedaan aan de hand van het observeren van het gedrag van medewerkers binnen Wonen Limburg en dus de interactie binnen de organisatie. Deze waarneming is informatief (Verhoeven, 2014). Door in gesprek te gaan met medewerkers en door het meewerken in de organisatie worden al gauw dingen opgemerkt. Deze informatie vult de analyse van bestaande gegevens over de organisatie aan en geeft inzicht in de huidige en gewenste situatie binnen Wonen Limburg (deelvraag 3, 4 en 5). Een overzicht van de bevindingen zijn te lezen in bijlage 16 op pag. 64.

2.5.2.2. Interview

Om meer verdieping te krijgen op het gebied van interne communicatie en betrokkenheid is er een half gestructureerd interview (Verhoeven, 2014) afgenomen bij Eveline ter Laak. Zij is senior adviseur Communicatie bij Bex* Communicatie en is gespecialiseerd in interne communicatie, verandermanagement en betrokkenheid. Zij heeft organisaties geholpen met verschillende veranderingen waarvoor onder andere ook betrokkenheid nodig was van de medewerkers. Als voorbereiding is een aantal vragen opgesteld om zo een leidraad voor het interview te hebben. Gaandeweg het interview was er daardoor ruimte voor eigen inbreng en verdiepingsvragen. Een samenvatting van het interview is terug te lezen in bijlage 5 op pag. 13. Met behulp van dit interview is antwoord gegeven op deelvraag 1 en 2.

2.5.2.3. Kwantitatief onderzoek

Kwantitatief onderzoek houdt in dat er cijfermatige gegevens worden verzameld. Deze gegevens zijn middels een online enquête verzameld, ook wel surveyonderzoek genoemd. Dit is een gestructureerde dataverzamelingsmethode waarin de vragen vaststaan en er geen ruimte voor flexibiliteit is (Verhoeven, 2014). Op deze manier wordt de huidige situatie onder de medewerkers getoetst. De online enquête is anoniem afgenomen waardoor de medewerkers de kans krijgen eerlijk te zijn over hun werk en de organisatie. Door het afnemen van de online enquête wordt er een nulmeting gedaan naar de betrokkenheid van de medewerkers van de buurtwinkels. Dit maakt het voor de toekomst een meetbaar feit waar altijd op terug gevallen kan worden.
Met behulp van het vooronderzoek en de theorieën zijn er vragen opgesteld die betrekking hebben tot deze onderwerpen. In de online enquête werd de nadruk gelegd op de betrokkenheid die de medewerkers van de buurtwinkels ervaren. Op deze manier zijn antwoorden verkregen op de deelvragen 3, 4, 6, 7 en 8.
Voor de online enquête zijn de medewerkers van de buurtwinkels binnen Wonen Limburg benaderd voor het invullen van de enquête. Op deze manier werd aangetoond hoeveel medewerkers een bepaalde opvatting delen. Dit is nuttig voor het vormen het advies.

De populatie van het onderzoek bestaat uit alle medewerkers werkzaam in de buurtwinkels. Dit zijn in totaal 96 medewerkers. Omdat deze populatie niet groot is, is besloten om de steekproefgrootte gelijk te laten aan de populatie. Op deze manier wordt de representativiteit van het onderzoek vergroot. Bij de steekproefgrootte van 96 medewerkers berekend met een betrouwbaarheidsniveau van 95% is het gewenste aantal respondenten 77 medewerkers van de buurtwinkels. De online enquête is geheel terug te vinden in bijlage 6.3 op pag. 21.

2.5.2.4. Verantwoording

Het aantal respondenten dat daadwerkelijk deelgenomen heeft aan het onderzoek is 60. Hierbij is het betrouwbaarheidsniveau van 95% niet gehaald. Middels verschillende pogingen is geprobeerd meer respons te generen, dit is te lezen in bijlage 6.2 op pag. 19. Door middel van de literatuuronderzoek, het interview met Eveline ter Laak en de creatieve sessie met de teamleiders is het online onderzoek aangevuld en dus relevant geacht in de praktijk.

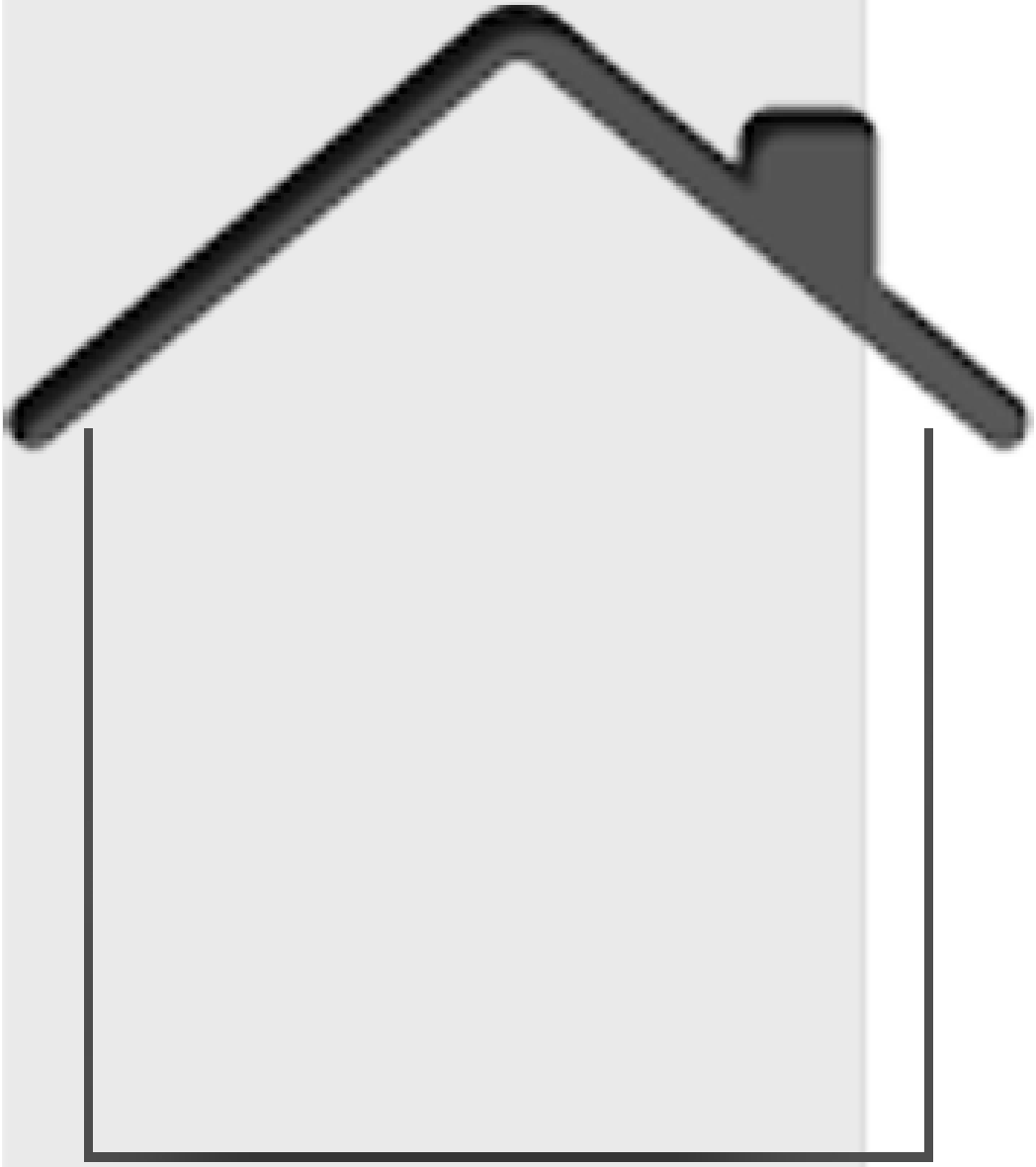
2.5.2.5. Creatieve bijeenkomst

Er zijn zes teamleiders die elk een of meerdere buurtwinkels aansturen. Zij spelen een belangrijke rol binnen dit onderzoek. Vandaar dat er gekozen is om door middel van een creatieve sessie antwoord te krijgen op een aantal vragen. Werkvormen geven structuur waarmee een proces ondersteund kan worden en productief aan de inhoud gewerkt kan worden. Het gebruik van werkvormen in een bijeenkomst is een middel om een vastgesteld doel te bereiken. Een werkvorm wordt beschouwd als de aanpak of structuur die iemand in een overleg of bijeenkomst kiest om een bepaalde inhoud aan de orde te stellen (Dirkse-Hulscher & Talen, 2007). Met behulp van de creatieve sessie zijn antwoorden gekregen op de deelvragen 3, 4, 5 en 8.
Niet alle teamleiders waren in de gelegenheid om de sessie bij te wonen. De sessie is uiteindelijk gehouden onder vier teamleiders. De voorbereidingen en de uitkomsten van deze creatieve sessie zijn terug te vinden in bijlage 13 en 14 vanaf pag. 33.

Fanny Verdonschot

Huisje

Hoe is het nu..
De volgende hoofdstukken geven uitleg over de organisatie Wonen Limburg en de relatie tussen interne communicatie en betrokkenheid.

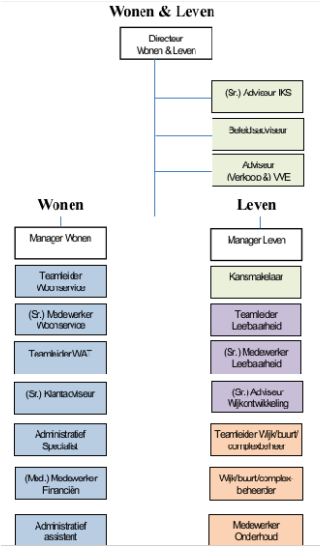


3. Wonen Limburg

Door middel van dit hoofdstuk wordt de organisatie Wonen Limburg uitgelegd. Dit hoofdstuk is op basis van het funderingsschema (Bosch & Zweekhorst, 2009) *ingedeeld. Het funderingsschema is een tool om de organisatie te analyseren. Het uitgebreide, ingevulde funderingsschema is te vinden in bijlage 2 op pag. 4. In dit hoofdstuk komen de onderdeel summier aanbod.*

3.1. Buurtwinkels

In de buurtwinkels werken in totaal zo'n 96 medewerkers. De buurtwinkel medewerkers vallen onder de tak Wonen & Leven, deze tak heeft een aparte directeur, daaronder vallen twee managers van Wonen en van Leven. Onder de manager van Wonen valt een teamleider, namelijk teamleider Woonservice. Onder de manager Leven vallen twee teamleiders, namelijk teamleider Leefbaarheid en teamleider Wijk/buurt/complex beheerder. Dit onderdeel van het organogram is duidelijk te zien in figuur 2. Door de centralisatie heeft er een verschuiving van macht plaatsgevonden, er is sprake van centrale macht waar eerst de macht verdeeld was. Op deze manier kan er meer eenheid ontstaan binnen een organisatie (Laak, 2015). De buurtwinkels hadden een eigen directeur en voelden als aparte delen van de organisatie. Door de centralisatie wilde Wonen Limburg de buurtwinkels meer betrekken bij de gehele organisatie.



Figuur 2

3.1.1. Primair

De medewerkers van de buurtwinkels voeren het primaire proces uit. Zij hebben dagelijks contact met de huurders en helpen deze met vragen en of klachten. Zij staan aan de voorkant van de organisatie en vormen het gezicht van Wonen Limburg. De medewerkers in het Wonen Limburg Huis in Roermond vormen de ondersteuning voor het primaire proces.

3.2. De organisatie

3.2.1. Organisatievisie

Mensen een thuis bieden. Want iedereen heeft recht op een thuis. Daar hoort een schone en veilige buurt bij. Wonen Limburg helpt huurders hun woonplezier en woonomgeving te verbeteren.
Het doel van de organisatie: huurders en belanghebbenden een stimulerend leven laten leiden.

3.2.2. Leiderschapsstijl

Binnen Wonen Limburg wordt de participerende leiderschapsstijl gehanteerd. Dit houdt in dat de besluitvorming van de leidinggevende wordt beïnvloedt door de medewerkers en dat de leidinggevende ook om advies bij medewerkers komt. De leidinggevende behoudt wel een eigen verantwoordelijkheid voor de besluitvorming (Marcus & Dam, Leiderschapsstijl, 2012).
Wonen Limburg wil dat alle medewerkers zich thuis voelen, zelfstandig en resultaatgericht werken en initiatief tonen om zo doelen te bereiken. Er is een informele, ongedwongen omgang tussen personeelsleden onderling en ook tussen de afdelingen. Door het nieuwe werken en de flexibele werkplekken zijn er geen vaste afdelingsplaatsen meer, wat de sfeer en de informaliteit bevordert (Mennen, 2014).

3.2.3. Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van Wonen Limburg bestaat uit een lijnorganisatie en een matrixorganisatie. Een lijnorganisatie houdt onder andere in dat iedere medewerker een manager of een meerdere heeft waaraan verantwoording wordt afgelegd. De lijnorganisatie is duidelijk terug te zien aan de organogram van Wonen Limburg, zie bijlage 3 op pag. 9.

In een matrixorganisatie rapporteren medewerkers aan meerdere personen. Medewerkers met het zelfde soort werk of met de zelfde soort functies werken samen in één afdeling. In een matrixorganisatie kan vrij eenvoudig kennis en vaardigheden worden gedeeld.

3.2.4. Organisatiecultuur

De ondernemingscultuur binnen Wonen Limburg wordt omschreven als een ad hoc cultuur (Mennen, 2014). Dit houdt in dat Wonen Limburg een dynamische, creatieve en ondernemende werkomgeving heeft. Er worden risico's genomen, door snel in te spelen op kansen die zich voor doen in de omgeving.
Wonen Limburg kent korte communicatielijnen, iedereen kan elkaar zo aanspreken. Wel dient alles vanuit de top goedgekeurd te worden, waardoor problemen of knelpunten soms niet gemakkelijk worden opgelost. De hele organisatie werkt op een professionele manier met focus op de klant.

3.2.4.1. Cultuur binnen de buurtwinkels

De buurtwinkels van Wonen Limburg vormen ieder een eilandcultuur. Dit houdt in dat wanneer mensen gegroepeerd zijn in een bepaalde afdeling of in een bepaald kantoor (op een andere locatie) vormen deze groepen vaak eilandjes. Dit is een natuurlijk verschijnsel en komt vaker voor.
De medewerkers van de buurtwinkels vormen samen een subcultuur. Een manier om gezamenlijk de wereld te zien, te beoordelen en erop te reageren. De mensen met wie dagelijks of intensief wordt gewerkt kent men beter en worden meer vertrouwd. Dit werkt prettiger, veiliger en vertrouwder.

Om samen een groep te vormen en te voelen, worden verschillen met buitenstaanders (mismatchen) of overeenkomsten met eigen groepsleden (matchen) benadrukt. Verschillen worden eerder gewantrouwd waardoor er een Wij-Zij verhouding ontstaat. Het handhaven van de groep wordt vaak een doel op zich en biedt de leden voordelen in termen van verbondenheid, veiligheid, praktische hulp en nieuwe informatie. De anderen staan hier buiten en zo hoort dat ook (in hun beleving) (Groep, 2014).

Het hebben van eilandjes is kostbaar en heeft een negatieve weerslag op de productiviteit, klantvriendelijkheid, kwaliteit en werkplezier. Groepen die elkaar niet helemaal vertrouwen zullen weinig en in een traag tempo informatie delen. In het ergste geval werken deze groepen elkaar tegen, door tegengestelde belangen (Groep, 2014).

3.3. De communicatiesituatie

De afdeling communicatie valt onder bestuur en is een stafafdeling.

3.3.1. Communicatievisie

De communicatievisie van Wonen Limburg is voornamelijk actievisie gericht.
Actievisie: het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen. De meeste aandacht gaat uit naar het formuleren en zenden van een boodschap en de keuze van middelen. De boodschap moet de kern van de bedoeling van de zender weergeven, op een zodanige wijze geformuleerd dat de doelgroep de bedoeling ook snapt. Communicatie wordt ingezet als een product om zo het imago van de organisatie te ondersteunen (Reijnders, Actievisie, 2010).

3.3.2. Communicatiestructuur

De communicatiestroom binnen Wonen Limburg verloopt voornamelijk top-down. Beslissingen worden gemaakt door het bestuur en worden gecommuniceerd naar de werkvloer. Mensen in de top zijn meer geneigd om een communicatiestroom in te zetten dan mensen op de werkvloer (Rogers & Agarwala-Rogers, 1976). Daarbij is aan de managers en teamleiders om de beslissingen kenbaar te maken en ervoor zorgen dat deze ook worden uitgevoerd.

Rogers en Agarwala-Rogers (1976) stellen dat de top van de organisatiestructuur minder operationele informatie bezit dan medewerkers op lagere posities in de formele structuur. Zij noemen daarbij het feit dat de inhoud van een boodschap die 'omhoog' gaat van de werkvloer naar managers/ het bestuur vaker positief van aard is dan negatief. Dit komt vooral omdat men openlijker communiceert met een gelijke dan met iemand die boven hun staat. Twee gelijke communiceren effectiever omdat het interpretatiekader meer overlapt wat de kans tot ruis vermindert. Het communiceren tussen twee gelijke wordt ook wel horizontale communicatie genoemd. Horizontale communicatie is terug te zien binnen Wonen Limburg. Er wordt veel gecommuniceerd tussen teams en afdelingen. Dit wordt gestimuleerd door het matrixwerken.

Er is bij Wonen Limburg sprake van gecontroleerd zenden. Managers en teamleiders krijgen informatie van het bestuur en worden verwacht deze informatie vaak in dezelfde vorm (bijvoorbeeld een PowerPoint) te verspreiden. Op deze manier kan het bestuur er zeker van zijn dat iedereen dezelfde informatie krijgt aangereikt. Via de interne communicatiemiddelen wordt duidelijk dat er sprake is van gecontroleerd zenden. Medewerkers hebben geen kans om de dialoog aan te gaan.
De laatste tijd is merkbaar dat de afdeling communicatie graag meer de dialoog aan wil gaan met medewerkers. Zo is in de maand december in 2014 matrix van de mooie verhalen geïntroduceerd. De communicatiemiddelen die Wonen Limburg hanteert lopen uiteen van persoonlijke communicatiemiddelen, schriftelijke communicatiemiddelen en digitale communicatiemiddelen. Een overzicht van alle interne communicatiemiddelen die Wonen Limburg inzet is te vinden in bijlage 4 op pag. 10.

3.3.3. Communicatiestrategie

Gekeken naar het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (2010) hanteert Wonen Limburg de interne communicatiestrategie informeren en deels dialogiseren.
Informeren; Middels de interne communicatiemiddelen worden medewerkers door de gehele organisatie geïnformeerd over gangbare zaken.
Dialogiseren; Steeds vaker wil Wonen Limburg de dialoog aangaan met haar medewerkers. Zo is er bijvoorbeeld een interne Facebookgroep waar medewerkers met elkaar het gesprek kunnen aangaan. Daarnaast hanteert Wonen Limburg middels de Raad van Medezeggenschap een vorm van dialogiseren. Er is ruimte om vanuit de werkvloer via de Raad van Medezeggenschap iets naar het bestuur/management te communiceren. Van Ruler laat weten dat dit echter geen volledig dialoog is: "in een dialoog moeten beide partijen evenveel ruimte hebben om te zeggen wat hen op het hart ligt." (Hatert, 2012). Dit is bij de Raad van Medezeggenschap niet het geval. Maar het geeft de medewerkers de kans om de dialoog aan te gaan.

4. Verbinding

In dit hoofdstuk worden betrokkenheid en interne communicatie toegelicht. Op basis van deze bevindingen wordt de relatie aangetoond tussen betrokkenheid en interne communicatie.

4.1. Betrokkenheid

4.1.1 Definitie

Voor betrokkenheid bestaan verschillende termen en definities. Om helderheid te scheppen omtrent betrokkenheid zijn al de verschillende termen en definities onderzocht en is hieruit een definitie opgesteld die geldt voor dit onderzoek. Zie bijlage 10 op pag. 29 voor het onderzoek naar de termen engagement, commitment en betrokkenheid.

Met betrokkenheid en commitment wordt niet geheel hetzelfde bedoeld. In dit onderzoek wordt echter een link gelegd tussen beide definities. Commitment gaat namelijk een stap verder dan betrokkenheid. Waar betrokkenheid het houdt bij hart hebben voor de organisatie gaat commitment verder door daar ook echt iets mee te doen. Commitment zorgt ervoor dat de afspraken die worden gemaakt nagestreefd en uitgevoerd worden (Vergouw, Speurtocht naar commitment, 2013). Vanuit deze theorie is de volgende definitie opgesteld voor betrokkenheid binnen dit onderzoek;

‘Medewerkers identificeren zich met de organisatie. Zij hebben hart voor de organisatie en streven dezelfde doelen na waardoor zij zich verbonden voelen met de organisatie. Zij zetten zich bewust in voor de organisatie.’

Wonen Limburg streeft in haar kernwaarden onder andere naar ‘eigen verantwoordelijkheid’ en ‘samen sterk’. Er is een samenhang tussen betrokkenheid met de hiervoor genoemde kernwaarden. Wanneer medewerkers zich verantwoordelijk voelen, is er betrokkenheid. Het samenwerken in de organisatie en dezelfde doelen nastreven versterkt de betrokkenheid.

4.1.2. Belang

Medewerkers zijn de schakel tussen de interne en externe omgeving van een organisatie. Wanneer zij een sterke schakel zijn resulteert dit in goede prestaties van de organisatie. Daarin zit ook het belang van betrokkenheid. Betrokken medewerkers hebben is geen vanzelfsprekendheid. Als de organisatie zich bewust is van het belang van betrokken medewerkers kan dit ten goede ingezet worden voor de organisatie.
Betrokken medewerkers leveren een hogere toegevoegde waarde volgens het onderzoek van Goals Arbeidsmarketing (2014). Dit resulteert in tevreden, loyale en betrokken klanten. Dit leidt tot een duurzame groei en winst. Reijnders beaamt deze stelling en zegt dat de betrokkenheid van de medewerkers effect heeft op de organisatiedoelstellingen en leidt tot een verhoogde omzet voor de organisatie (Reijnders, Engagement en de actievisie, 2015). Daarbij wijst het onderzoek van Effectory (2014) aan dat betrokkenheid een positieve invloed heeft op de persoonlijke prestaties van de medewerkers én op het succes van de organisatie. De positieve houding die betrokken medewerkers hebben straalt vaak uit naar andere medewerkers, de werksfeer en klantrelaties. De juiste mate en vorm van betrokkenheid kan weer stimuleren tot extra inspanningen waar de organisatie van kan profiteren (Vuuren, 2006).

Goals Arbeidsmarketing (2014) stelt ook dat betrokkenheid zorgt voor gelukkige en gemotiveerde medewerkers. Deze zijn van grote waarde voor een organisatie. Omdat zij duurzaam inzetbaar zijn, met plezier werken en bereid zijn het beste uit zichzelf te halen. Dit creëert op de lange termijn meer succes. Voor de medewerkers zelf maar ook voor de organisatie en de klanten. De betrokken medewerkers fungeren als ambassadeurs voor de organisatie. Zij leveren een toegevoegde waarde doordat zij vastberaden zijn, kwaliteitsbewust zijn en een proactieve ondersteuning bieden in de organisatie. Het helpt de organisatie en haar medewerkers omdat medewerkers zich daardoor minder vaak ziek melden en minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten (Heezen, 2013).

4.1.3. Vormen van betrokkenheid

Verschillende onderzoeken en studies hebben aangetoond dat er vele vormen van betrokkenheid zijn, deze zijn terug te lezen in bijlage 12 op pag. 31. Mensen werkzaam in een organisatie nemen onbewust een vorm van betrokkenheid aan. Voor dit onderzoek zijn een aantal vormen van betrokkenheid samengesteld. Deze zijn samengesteld op basis van het driecomponentenmodel van commitment (Meyer & Allen, 1997), het onderzoek van Gallup (2013) en het onderzoek van Goals Arbeidsmarketing (2014).

Voor dit onderzoek gelden de volgende vormen van betrokkenheid;

- **Meerwerkers**; houden van hun werk én de organisatie. Zetten een extra stapje, voelen zich verbonden met en trotse ambassadeurs van de organisatie. Zij streven dezelfde doelen na als de organisatie.
- **Affectieve betrokkenen**; voelen zich verbonden met de organisatie, hebben passie voor de organisatie en het verlangen om bij de organisatie te willen horen.
- **Werk betrokkenen**; zijn erg betrokken bij het werk dat ze uitvoeren. Het ontbreekt hun echter aan passie voor en de binding met de organisatie. Ze hebben geen actieve rol in de innovatie en ontwikkeling van de organisatie.
- **Normatieve betrokkenen**; deze medewerkers zijn loyaal en voelen een verplichting naar de organisatie. Daarbij voelen zij zich moreel verplicht om bij de organisatie te blijven werken.
- **Werknemers**; nemen het werk zoals het komt. Voelen zich nauwelijks betrokken.
- **Tegenwerkers**; zij zijn niet engaged en steken er zelfs actief energie in om hun onvrede te uiten. Zij zijn niet betrokken bij het werk dat ze verrichten noch bij de organisatie waarvoor zij werken.

Welke vormen van betrokkenheden het meest voorkomen in de buurtwinkels van Wonen Limburg is te lezen in hoofdstuk 5.5. op pag. 24.

4.2. Interne communicatie

4.2.1. Definitie

Interne communicatie kent vele definities en betekenissen, deze zijn geanalyseerd (zie bijlage7 op pag. 25). Naar aanleiding van de analyse is besloten om uit te gaan van de definitie die Koeleman (2012) aan interne communicatie heeft gegeven.
Definitie Koeleman: ‘Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen. Iedereen in de organisatie kan producent of ontvanger zijn (Koeleman, Definitie, 2012)’.

Bij deze definitie komt zowel het uitwisselen van boodschappen aan bod als het feit dat iedereen een boodschap anders kan interpreteren. Daarbij stellen Reijnders en van Ravenstein in een artikel van Terpstra (2014) terecht vast dat iedere medewerker, afhankelijk van zijn of haar functie in de organisatie en de plek in het proces, een specifieke rol heeft in interne communicatie (Terpstra, 2014).

Vanuit bovenstaande gegevens en met het oog op betrokkenheid binnen dit onderzoek is ervoor gekozen om de volgende definitie op te stellen die van toepassing is in dit onderzoek.
'Interne communicatie is het bewust creëren van boodschappen waarbij rekening wordt gehouden met zowel de interpretatie van de zender als de ontvanger. Hierbij gaat het om de wisselwerking tussen medewerkers. Interne communicatiemiddelen worden georkestreerd om medewerkers te betrekken en te verbinden met een organisatie.'

4.3. Invloed van interne communicatie op betrokkenheid

Communicatie is dé kritische succesfactor als het gaat om betrokkenheid. Communicatie verbindt namelijk alle *factoren* (deze factoren worden uitgelegd bij 4.3.3.) die van belang zijn bij het verbeteren van de medewerkersbetrokkenheid. Er is een sterk verband tussen enerzijds de interne communicatie en anderzijds de motivatie en betrokkenheid (Delden M. v., 1998). Interne communicatie versterkt de motivatie en de betrokkenheid van medewerkers binnen een organisatie. Uit onderzoek van Goals Arbeidsmarketing (2014) blijkt echter dat de rol van communicatie vaak wordt onderschat als het gaat om het betrekken van medewerkers.

Medewerkers worden betrokken en bevlogen medewerkers wanneer hun talenten en passies samenvallen met de ambities en doelen van de organisatie waarvoor ze werken. Interne communicatie heeft daarbij het doel om mensen met de organisatie te verbinden door onbekendheid, onduidelijkheid en onzekerheid weg te nemen. Hierbij faciliteert interne communicatie de dialoog tussen werkgever, leidinggevende en medewerkers (Arbeidsmarketing, 2014). Reijnders (2010) noemt dit ook wel de bindfunctie van interne communicatie. Hij onderscheidt drie functies als het gaat om interne communicatie. De smeerfunctie, de bindfunctie en de interpretatiefunctie. De bindfunctie houdt in dat organisaties graag zien dat medewerkers binding voelen met de organisatie. Dat er een wij-gevoel is, medewerkers trots zijn op de organisatie en zich identificeren met de organisatie. Wanneer medewerkers zich verbonden voelen maakt het dat zij meer verantwoordelijkheid nemen voor hun werk. Deze functie die Reijnders omschrijft laat zien dat interne communicatie een bijdrage kan leveren aan de betrokkenheid binnen een organisatie.

4.3.1. Interne communicatiemiddelen

Onderzoeksbureau RenM|Matrix (2012) heeft diverse onderzoeken uitgevoerd met als doel in beeld te brengen op welke wijze interne communicatie bijdraagt aan de verwezenlijking van onder andere betrokkenheid in een organisatie. De resultaten van de onderzoeken laat duidelijk zien dat interne communicatiemiddelen een belangrijke rol spelen als het gaat om medewerkersbetrokkenheid. "Interne communicatie bestaat uit lijncommunicatie plus parallelle interne communicatiemiddelen, met als doel om betrokkenheid te creëren." Aldus ter Laak. Ze sluit met deze uitspraak aan bij de resultaten van RenM|Matrix.
Het parallel lopen van de interne communicatiemiddelen is belangrijk voor zowel de informatie overdracht als de informatie opname. De keuze in interne communicatiemiddelen hangt aan een aantal zaken vast. De trap van betrekken beoordeelt een communicatiemiddel op basis van de mate van interactie en de mate van ambitie. Door de informatie te toetsen aan de hand van deze zaken wordt bepaald welk middel het beste bij de informatie past. Bij iedere trede geeft de trap van betrekken aan welk doel het middel heeft. Daarbij laat de trap een duidelijke verdeling zien. Links ligt de nadruk op informeren en rechts ligt de nadruk op communiceren. Een hogere betrokkenheid en verbondenheid kan, gekeken naar deze trap vooral worden bereikt door te communiceren en de interactie op te zoeken. De trap van betrekken kent vele varianten. Zo heeft Wigman (2011) een

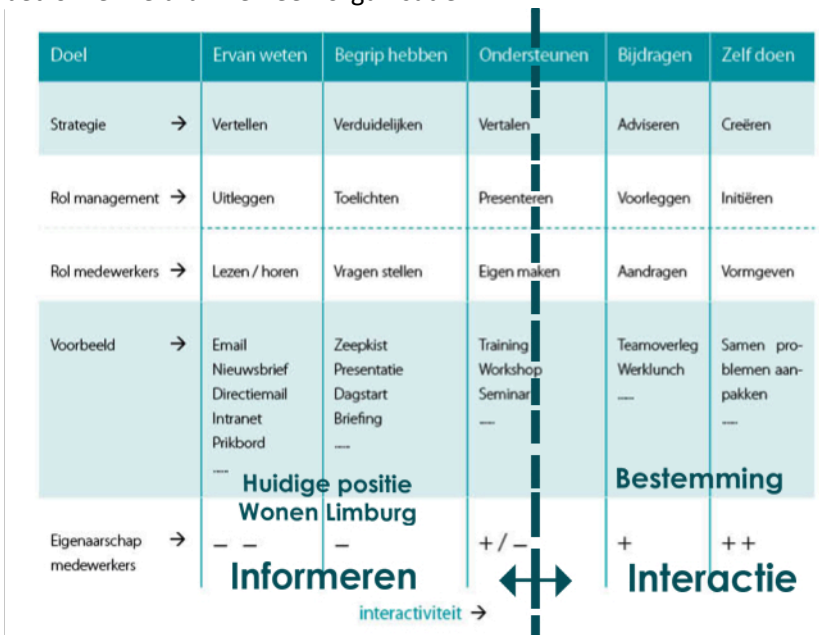
variant gemaakt op de originele trap van Quirke. Wigman heeft de laatste twee treden van de oorspronkelijke trap aangepast. Haar idee is dat betrokken voelen (oorspronkelijk vierde trede) de ambitie is van alle activiteiten. Alleen is het bij sommige treden meer aan de orde dan bij andere. Soms zijn mensen al prima betrokken wanneer je ze regelmatig op de hoogte houdt. Zij heeft als vierde trede meedenken en als vijfde trede meedoen in de trap van betrekken (Wigman, 2011).

Reijnders heeft met zijn medeschrijvers in het nieuwe basisboek interne communicatie ook een variant op de trap van betrekken gemaakt; namelijk de 'strategietabel interne communicatie'. Hij heeft net als Wigman de laatste twee treden veranderd, in 'bijdragen' en 'zelf doen'. In de strategietabel wordt helder uitgelegd wat gedaan moet worden. Zo heeft Reijnders de mate van eigenaarschap aan de trap toegevoegd. Dit heeft te maken met de mate van betrokkenheid die de medewerkers ervaren bij deze strategie en de ingezette middelen. Reijnders laat duidelijk zien dat de laatste twee treden voor meer eigenaarschap zorgen en dus meer betrokkenheid. Vandaar dat in dit onderzoek de nadruk wordt gelegd op de twee laatste treden (Reijnders, Hogendoorn, Laat, Koning, & Stifhout, 2015).

In bijlage 8 op pag. 26 staat de trap van betrekken volgens Wigman en de strategietabel interne communicatie verder uitgelegd.

4.3.1.1. Huidige traptreden

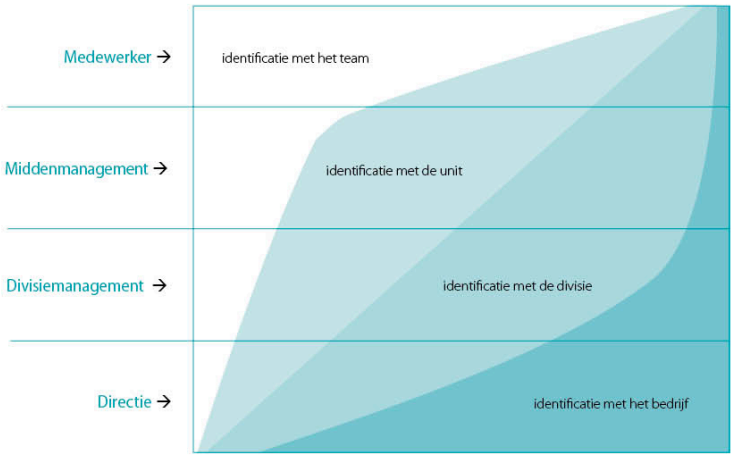
Wonen Limburg zit met haar interne communicatiemiddelen voornamelijk aan de linkerkant van de trap, het informeren van medewerkers. Zie figuur 3. Gedurende het onderzoek is naar boven gekomen dat betrokkenheid vaak samen gaat met inspraak, participatie en de interactie met de medewerkers aangaan. Betrokkenheid of verbondenheid wordt niet verkregen door alleen te zenden en medewerkers te informeren (Reijnders, Actievisie, 2010). Betrokkenheid zit dus meer aan de rechterkant van de trap. Wanneer de interactie meer wordt opgezocht laat de trap zien dat interne communicatie haar doelen kan behalen, en dus kan bijdragen aan een hogere mate van betrokkenheid binnen een organisatie.



Figuur 3

4.3.2. Identificatie

Iedereen kijkt op een bepaalde manier naar de organisatie waarin zij werken. De manier waarop medewerkers in een organisatie zich identificeren met de organisatie hangt volgens Reijnders (2010) sterk af van waar deze persoon zich in de organisatie bevindt. Figuur 4 laat dit helder zien. Medewerkers op de werkvloer staan vaak verder af van de organisatie dan managers of het bestuur. Zij identificeren zich eerder met degene die dichterbij hun staat dan met de organisatie in zijn geheeld. Zo ook de medewerkers werkzaam in de buurtwinkels. Een mindere mate van identificatie met de organisatie heeft uiteindelijk betrekking op de betrokkenheid die medewerkers voelen bij de organisatie. Wanneer zij weten waar de organisatie voor staat en wat haar doelen zijn, kunnen zij zich makkelijker identificeren met de organisatie. Interne communicatie speelt een grote rol bij de mate waarop medewerkers zich identificeren met de organisatie (Smidts, Pruyn, & van Riel, 2001).



Figuur 4

4.3.3. Factoren

Er zijn verschillende studies gedaan naar betrokkenheid, door zoal Effectory, EURIB en Goals Arbeidsmarketing. De studies benoemen ieder een aantal factoren waarvan zij vinden dat deze invloed hebben op de betrokkenheid van medewerkers. Voor dit onderzoek zijn de factoren van de studies samengevoegd en heringedeeld (bijlage 11 op pag. 30) op om tot een zevental factoren te komen. Deze factoren zijn relevant voor dit onderzoek omdat ze zijn gekoppeld aan de interne communicatie literatuur.

- Werkomgeving binnen de organisatie
  Bij de werkomgeving draait het om de sfeer en cultuur binnen een organisatie. De aanwezige software (interne cultuur etc.) en de ervaring van de hardware (gebouw, middelen etc.) is belangrijk voor medewerkers. Cultuur maakt deel uit van de impliciete organisatie. Het is een dynamische en doorlopend proces en wordt dagelijks door de medewerkers gevormd. Cultuur ontstaat door communicatie en wordt daardoor ook in stand gehouden (Reijnders, Een definitie als plaatsbepaling, 2010).

- De waarden en de identiteit van de organisatie
  Iedere organisatie heeft waarden opgesteld en een eigen identiteit gevormd. Bij deze factor draait het erom dat de medewerkers zich in deze waarden en identiteit van de organisatie kunnen vinden. Snappen zij wat hiermee bedoeld wordt en werken zij vanuit deze aspecten? De genoemde identificatie (4.2.3.) met de organisatie speelt hier een rol bij.

- Stimulans vanuit de organisatie
  De stimulans tot persoonlijke ontwikkeling vinden medewerkers belangrijk. Dat zij binnen de organisatie de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen, op zowel organisatorisch als op persoonlijke gebied. Dat zij erkenning krijgen voor het werk dat zij leveren, hier feedback op ontvangen waarvan zij leren en dat zij voor hun werk beloond worden. Dit werkt stimulerend voor de medewerkers. Feedback is een randvoorwaarde voor innovatie, verbetering en ontwikkeling. Het is een belangrijke oorzaak dat in de interne communicatie dingen goed lopen (Elfferich, 2006).

- Leiderschap en management
  Organisaties met een duidelijke visie en koers, vertegenwoordigd door een sterk management hebben meer betrokken medewerkers. De managementkwaliteiten en -stijl van de directe leidinggevenden hebben een sterke invloed op de betrokkenheid en het werkplezier van medewerkers. Wanneer het bestuur weet wat er op de werkvloer speelt en hiermee nauw in contact staat, heeft dit een positieve invloed op de mate van betrokkenheid van medewerkers. De lijncommunicatie speelt een rol bij deze factor. Het is de communicatie die verloopt via de hiërarchische lijn van de organisatie (Reijnders, Basisboek Interne Communicatie, 2015).

- Vertrouwen
  Het is belangrijk voor medewerkers om vertrouwen te voelen vanuit het bestuur en leidinggevenden om betrokken te zijn. De rol van de leidinggevenden moet niet worden onderschat. De leidinggevenden staan in nauw contact met de medewerkers. Het is van belang dat medewerkers leidinggevenden kunnen vertrouwen dat zij de juiste informatie correct doorgeven.

- Invloed en autonomie
  Medewerkers verwachten een mate van vrijheid binnen hun functie. Zij willen inspraak in de invulling van hun werkzaamheden, baan, afdeling en de koers en richting van de organisatie. Dit komt overeen met de laatste twee treden van de trap van betrekken/ de strategietabel interne communicatie. Medewerkers willen meer de interactie kunnen aangaan in de organisatie, ook over hun werkzaamheden.

De vier onderdelen van het communicatieklimaat (openheid, vertrouwen, gehoord voelen en serieus genomen voelen, zie hoofdstuk 6.3. op pag. 27) komen terug in de bovenstaande factoren. Op basis van de koppeling tussen deze factoren en het communicatieklimaat, wordt geconcludeerd dat communicatie, interne communicatie in dit geval, wel degelijk invloed heeft op de betrokkenheid in een organisatie. Vandaar dat de laatste factor interne communicatie is.

- Interne communicatie
  Interne communicatie is de overkoepelende factor als het gaat om betrokkenheid. Goals Arbeidsmarketing (2014) noemt het de kritische succesfactor. Interne communicatie heeft invloed op de medewerkers en de organisatie. Tevens is het de verbindende factor tussen medewerkers en de organisatie.

Wanneer een of meerdere factoren niet of niet goed aanwezig zijn in een organisatie, is er nauwelijks tot geen betrokkenheid van de medewerkers. Middels de online enquête is achterhaald welke factoren op dit moment als meest belemmerend worden ervaren door de medewerkers van de buurtwinkels van Wonen Limburg. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten besproken.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de online enquête en de creatieve te lezen. Voor de uitgebreide resultaten zie bijlage 14 op pag. 35.

5.1. Onderzoek

De online enquête om de huidige situatie binnen Wonen Limburg in kaart te brengen is gehouden onder 96 medewerkers. Deze is samengesteld op basis van de verschillende theorieën en modellen die in dit onderzoeksrapport aan bod komen. Volgens Wijnands (2013) suggereren de vragen die Gallup (2013) in het onderzoek naar de medewerkersbetrokkenheid heeft gebruikt, dat managers verantwoordelijk zijn voor de betrokkenheid van medewerkers. Wijnands geeft toe dat de managers een zekere mate van verantwoordelijkheid hebben in deze betrokkenheid. Hij stelt daarbij dat voornamelijk de medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor de eigen betrokkenheid. Vandaar dat hij een vertaalslag heeft gemaakt van de resultaten van het onderzoek van Gallup. Bewustwording van de betrokkenheid van medewerkers binnen een organisatie is volgens Wijnands de eerste stap. Hij stelde stellingen op die een goede leidraad vormen om de mate van eigen verantwoordelijkheid te meten als het gaat om betrokkenheid. De maatschappij verwacht dat organisaties vanuit het perspectief van de verantwoordelijkheid van de medewerker werken. Deze verschuiving van perspectief heeft grote impact op de medewerkers en de organisatie. Vanuit deze verschuiving worden medewerkers behandeld als volwassen mensen die verantwoordelijk en in staat zijn om effectief te werken en hun eigen ontwikkeling vorm te geven. Binnen dit onderzoek zijn ook de stellingen van Wijnands meegenomen. De elementen en onderzoeken waar de online enquête op gebaseerd is, zijn terug te vinden in bijlage 6.1 op pag. 18.

5.2. Betrokkenheid volgens Wonen Limburg

Zoals eerder aangegeven zijn er veel termen en definities voor betrokkenheid. Betrokkenheid is iets persoonlijks dat van mensen zelf is. Iedereen is betrokken op zijn eigen manier. Vandaar is zowel aan de medewerkers van de buurtwinkels als aan de teamleiders de vraag gesteld hoe zij betrokkenheid zien.

5.2.1. Medewerkers

Betrokkenheid volgens de medewerkers;

5.2.2. Hoe zit het nu?

De medewerkers hebben een mooi en duidelijk beeld geschetst hoe zij betrokkenheid zien. Organisatie breed wordt dit echter niet gedragen en voelen medewerkers deze betrokkenheid niet. Zij geven aan dat zij erg betrokken zijn in hun werk en dat zij zich bijna dagelijks betrokken voelen. Uit de antwoorden is duidelijk te merken dat zij hiermee werk betrokkenheid bedoelen. Medewerkers voelen zich betrokken wanneer zij in contact staan met de huurders, zich serieus genomen voelen, zich onderdeel voelen van een team en feedback krijgen, van de huurder of van de leidinggevende.

Figuur 5

5.2.3. Teamleiders

De teamleiders hebben in de creatieve sessie de volgende formule opgesteld voor betrokkenheid. Hierin zitten de elementen die zij belangrijk vinden en laat de formule de verhoudingen van deze elementen zien. **Betrokkenheid = W/H² x V + ZD + C +/- Ve**
Interesse in Werk en Huurders, in het kwadraat, keer Verantwoordelijkheidsgevoel plus Zelfde Doelen plus Collegialiteit plus of min Vertrouwen (ligt eraan of het vertrouwen als positief of negatief wordt ervaren).
Volgens de teamleiders ontstaat er betrokkenheid wanneer Wonen Limburg deze formule goed inzet. De teamleiders zijn zich bewust van de rol die zij spelen in de betrokkenheid van medewerkers. Ze verwoorden het als: "Wij kunnen de betrokkenheid van de medewerkers maken of breken".

De betrokkenheid omschreven door zowel de medewerkers als de teamleiders loopt erg uiteen. Toch komen verantwoordelijkheid, samenwerken (collegialiteit) als interesse bij beiden terug. Dit laat zien dat de medewerkers en de teamleiders deze erg belangrijk vinden.

5.3. Betrokkenheidsfactoren

De factoren die invloed hebben op de betrokkenheid, zoals eerder in hoofdstuk 4.3.3. besproken, worden uitgezet tegen de resultaten van de online enquête. Hierbij is onderscheid gemaakt in twee soorten vragen. De medewerkers is rechtstreeks gevraagd welke factoren zij als belemmerend ervaren (5.3.1.). Daarnaast zijn er meerdere stellingen opgesteld die niet rechtstreeks naar de belemmering vragen, maar dit indirect doen (5.3.2.). De medewerkers geven op deze manier per factor aan of zij deze als belemmerend ervaren of juist niet.

5.3.1. Belemmeringen

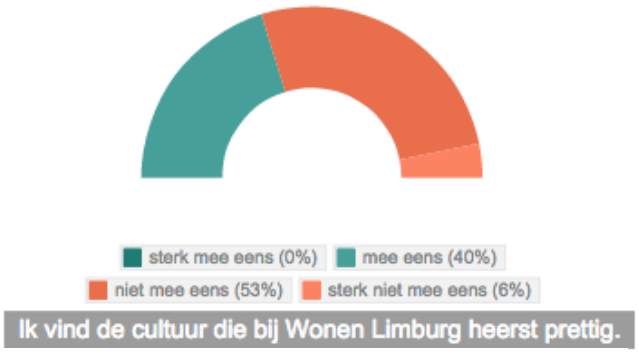
De medewerkers kregen de volgende vraag gesteld: "Welke van de onderstaande factoren ervaar jij als belemmerend als het gaat om je betrokken te kunnen voelen bij Wonen Limburg."

Figuur 6

Door 18 van de 46 medewerkers wordt onduidelijk leiderschap en management (visie, koers, sterk management, kwaliteiten en stijl van het management) als reden gegeven waarom zij zich niet betrokken kunnen voelen bij Wonen Limburg. Zie figuur 6.

5.3.2. Indirecte belemmeringen

De indirecte belemmeringen zijn de heersende cultuur binnen Wonen Limburg (zie figuur 7), erkenning krijgen voor het doen van goed werk* en gebrek aan informatie waardoor medewerkers niet weten wat er van hun verwacht wordt.



Figuur 7

Medewerkers geven daarentegen aan dat zij het prettig vinden om aan de gestelde doelen van Wonen Limburg te werken, ze hun teamleider/manager vertrouwen en dat zij vrij zijn in het nemen van beslissingen in hun werk. Zie bijlage 17 op pag. 67 voor het hele overzicht.

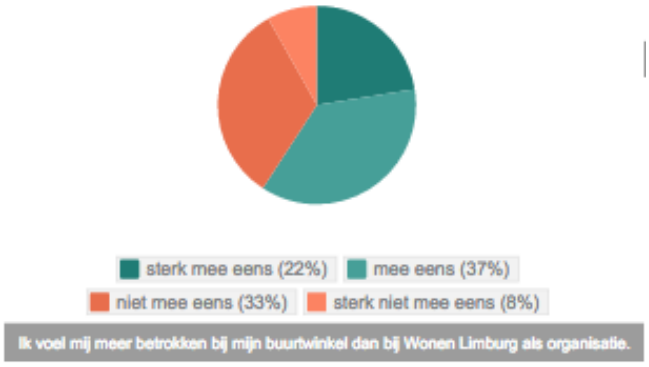
*Stimulans vanuit de organisatie is iets wat al langer speelt binnen Wonen Limburg. Vandaar dat een aantal medewerkers het 'schouderklopje' in het leven hebben geroepen. Het 'schouderklopje' is een middel om medewerkers even in het zonnetje te zetten en erkenning te geven in hun werk. Alle medewerkers kunnen collega's sinds kort aandragen voor een 'schouderklopje'. De resultaten van de online enquête laten echter zien dat het 'schouderklopje' nog niet het gewenste resultaat oplevert.

Het vertrouwen is deels aanwezig. Uit de creatieve sessie blijkt dat teamleiders merken dat medewerkers geen vertrouwen hebben in de organisatie. Zij zien dit terug in het feit dat 13 medewerkers geen antwoord geven op de vraag 'in welke buurtwinkel(s) ze werkzaam zijn'.
De teamleiders merken daarbij ook dat medewerkers geen verantwoordelijkheid nemen. De medewerkers onderling vinden het storend wanneer collega's de verantwoordelijkheid niet nemen voor hun werk en de fouten die zij maken. Er heerst geen feedbackcultuur in de organisatie. Medewerkers missen erkenning en feedback. Zij geven aan dat zij zelf wel feedback geven. Teamleiders zien dit niet terug. Op hun beurt geven de teamleiders aan dat zij bijna nooit feedback krijgen van de medewerkers. Volgens de medewerkers is er een slechte en onduidelijke communicatie binnen Wonen Limburg.

5.4. Eilandcultuur

In het onderzoek zijn een aantal vragen gesteld die vaststellen of er een eilandcultuur in de buurtwinkels heerst.

Figuur 8



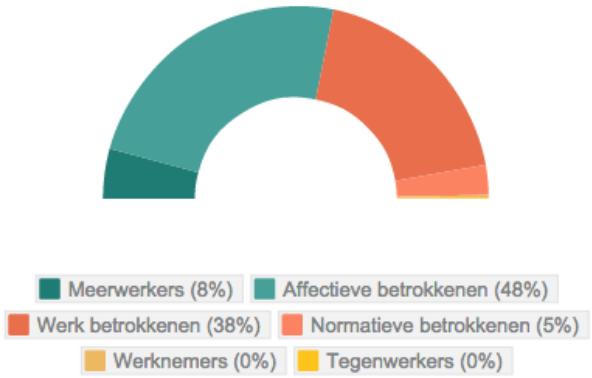
Figuur 9

Figuur 10

Uit deze figuren kan worden geconcludeerd dat er een eilandcultuur aanwezig is. Medewerkers voelen zich fijner in de eigen buurtwinkel dan dat ze bij het grote geheel Wonen Limburg horen.

5.5. Voorkomende vormen

Uit de resultaten van de online enquête blijkt dat de zes vormen van betrokkenheden voorkomen onder de medewerkers werkzaam in de buurtwinkels. Affectieve betrokkenen komt het meest voor in de organisatie. Werk betrokkenen komen op de tweede plaats. Uit de creatieve sessie is gebleken dat de teamleiders merken dat de medewerkers van de buurtwinkels meer betrokken zijn bij de eigen buurtwinkel dan bij Wonen Limburg als organisatie.
Voor de berekening van deze uitkomsten wordt doorverwezen naar bijlage 18 op pag. 68. De verhoudingen van de verschillende betrokkenheden aanwezig bij Wonen Limburg is te zien in figuur 11.

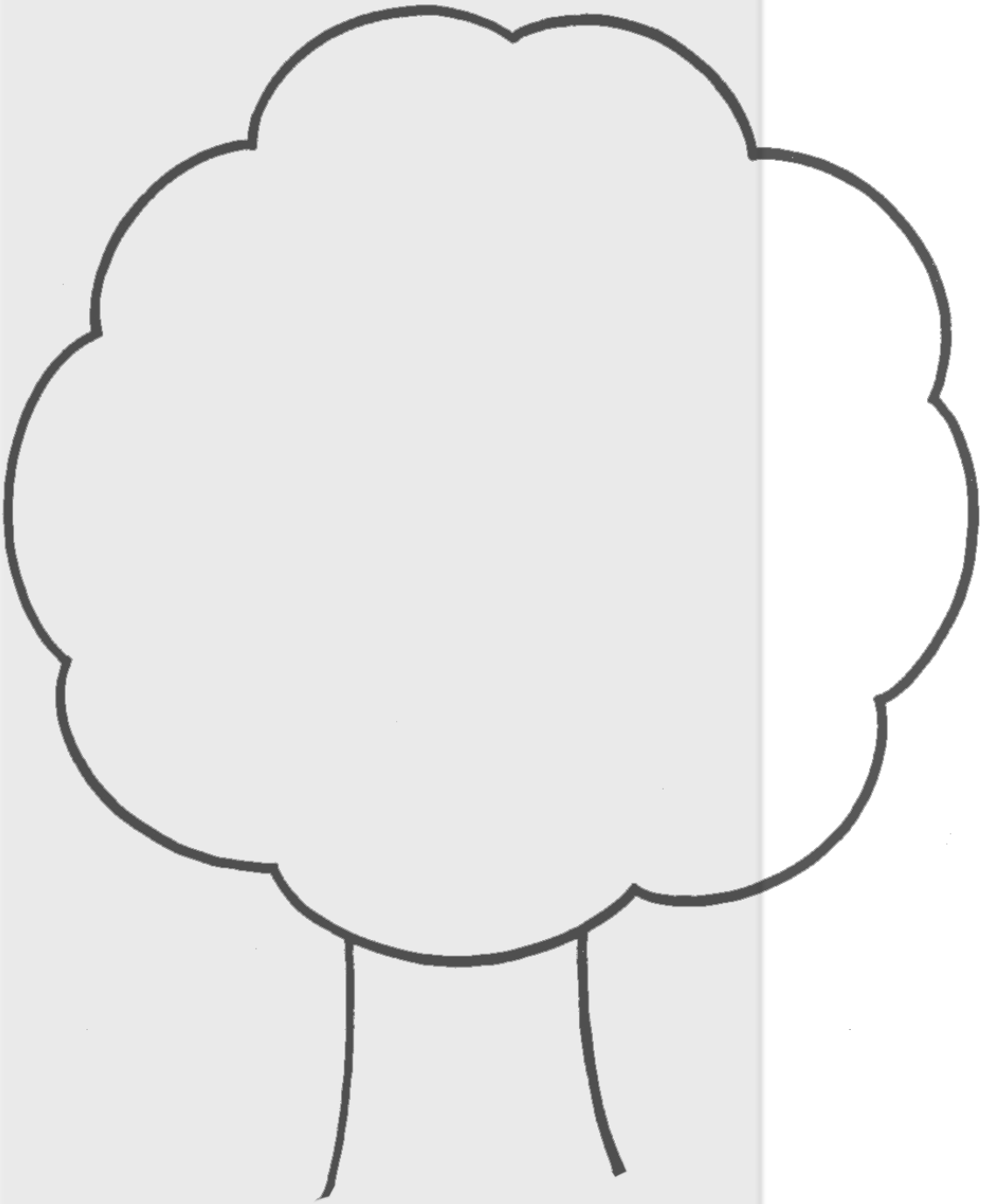


Figuur 11

Fanny Verdonschot

Boompje

De route naar de gewenste bestemming. Deze wordt gevormd door de resultaten te onderbouwen met theorie. Om zo helderheid te scheppen wat deze resultaten nu eigenlijk zeggen.

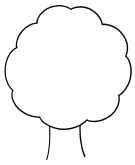


6. Conclusies & inzichten

Dit hoofdstuk geeft de conclusies weer, onderbouwd vanuit de theorie.

6.1. Wonen Limburg betrokkenheid

Het kerndoel van Wonen Limburg is mensen een *thuis* bieden. Daarin helpt zij de huurder hun woonplezier en woonomgeving te verbeteren. Zij investeert in betere buurten, wijken en huizen en in de leefbaarheid op straat. Een woningcorporatie is eigenlijk een organisatie die huurders een *huis* biedt. Wonen Limburg zet een stapje meer door ook voor een goede woonomgeving te zorgen en de huurders daarin te helpen. Dit stapje meer, dat zij als organisatie zet, verwacht zij ook van de medewerkers. Zij zorgen immers voor het helpen van de huurder en een verbetering van de woonomgeving. Vanuit deze gedachte ziet Wonen Limburg haar medewerkers graag als 'meerwerkers'. De medewerkers die erg betrokken zijn en graag een stapje meer zetten en extra werk verrichten. Wonen Limburg vindt hierbij belangrijk dat de medewerkers betrokken zijn bij de gehele organisatie. Het stapje meer van de meerwerkers is natuurlijk meegenomen maar niet het concrete doel van Wonen Limburg. De centralisatie die Wonen Limburg in 2013 heeft doorgevoerd was al een bijdrage om meer samenhang te creëren in de organisatie. Medewerkers zouden zich op deze manier meer betrokken voelen bij Wonen Limburg. Op het moment is dit niet aan de orde en zijn medewerkers werkzaam in de buurtwinkels voornamelijk betrokken bij het werk dat zij verrichten en bij de eigen buurtwinkel. Dit heeft ook te maken met het feit dat iedere buurtwinkel zijn eigen manier van handelen heeft.



Inzicht

Iedere buurtwinkel is uniek.

6.2. Team

Binnen een team is het belangrijk dat iedereen de zelfde doelen nastreeft zodat een goed resultaat behaald kan worden. Lencioni (2002) heeft een piramide samengesteld die de disfuncties (dingen die niet goed lopen) van een team weergeeft. De piramide laat zien welke disfuncties overwonnen moeten worden zodat er een goede samenwerking binnen een team volgt (figuur 12). Lencioni beschrijft in zijn model vijf fundamenten die nodig zijn om succesvol te zijn als een team. De piramide wordt in het negatieve gesteld:

- Zonder vertrouwen,
- Geen goede discussies, communicatie en confrontatie,
- Zonder goede communicatie geen betrokkenheid,
- Zonder betrokkenheid geen verantwoordelijkheid,
- Zonder verantwoordelijkheid geen resultaat (Lencioni, 2002).

Figuur 12

Deze theorie laat duidelijk zien dat zonder betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel er geen positief resultaat wordt geboekt. Het essentiële fundament is vertrouwen. Als dat ontbreekt zijn de rest van de fundamenten ook niet aanwezig. Om het model toe te passen binnen dit onderzoek wordt de totale organisatie Wonen Limburg als een team beschouwd. Om resultaat te boeken is er binnen een team goede samenwerking nodig.

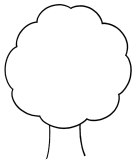
Er kan worden geconcludeerd dat er geen sprake is van een goed team. De disfuncties spelen op dit moment een te grote rol en deze belemmeren een goede samenwerking binnen Wonen Limburg. Er mist een zekere mate van vertrouwen. Medewerkers krijgen geen erkenning in hun werk waardoor zij geen vertrouwen voelen vanuit de organisatie. Dat er sprake is van geen goed team blijkt ook uit de heersende eilandculturen binnen de organisatie. Hierdoor verloopt de onderlinge samenwerking

tussen de medewerkers van de buurtwinkels en de medewerkers van het Wonen Limburg Huis niet goed. Medewerkers voelen zich meer betrokken bij de eigen buurtwinkel dan bij de rest van Wonen Limburg.

Om als een team, zoals benoemd uit het onderzoek van Lencioni, te kunnen fungeren en om als medewerker betrokken te blijven bij de organisatie willen medewerkers antwoord op een zestal vragen, aldus ter Laak (2015). Naar aanleiding van een betrokkenheidsonderzoek binnen haar organisatie zijn deze vragen opgesteld.
De zes vragen;

1. Job responsebilities – What is my job?
2. Performance feedback – How am I doing?
3. Individual needs – Does anyone care?
4. Work unit objectives, results – How is my unit doing?
5. Vision, mission, values – Where are we heading?
6. Engagement – How can I help?

De medewerkers willen deze antwoorden graag via de logische kanalen (van leidinggevende, manager of directeur). Vraag 1, 2 en 3 zouden zij graag beantwoord hebben door de leidinggevende. Vraag 4 door de leidinggevende of het bestuur. De antwoorden op vraag 5 en 6 horen zij graag vanuit de organisatie (Laak, 2015).
Medewerkers stellen dat als zij antwoord hebben op deze vragen zij goed geïnformeerd zijn waardoor zij hun werk goed kunnen uitvoeren. Interne communicatie faciliteert de teamleiders en managers in het communiceren en dus het beantwoorden van deze vragen. Wanneer medewerkers op de hoogte zijn van hun eigen taken, wat de organisatie wil bereiken en dit ten alle tijden voor ogen kunnen en willen houden, helpt dit de organisatie. Medewerkers zijn op deze manier betrokken en kunnen zich inzetten voor de organisatie. De medewerkers werkzaam in de buurtwinkels zijn niet betrokken bij de organisatie. Zij zetten zich in voor hun werk, niet voor de organisatie. Zij hebben geen duidelijke antwoorden op de bovenstaande vragen. Dit komt door gebrek aan informatie, stimulans, feedback en erkenning.



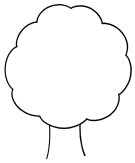
Inzicht
Er is wederzijds vertrouwen nodig om betrokkenheid te creëren.
Er is samenwerking nodig binnen het team Wonen Limburg om resultaten te behalen.

6.3. Bepalend klimaat
Een organisatie beschikt over een communicatieklimaat. Een communicatieklimaat is een metafoor voor de kwaliteit van de onderlinge relaties binnen een organisatie. Deze wordt gekenmerkt door vier factoren: vertrouwen, openheid, gehoord voelen en serieus genomen voelen (Amaral, Vitale, slagvaardige organisatie?, 2014). De verbetering van het communicatieklimaat is volgens Amaral (2013) een voorwaarde om tot een hernieuwd, wederzijds betekenisvolle relatie te komen tussen organisatie en medewerkers. Uit de online enquête blijkt dat medewerkers vinden dat er slecht wordt gecommuniceerd of zelfs te laat. De teamleiders merken dat er een beoordelingscultuur heerst waardoor medewerkers weinig feedback durven te geven. Hierdoor heerst er geen openheid en transparantie in de organisatie. Er kan dus worden geconcludeerd dat de kwaliteit van het communicatieklimaat binnen Wonen Limburg niet voldoet.

Het onderzoeksbureau RenM|Matrix (2012) stelt dat het klimaat van interne communicatie bepalend is voor medewerkersbetrokkenheid. Uit de onderzoeken uitgevoerd door RenM|Matrix blijkt dat openheid en inspraak belangrijke onderdelen zijn. Op basis van de resultaten van de onderzoeken is een IC|Matrix ontwikkeld. De matrix heeft als onderliggende gedachte dat het succes van interne communicatie beïnvloed wordt door de parallelle kanalen en communicatie via de lijn,

de sfeer en het klimaat waarin dit zich afspeelt. Identificatie of verbondenheid met de organisatie wordt als einddoel beschouwd. Bij Wonen Limburg ontbreekt de identificatie met de gehele organisatie waardoor verbondenheid en dus betrokkenheid niet aanwezig is. Medewerkers geven aan dat de communicatie via de lijn niet goed verloopt en dat parallelle kanalen niet altijd parallel lopen. Dus er kan geconcludeerd worden dat hier een kans ligt voor Wonen Limburg.

Het einddoel wordt volgens de IC|Matrix aangestuurd door verschillende factoren. Deze factoren zijn; de mate waarin medewerkers informatie krijgen over relevante zaken, zich bewust zijn van de bijdrage die zij leveren aan het succes van de organisatie en hoe zij de eventuele ruimte ervaren voor een kritische dialoog. De medewerkers van de buurtwinkels binnen Wonen Limburg merken dat er geen ruimte is voor een kritische dialoog. Dus het einddoel van de IC|Matrix is binnen Wonen Limburg niet behaald.
Bovenstaande factoren worden beïnvloed door het gebruik van en waardering voor de verschillende interne communicatiekanalen. Medewerkers van de buurtwinkels geven aan dat persoonlijk contact voorkeur heeft en daarmee op nummer één komt in de lijst van interne communicatiekanalen. Het gebruik van outlook komt op nummer twee.
De mate waarin medewerkers ruimte ervaren voor bottom-up communicatie heeft invloed op de betrokkenheid van medewerkers (RenM|Matrix, 2012). Er is geen ruimte voor bottom-up communicatie binnen Wonen Limburg. Uit de observatie blijkt dat de lange trajecten die medewerkers genoodzaakt zijn om af te leggen voordat er daadwerkelijk actie ondernomen kan worden, als ontmoedigend wordt ervaren. Er kan dus worden geconcludeerd dat door afwezigheid van bottom-up communicatie er geen betrokkenheid is.



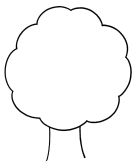
Inzicht
Ruimte voor kritische dialoog met medewerkers ondersteunt de betrokkenheid binnen een organisatie.
Het communicatieklimaat dient als fundering voor betrokken medewerkers.

6.4. Cruciale rol
De kwaliteit van interne communicatie en de onderlinge samenwerking maken een organisatie communicatief. Wonen Limburg is geen communicatieve organisatie dit wordt geconcludeerd op basis van de huidige traptrede (zie hoofdstuk 4.3.1.1.), het team (6.2.) en de resultaten van de online enquête. Informatie komt te laat, is onduidelijk of er is sprake van geen informatie. Daarbij wordt de onderlinge samenwerking tussen medewerkers van het Wonen Limburg Huis en medewerkers van de buurtwinkels als niet goed beoordeeld. Kortom de interne communicatie en de onderlinge samenwerking, die een organisatie communicatief maken, zijn bij Wonen Limburg niet aanwezig.
Directe leidinggevenden worden in het proces van een communicatieve organisatie erg belangrijk geacht. Zij vervullen een voorbeeldrol voor de medewerkers. Ook op het gebied van communicatie. De direct leidinggevende is de verpersoonlijking van de organisatie en wordt ook wel als *de* organisatie gezien (Reijnders, Basisboek Interne Communicatie, 2015). De teamleiders zien in dat zij een groot aandeel hebben in de mate van de betrokkenheid van de medewerkers.

Dat de teamleiders een belangrijke rol spelen is terug te zien in de antwoorden op de vraag wie medewerkers verantwoordelijk achten voor het feit dat zij op tijd weten wat ze moeten weten. De medewerkers benoemen hierbij ook bepaalde mate van eigen verantwoordelijkheid. De relatie tussen de medewerkers en hun leidinggevende worden als goed ervaren.

De meeste mensen zijn niet speciaal opgeleid om te communiceren (Reijnders, Basisboek Interne Communicatie, 2015). Zo ook leidinggevenden niet. De teamleiders binnen Wonen Limburg ervaren dit in een zekere mate ook. Zij geven aan dat zij de balans tussen te veel en te weinig informatie

moeilijk vinden. De teamleiders proberen de informatie die ze door moeten geven aan de medewerkers te filteren om zo tot een goede balans te komen.
Er zijn geen afspraken gemaakt over een haal- of brengplicht van informatie. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid en komt niet alle informatie over omdat medewerkers geen haalplicht voelen. Geconcludeerd wordt dat de teamleiders niet communicatief vaardig genoeg zijn om een sterke schakel in de lijncommunicatie te vormen.

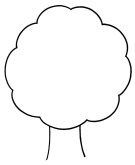


Inzicht

Leidinggevenden zijn van grote waarde voor de betrokkenheid binnen een organisatie. Leidinggevenden beschikken niet als vanzelfsprekend over goede communicatieve vaardigheden.

6.5. Bindfunctie

De medewerkers ervaren het persoonlijk contact als beste intern communicatiemiddel binnen Wonen Limburg. Koeleman (2012) stelt vast dat het persoonlijk gesprek de meest effectieve vorm van interne communicatie is. Het heeft een tweerichtingsverkeer en daarbij is iedereen in staat om meteen te reageren en zijn of haar interpretatie te delen. Dit geeft de bindfunctie (Reijnders, 2010) van interne communicatie mooi weer. Deze functie verbindt medewerkers aan de organisatie. Dit doet interne communicatie door onduidelijkheden, onbekendheden en onzekerheden weg te nemen door onder andere in gesprek te gaan met de medewerkers. Hierdoor kunnen medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen in hun werk. Dit is binnen Wonen Limburg niet aan de orde. Medewerkers geven aan geen duidelijkheid en bekendheid te ervaren betreffende informatie en structuur van de organisatie. De identificatie bij de organisatie is een belangrijke binding. Deze is binnen Wonen Limburg maar in geringe mate aanwezig. Medewerkers identificeren zich eerder met de eigen buurtwinkel en collega’s dan met de rest van de organisatie. Dus medewerkers nemen niet de gehele verantwoordelijkheid betreffende hun werk op zich die wel van hun verwacht wordt.



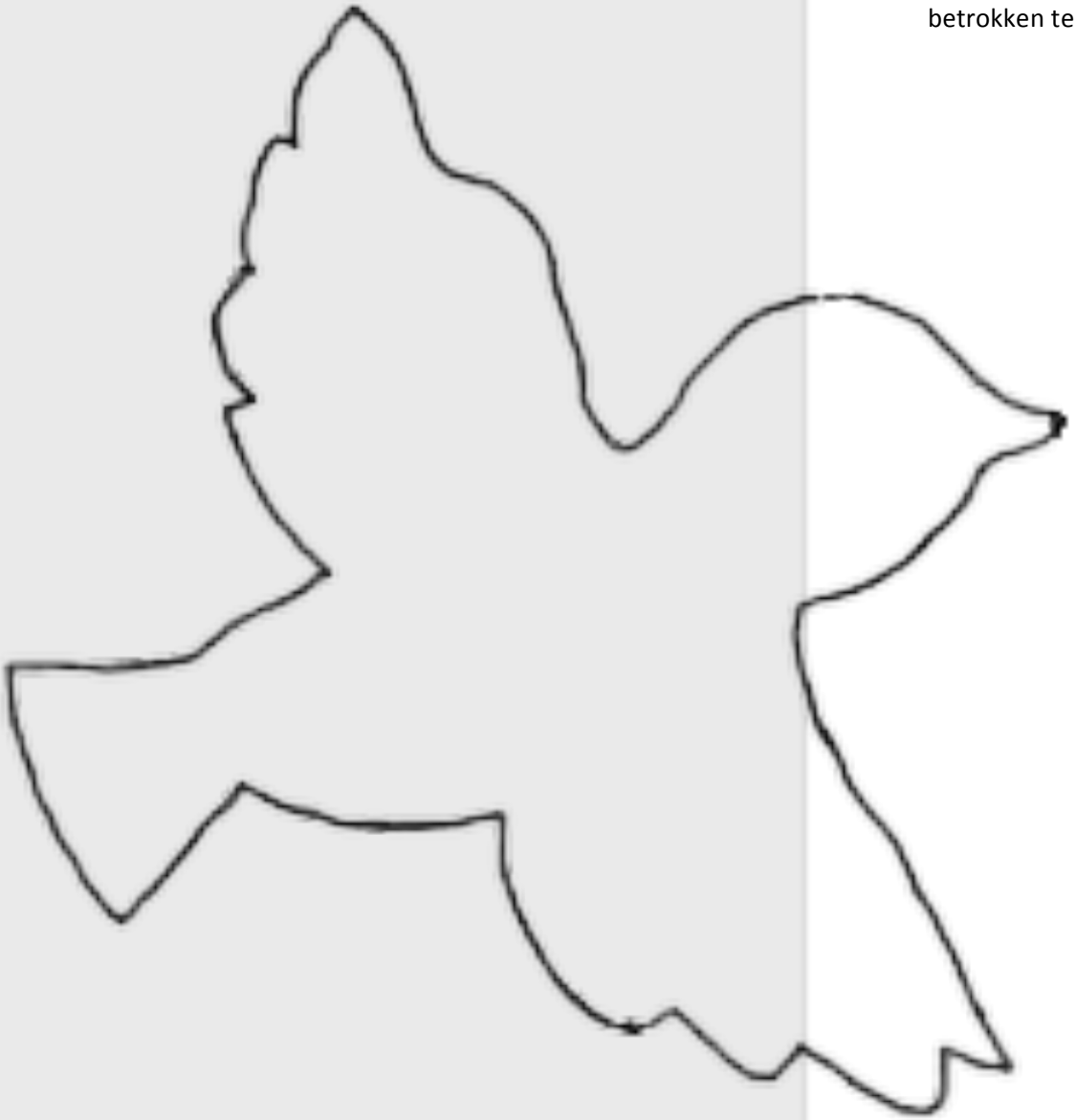
Inzicht

Interne communicatie heeft de mogelijkheid om voor een betere betrokkenheid te zorgen binnen Wonen Limburg.
Betrokkenheid komt met een eigen mate van verantwoordelijkheid.

Fanny Verdonschot

Beestje

De vogel staat in het logo van Wonen Limburg voor de vrijheid die ment krijgt. De vogel binnen dit onderzoeksrapport geeft weer hoe Wonen Limburg via de juiste route bij haar gewenste bestemming komt. De bestemming wordt gezien als vrijheid die men gaat ervaren door zich betrokken te kunnen voelen.



7. Bestemming

Dit hoofdstuk beschrijft een strategisch advies voor Wonen Limburg.

De 'familiestrategie' van Wil Michels, de strategietabel interne communicatie, de piramide van Lencioni en de inzichten uit hoofdstuk 6 vormen samen de basis voor een passend strategisch advies. Dit strategisch advies sluit aan bij de centrale vraag van dit onderzoeksrapport. Het strategisch advies en de instrumenten die worden aangereikt dragen bij aan de onderlinge betrokkenheid binnen Wonen Limburg. In het advies wordt een aantal trends meegenomen, namelijk: storymaking, visueel maken en accountability van communicatiemedewerkers (de trends en ontwikkelingen zijn terug te vinden in hoofdstuk 8).

7.1. Strategisch advies

Het algehele advies heeft betrekking op alle medewerkers van Wonen Limburg, niet alleen de medewerkers werkzaam in de buurtwinkels. Daarom is er bij het advies geen verdere onderverdeling gemaakt. Het fungeren als één team Wonen Limburg is belangrijk. Wanneer er een goed team aanwezig is volgt er een goede samenwerking en verdwijnen de losse eilandculturen. Op deze manier ontstaat er interne betrokkenheid vanuit alle partijen.

Het strategisch advies wordt in dit hoofdstuk per onderdeel uitgelegd, waarbij wordt beschreven hoe elk onderdeel bijdraagt aan het strategisch advies voor Wonen Limburg.

7.1.1. Visie

Medewerkers binnen Wonen Limburg hebben behoefte aan duidelijkheid. De actievisie die door Wonen Limburg wordt gehanteerd heeft oog voor het efficiënt en effectief overbrengen van informatie. Dit is van belang om medewerkers op de hoogte te brengen en houden en om duidelijkheid te creëren. Op dit moment hanteert Wonen Limburg de actievisie. Bij betrokkenheid wordt echter geadviseerd om de interactievisie in te zetten en de dialoog aan te gaan met medewerkers. De interactievisie stelt dat communicatie overal en altijd is waar mensen samenwerken. De organisatie is een babbelbox. Doordat medewerkers elkaar ontmoeten en spreken ontstaat een gezamenlijk beeld over wat wenselijk en gebruikelijk is. Het doel van de interactievisie is het ondersteunen van processen. Medewerkers vormen samen de organisatie en zijn een waardevolle bron van kennis en informatie (Reijnders, 2010). De dialoog wordt aangegaan waardoor medewerkers zich gehoord voelen.
Het advies voor Wonen Limburg is om een combinatie van de actievisie en de interactievisie in te zetten. Daarbij dient uiteraard goed te worden vastgesteld waar medewerkers op dat moment behoefte aan hebben. Nu er veel onduidelijkheid heerst vanwege de structuur- en functieveranderingen is het nodig om duidelijkheid te creëren. Het is van belang dat medewerkers op de hoogte zijn van deze veranderingen. Voor degenen waarvoor deze veranderingen specifiek gelden is 'begrip hebben' en het 'ondersteunen' van de informatie een belangrijk doel.

De strategietabel interne communicatie is hierbij een handig instrument. Dit biedt de afdeling communicatie houvast voor haar contact met de medewerkers. Bij elk contact kunnen zij vanuit de tabel bepalen welk middel zij het beste kunnen inzetten om het doel te bereiken. De 'informeren-kant' van de tabel wordt hierbij deels gelijkgesteld aan de actievisie. Het hangt dus sterk af wat medewerkers op dat moment moeten weten of doen.

7.1.2. Dialoog
Geadviseerd wordt om de dialoog aan te gaan. Door zowel horizontaal als verticaal de dialoog aan te gaan in de organisatie kan er meer begrip ontstaan tussen collega's, afdelingen en buurtwinkels. Wanneer medewerkers zich gehoord voelen kan er een vertrouwensband ontstaan. Vertrouwen is het basisfundament binnen de piramide van Lencioni (2002). Vanuit het vertrouwen wordt verder gebouwd aan de andere factoren die de betrokkenheid binnen de organisatie bevorderen. De factoren samen zorgen ervoor dat er een goed team en dus betrokkenheid ontstaat. Het juist inzetten van deze factoren zorgt er dan ook voor dat Wonen Limburg als een goed team en eenduidig kan functioneren.
Vertrouwen ontstaat wanneer er begrip is voor elkaars denken en doen. Door de dialoog aan te gaan worden interpretaties uitgewisseld, waardoor er een gezamenlijke interpretatie en dus begrip kan ontstaan. Door eerlijk te zijn, elkaar aan te spreken op werk gerelateerde zaken en gemaakte afspraken na te komen kunnen mensen elkaar vertrouwen.

7.1.3. Fundering
Geadviseerd wordt om in te zetten op een duidelijk communicatieklimaat. Dat geeft een stevige fundering waarop kan worden verder gebouwd. Het is van belang om elementen zoals vertrouwen, openheid, gehoord voelen en serieus nemen te integreren in de organisatie en in het dagelijkse werk. Teamleiders en managers worden geadviseerd om hier aandacht aan te besteden. Wanneer het management en de teamleiders zich open opstellen, luisteren naar de medewerkers en hun serieus nemen vormen zij een goed voorbeeld voor de medewerkers.

7.1.4. Leidinggevenden
Communiceren en leidinggeven gaan samen. Het helder uitleggen, bespreken en vertalen van de visie en strategie van de organisatie naar de medewerkers is een belangrijke taak van leidinggevenden. Zij hebben hierin immers een voorbeeldfunctie. Het is daarom van belang dat de leidinggevenden zich realiseren hoe ze iets helder kunnen uitleggen, bespreken of vertalen richting de medewerkers. Met de leidinggevenden binnen Wonen Limburg worden de managers en de teamleiders bedoeld. Geadviseerd wordt om leidinggevenden bekend te maken met de strategietabel interne communicatie en deze tabel in de praktijk te gebruiken. De tabel biedt helderheid en houvast die nodig en gewenst is in de communicatie met medewerkers.

Leidinggevenden kunnen met behulp van de tabel bepalen hoe zij de informatie het beste kunnen vertalen, uitleggen en bespreken. De interne communicatieprofessional van Wonen Limburg heeft onder andere als taak om leidinggevenden meer inzicht te geven in de werking en het effect van communicatie en hen te helpen bij deze taken (Reijnders, Basisboek Interne Communicatie, 2015). Van de interne communicatieprofessional wordt daarbij een coachende rol verwacht. De leidinggevenden kan hierdoor groeien in zijn/haar communicatief leiderschap en zich meer bewust worden van de rol die hij/zij inneemt ten opzichte van de medewerkers.
Een manager krijgt op deze manier inzicht in hoe een teamleider zijn/haar medewerkers aanstuurt en hoe het uiteindelijke proces dus verloopt.

7.1.5. Verschillen erkennen
Wonen Limburg heeft in 2013 bewust de keuze gemaakt om te centraliseren zodat processen hetzelfde verlopen. Desondanks blijven verschillen bestaan. De ene buurtwinkel is de andere niet. Wonen Limburg heeft alle buurtwinkels hetzelfde ingericht en overal dezelfde processen doorgevoerd. Toch zijn er dingen die de medewerkers van de buurtwinkel in Venray (Noord) anders doen dan medewerkers van de buurtwinkel in Heerlen (Zuid). Een belangrijk advies is om de verschillen binnen de buurtwinkels te erkennen. Dat zorgt voor begrip en vertrouwen binnen Wonen Limburg. Het is belangrijk om mensen in hun eigen waarde te laten. Hierdoor voelen zij zich gekend en gestimuleerd. In plaats van de verschillen te bestrijden kunnen deze effectief worden benut.

Medewerkers kunnen op deze manier van elkaar leren. Het ontdekken en benadrukken van de gezamenlijke overeenkomsten brengt de verschillende onderdelen van de organisatie samen. Medewerkers zullen meer begrip krijgen voor elkaar en de meerwaarde van de gezamenlijke overeenkomsten inzien en uitdragen. Erkenning zorgt er tevens voor dat medewerkers zich meer betrokken zullen voelen bij Wonen Limburg als gehele organisatie. De verschillen kunnen worden erkend door bijvoorbeeld gebruik te maken van het instrument 'kijkje bij jou thuis' zie hoofdstuk 7.3.

7.2. Communicatie strategie

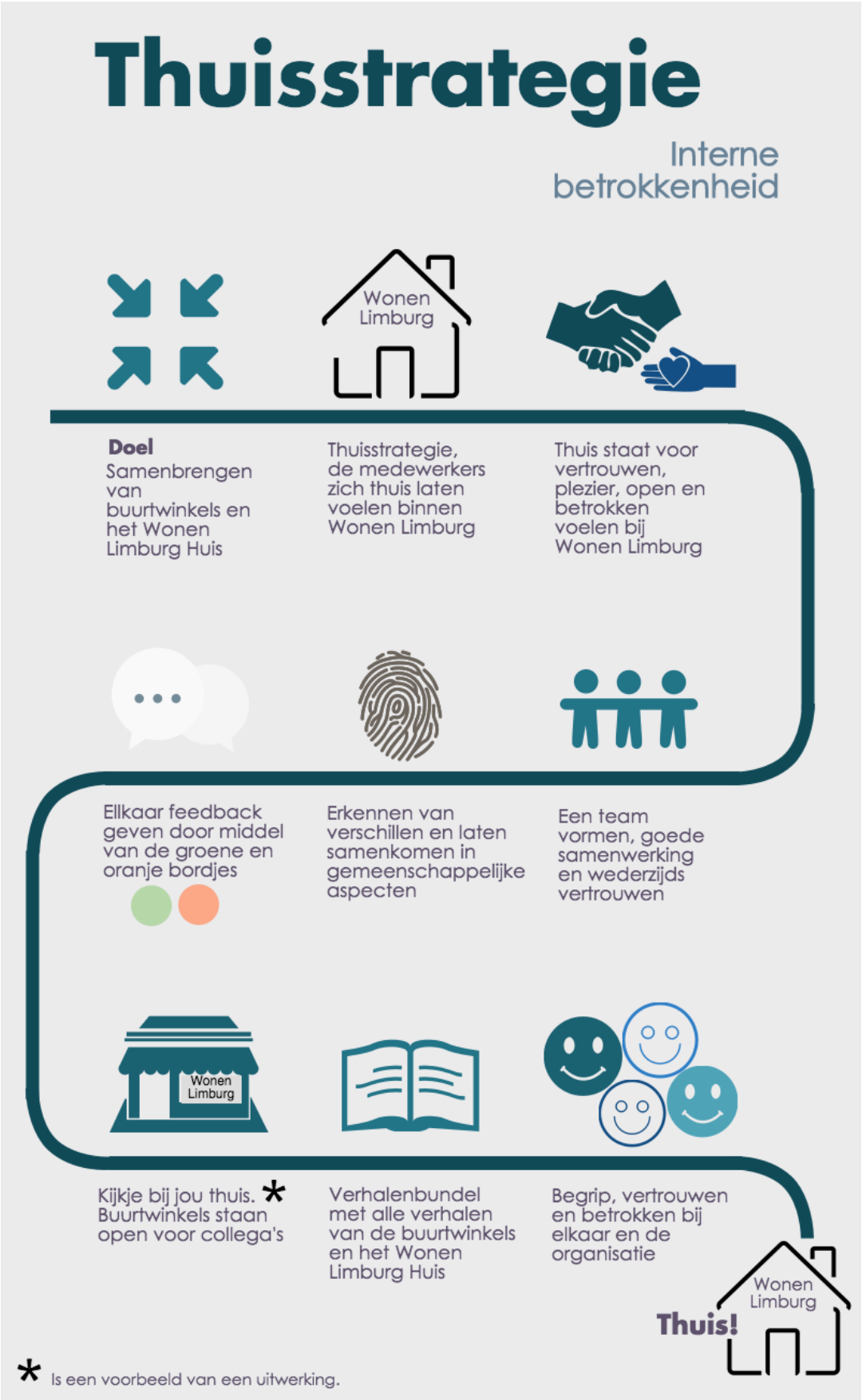
Het strategisch advies wordt gekoppeld aan een communicatiestrategie, die als naam 'thuisstrategie' heeft meegekregen. Door er een concrete naam aan te geven krijgt het advies meer lading en gaan medewerkers zich hierin beter herkennen. De adviezen genoemd in hoofdstuk 7.1. zorgen uiteindelijk voor meer betrokkenheid binnen de organisatie Wonen Limburg, zodat medewerkers zich thuis kunnen voelen. Betrokkenheid heeft namelijk volgens Michels (2013) ook te maken met het delen van gevoelens, gedachten, interesses en emoties met een ander.
Vandaar dat de thuisstrategie is ontwikkeld voor Wonen Limburg. De thuisstrategie is gebaseerd op de familiestrategie (Michels, 2013). De familiestrategie gaat ervan uit dat familieleden hetzelfde DNA hebben, maar toch van uiterlijk kunnen verschillen. Dit weerspiegelt de medewerkers in een organisatie, in de thuisstrategie worden de medewerkers gezien als familieleden die zich thuis voelen bij de organisatie. Ze werken in dezelfde organisatie en streven (als het goed is) dezelfde doelen na. Toch doet iedereen dit op een andere manier.
In een familie voelt het plezierig en vertrouwd en worden er verhalen gedeeld over gebeurtenissen. Wanneer er vertrouwen en betrokkenheid is, durven familieleden elkaar aan te spreken op elkaars gedrag als dit nodig is.
Het bestuur van een organisatie heeft als hoofd van de familie een voorbeeldfunctie, geeft aandacht, steunt en corrigeert de familieleden waar nodig is. De leidinggevenden vormen de gezinshoofden en de medewerkers vormen de gezinsleden. De buurtwinkels en het Wonen Limburg Huis worden binnen de thuisstrategie als huizen van de gezinnen gezien. Samen maken zij deel uit van een grote familie, namelijk Wonen Limburg.

Het doel van de familiestrategie is het creëren van interne betrokkenheid en het versterken van de interne band. De strategie maakt van de losse vestigingen binnen de organisatie één geheel. In plaats van de verschillen in cultuur te bestrijden is het productiever deze te benutten. De diversiteit van de medewerkers wordt gekoppeld aan het grotere geheel waarvan zij deel uitmaken (Michels, 2013).

De thuisstrategie omarmt daarom ook de verschillen van de gezinnen (medewerkers van de buurtwinkels en de medewerkers van het Wonen Limburg Huis), erkent en stimuleert deze. Het effect van de thuisstrategie is dat de erkenning en het begrip voor elkaars thuis en dus voor elkaars handelen, het gemeenschappelijke thuisgevoel versterken. Hierdoor gaan medewerkers zich meer betrokken voelen bij elkaar en bij Wonen Limburg. Door de verschillen te erkennen, te benadrukken en uit te dragen geeft dit inzicht voor collega's. Op deze manier weten de medewerkers van de buurtwinkels en de medewerkers van het Wonen Limburg Huis van elkaar wat ze doen en wat ze aan elkaar hebben. Hierdoor kunnen zij beter kunnen samenwerken naar het gemeenschappelijke doel.

Iedereen voelt zich op een andere manier ergens thuis. Wonen Limburg biedt het huis waar medewerkers zich door eigen invulling thuis kunnen voelen. Uiteindelijk blijven ze wel onderdeel van dezelfde familie. Door het benadrukken van overeenkomsten zoals DNA, gezamenlijke geschiedenis en ervaringen wordt een familiegevoel versterkt en zo ook het thuisgevoel. Wanneer verschillen worden erkend, komen mensen samen in de gemeenschappelijke aspecten. Dat hebben ze namelijk met elkaar gemeen.
Het creëren van ontmoetingen zorgt voor uitwisseling van elkaars thuisgevoel. Doordat medewerkers bij elkaar op bezoek gaan worden ook verhalen en kennis ook gedeeld.

7.2.1. Thuisstrategie visualisatie



7.3. Uitvoering

Als voorbeeld is de volgende uitvoering opgesteld. De thuisstrategie kan natuurlijk op meerdere manieren worden ingezet.

7.3.1. Feedbackborden

Groene en Oranje borden introduceren. Medewerkers krijgen een groen en oranje feedbackbord. Groen wil zeggen dat ze vinden dat de kwestie, vraag of wat op dat moment wordt besproken, goed is aangepakt. Oranje geeft aan dat het niet allemaal lekker is verlopen of dat er dingen beter kunnen. Deze feedbackborden kunnen tijdens alle gesprekken in de hele organisatie ingezet worden.
Per kwestie die is besproken, wordt bijvoorbeeld een medewerker gevraagd om een toelichting te geven op zijn/haar bord. In het begin kan het zijn dat het geven van een eerlijke mening onwennig aanvoelt. Door eerlijk te zijn weten mensen wat ze kunnen verwachten en kan een band van vertrouwen ontstaan. Doordat collega's hierop reageren voelen medewerkers zich gehoord en serieus genomen. Op ten duur zal het automatisch gaan en is iedereen in staat feedback te geven. Op deze manier ontstaat meer openheid en wordt er meer erkenning en feedback toegekend in de organisatie.

7.3.2. Bilateraal gesprek

Duidelijk afspraken tussen leidinggevenden en medewerkers scheppen helderheid. Het maken van afspraken over de breng- en haalplicht van informatie is belangrijk. Het brengen en halen van informatie ligt niet alleen in de handen van de teamleider. In een bilateraal gesprek kunnen medewerkers aangeven hoe zij dit willen aanpakken met hun teamleider. Op deze manier scheppen de medewerkers duidelijkheid.
In een bilateraal gesprek wordt ook aangegeven wat medewerkers, maar ook de teamleiders, verwachten qua stimulans, feedback en erkenning. Hierbij gelden ook de groene en oranje feedbackborden. De teamleider legt uit waarom de medewerker een groen en/of oranje bord krijgt over de afgelopen periode. Hetzelfde wordt ook omgekeerd gedaan. De medewerker licht zijn groene en/of oranje bord toe aan de teamleider. Wat vond hij/zij in de afgelopen periode goed gaan en wat kon beter.

Door duidelijke afspraken te maken en het inzetten van de bovenstaande instrumenten wordt een groot beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers.

7.3.3. 'Kijkje bij jou thuis'

Uit de creatieve sessie met de teamleiders kwam naar voren dat het Wonen Limburg Huis als dominant wordt ervaren. Het is daarom goed dat medewerkers hun 'thuis' openstellen voor collega's om op deze manier openheid en transparantie te creëren binnen de organisatie.
De buurtwinkels en het Wonen Limburg Huis worden een week opengesteld voor alle collega's. Tijdens 'kijkje bij jou thuis' vertellen de medewerkers die werkzaam zijn in de buurtwinkel of in het Wonen Limburg Huis wat hun buurtwinkel uniek maakt en waarom zij juist hier graag werken. Door bij elkaar op bezoek te gaan maken collega's kennis met andere onderdelen van de organisatie en ontstaat er begrip voor elkaar. Door begrip te krijgen voor anderen ontstaat vertrouwen.

7.3.3.1. Stap voor stap

Stap 1 De medewerkers in de buurtwinkels geven aan wat hun buurtwinkel uniek maakt. Daarnaast vertalen zij een (of meerdere) kernwaarde(n) naar de werkzaamheden in hun buurtwinkel en geven zij aan op welke manier zij die kernwaarde(n) uitstralen. Op deze manier komen zaken boven tafel die medewerkers hebben ervaren en waar juist die kernwaarde of dat unieke element in terug kwam. Deze ervaringen worden verwerkt tot een 'buurtwinkelverhaal'.
De teamleider speelt een belangrijke rol hierbij. Zie 7.3.3.2.

Stap 2 De aankondiging van 'kijkje bij jou thuis' wordt gedaan volgens het doel 'ervan weten' en 'begrip hebben' zoals benoemd in de strategietabel interne communicatie. Leidinggevenden hebben de taak om 'kijkje bij jou thuis' uit te leggen en te vertalen naar de medewerkers. Op het intranet wordt een bericht geplaatst. Hierbij zal een duidelijk visueel beeld van 'kijkje bij jou thuis' worden geplaatst. Een voorbeeld van een moodboard voor 'kijkje bij jou thuis' is te vinden in bijlage 15. op pag. 63. Er wordt een evenement aangemaakt op de interne Facebookpagina van Wonen Limburg. Hierop is meer informatie over 'kijkje bij jou thuis' vermeld.

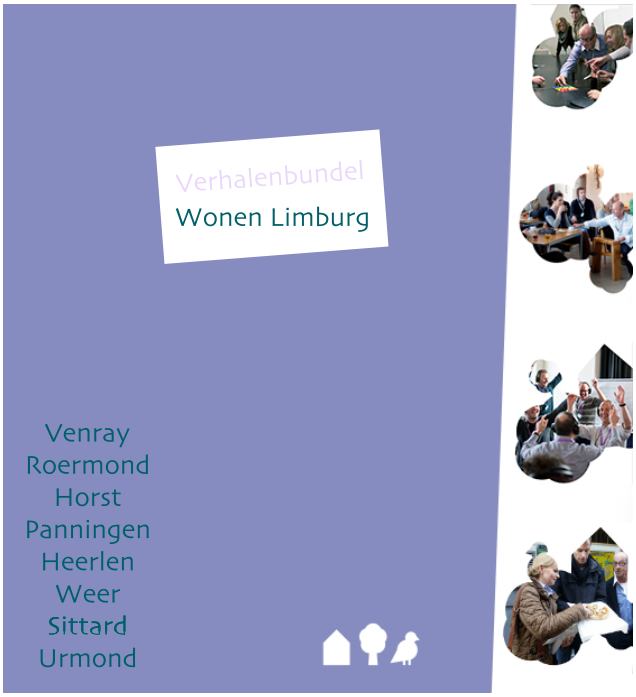
Stap 3 'Kijkje bij jou thuis' duurt een week. In deze week kunnen alle collega's een bezoek brengen aan de buurtwinkels en het Wonen Limburg Huis, die in deze week allemaal zijn opengesteld. Tijdens een bezoek worden de unieke elementen en kernwaarden verteld middels het 'buurtwinkelverhaal'. Ook kunnen andere verhalen worden verteld die bijvoorbeeld de vertaling van de kernwaarde(n) weergeven. Zo kunnen collega's binnen de gehele organisatie van elkaar leren.

Stap 4 De 'buurtwinkelverhalen' worden gebundeld in een verhalenbundel. Zo wordt de diversiteit van de organisatie benadrukt én samengebracht in één bundel. Iedereen maakt ten slotte deel uit van Wonen Limburg. Er ontstaat een Wonen Limburg verhaal door middel van aanvullingen vanuit de hele organisatie.

Stap 5 De verhalenbundel wordt door de organisatie verspreid en iedereen krijgt een exemplaar. Op deze manier wordt inzicht geboden in de verschillen, overeenkomsten, verhalen en culturen van de buurtwinkels en het Wonen Limburg Huis. Het gesprek over deze verhalenbundel wordt binnen de hele organisatie gevoerd.

Door medewerkers aan de slag te laten gaan met de kernwaarden zorgt dit ook voor meer duidelijkheid over de waarden en identiteit van de organisatie (betrokkenheidsfactor waarden & identiteit en leiderschap & management).

7.3.3.2. Verhalenbundel



Figuur 12

Alle medewerkers van Wonen Limburg helpen mee aan de verhalenbundel waardoor het doel 'zelf doen', van de strategietabel interne communicatie, bereikt wordt. De leidinggevenden initiëren het proces. De medewerkers geven vorm aan de verhalenbundel waardoor de medewerkers een sterk eigenaarschap voelen. Dit sluit aan op de trend storymaking. Op deze manier wordt het verhaal van Wonen Limburg niet opgelegd maar is het iets van de medewerkers zelf. Hierdoor voelen zij zich meer betrokken bij het verhaal en dus bij de organisatie.
De verhalen over de verschillende buurtwinkels en kernwaarden worden gebundeld. Op deze manier wordt er een duidelijke cultuur geschetst binnen de organisatie (betrokkenheidsfactor werkomgeving). Figuur 12 geeft een voorbeeld van de voorkant van de verhalenbundel van Wonen Limburg weer.

Het advies is om 'kijkje bij jou thuis' elk jaar of uiterlijk om de twee jaar uit te laten voeren. Op deze manier wordt de cultuur helder voor de medewerkers en blijft deze helder. Cultuur wordt door de verhalenbundel concreter en daardoor tastbaar en controleerbaar. Er wordt hierdoor ingespeeld op de trend accountability. Dit wil zeggen dat de afdeling communicatie aan kan tonen dat het een toegevoegde waarde heeft in de organisatie. Wanneer cultuur tastbaar wordt, kan ook worden gemeten of deze binnen Wonen Limburg door de jaren heen wijzigt.

7.3.3.3. Rol van de teamleiders

De teamleiders zorgen ervoor dat 'kijkje bij jou thuis' de juiste input krijgt vanuit de medewerkers. De teamleiders krijgen hierbij steun van de interne communicatieprofessional. De teamleiders organiseren voorafgaand aan 'kijkje bij jou thuis' een bijeenkomst voor alle medewerkers werkzaam in de desbetreffende buurtwinkel. Zij gaan het gesprek aan met de medewerkers door samen de unieke elementen te benoemen van de buurtwinkel en de kernwaarde(n) te vertalen naar hun eigen buurtwinkel. Het doel is dat medewerkers zich gehoord en serieus genomen voelen. Hiervoor is duidelijk leiderschap van de teamleiders nodig.

8. Trends & ontwikkelingen

Trends en ontwikkelingen op het gebied van woningcorporaties en interne communicatie.

Er wordt verwacht dat communicatie-medewerkers steeds meer accountable zijn. Wanneer zij en dus de afdeling accountable is, is de toegevoegde waarde van communicatie duidelijk binnen de organisatie. Het juist inrichten van de communicatieafdeling is daarbij van belang (Winkelaar, 2015).

De communicatie met medewerkers wordt steeds vaker als belangrijk gezien. Waar eerst het eenrichtingsverkeer gold, geldt nu steeds vaker de wisselwerking. Interactie en dialoog tussen verschillende collega's, afdelingen en vestigingen (Managementsite, 2015).

Grote decentralisaties kenmerken ontwikkelingen in de publieke sector. Het regeerakkoord gaf aan om een aantal landelijke taken te decentraliseren en de verantwoordelijkheid te beleggen bij lokale overheid, de gemeenten. De gedachte hierachter is dat op deze manier meer maatwerk geleverd wordt en er meer samenhang is. Deze decentralisaties hebben grote gevolgen voor woningcorporaties. Zij moeten inspelen op de veranderende woonbehoeften en lokale infrastructuur, waarbij in het regeerakkoord eveneens een regierol rond woningcorporaties voor de gemeente is afgesproken (PwC, 2014).

Interne communicatie neemt steeds meer in belang toe. Communicatieleiders hechten steeds meer waarde aan communicatie met medewerkers.'Het bouwen van een sterk, trouw, goed geïnformeerd en betrokken personeelsbestand' wordt als erg belangrijk beschouwd(Farey-Jones, 2014).

Onderzoek wijst uit dat interne communicatie geen sterke kwaliteit van senior managers is. Waardoor communicatie vaak onduidelijk verloopt. De externe communicatie-vaardigheden bij senior manager is vaak beter. Het vormt een serieuze bedreiging voor organisaties wanneer senior managers dit niet goed kunnen (Gremmen, 2015) & (PR Academy, 2014)

Sociale media is bijna niet meer weg te denken in de maatschappij. Bijna 9 op de 10 mensen in Nederland maken gebruik van sociale media (Oosterveer, 2014). Via sociale media is iedereen met elkaar verbonden en is de transparantie groot. Organisaties, met name in de publieke sector, staan in de schijnwerpers. Er wordt meer van hun verwacht, vanuit de overheid maar ook vanuit de stakeholders en huurders. Het voldoen aan wet- en regelgeving wordt streng gemonitord. Bijna goed is niet goed genoeg en dit wordt zichtbaar. Belang van relevante verantwoording over prestatie in een transparante maatschappij is belangrijk (PwC, 2014).

De volledige trends en ontwikkelingen zijn terug te vinden in bijlage 9 op pag. 27 .

Bibliografie

Boeken

Delden, J. v. (1999). Bestuurscommunicatie in organisaties. In J. v. Delden, *Bestuurscommunicatie in organisaties.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.
Dirkse-Hulscher, S., & Talen, A. (2007). Het groot werkvormenboek. In S. Dirkse-Hulscher, & A. Talen, *Het groot werkvormenboek* (p. 5). Den Haag: BIM Media B.V.
Kaap, G. v. (2008). *Toegepaste communicatieonderzoek.* Den Haag: Boom onderwijs.
Koeleman, H. (2012). Definitie. In H. Koeleman, *Interne communicatie bij verandering.* Amsterdam: Adfo groep.
Koeleman, H. (2012). Interne communicatie als managementinstrument. In H. Koeleman, *Interne communicatie als managementinstrument.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.
Krugman, H. (1997). Betrokkenheid. In P. D. Poisz, *GVR- monografie* (p. 14). Amsterdam: Jubels/Copypoint.
Lencioni, P. (2002). The Five Dysfunctions of a Team. In P. Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team.* San Francisco: Jossey-Bass.
Marcus, J., & Dam, N. v. (2012). Leiderschapsstijl. In J. M. Dam, *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* (pp. 248, 254). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
Marcus, J., & van Dam, N. (2009). Leiderschapsstijl. In J. M. Dam, *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.
Meyer, J., & Allen, J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application.* London: Sage.
Michels, W. (2013). Communicatiestrategie. In W. Michels, *Communicatiestrategie.* Houten: Noordhoff Uitgevers.
Reijnders, E. (2011). In E. Reijnders, *Interne communicatie voor de professional.* Assen: Van Gorcum.
Reijnders, E. (2010). Actievisie. In E. Reijnders, *Basisboek Interne Communicatie.* Assen: Van Gorcum.
Reijnders, E. (2015). Basisboek Interne Communicatie. In E. Reijnders, *Basisboek Interne Communicatie.* Assen: Van Gorcum.
Reijnders, E. (1976). Communication flow. In E. &.-R. Rogers, *Communication in Organizations.* (p. 81). New York: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co.
Reijnders, E. (2010). Een definitie als plaatsbepaling. In E. Reijnders, *Basisboek interne communicatie* (p. 104). Assen: Van Gorcum.
Reijnders, E. (2015). *Engagement en de actievisie.* Assen: Van Gorcum.
Reijnders, E. (2010). Functies van interne communicatie. In E. Reijnders, *Basisboek Interne Communicatie* (pp. 106-107). Assen: Van Gorcum.
Reijnders, E. (2012). Interne Communicatie als betekenisgeving. In E. Reijnders, *Wat vinden we er nu echt van?* Assen: Van Gorcum.
Reijnders, E. (2010). Uitwisseling tussen teams. In E. Reijnders, *Basisboek Interne Communicatie* (p. 262). Assen: Van Gorcum.
Reijnders, E., Hogendoorn, M., Laat, C. d., Koning, A., & Stifhout, L. v. (2015). strategietabel interne communicatie. In E. Reijnders, *Baisboek Interne Communicatie.* Assen: van Gorcum.
Ruler, B. v. (2010). Communicatiekruispunt. In B. v. Ruler, *Communicatiekruispunt.* Alphen aan de Rijn: Kluwer.
Slangen, N. (2009). De modellen van C. In N. Slangen, *Strategische communicatie.* Den Haag: Sdu uitgevers bv.
Smidts, A., Pruyn, A., & van Riel, C. (2001). *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification.*
Vergouw, G. (2013). Hoe creëer je draagvlak? In G. Vergouw, *Commitment* (p. 107). Almere: Uitgeverij Boom/Nelissen.

Vergouw, G. (2013). Leiderschap en commitment. In G. Vergouw, *Commitment* (pp. 87-104). Almere: Boom Nelissen.
Vergouw, G. (2013). Speurtocht naar commitment. In G. Vergouw, *Commitment* (p. 19). Amsterdam: Boom Nelissen.
Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (pp. 121, 152-156). Amsterdan: Boom Uitgevers.
Vermunt, J. (2000). Leerstijlen en sturen van leerprocessen in het hoger onderweijs. In J. Vermunt, *Leren (en) doceren in het hoger onderwijs. .* Utrecht: Kallenberg e.a. Lemma.
Whitmore, J. (1995). Succesvol coachen. In J. Whitmore, *Coachen: de managementstijl voor betere prestaties van individu en team.* Baarn: Nelissen.
Wigman, M. (2011). Betrekken van betrokkenen. In M. Wigman, *Regel jij het draagvlak* (pp. 118-133). Den Haag: De communicatiepraktijk.

Interne documenten

Mennen, K. (2014). *Organisatieanalyse Wonen Limburg.* Roermond: Wonen Limburg.
Wonen Limburg. (2015). *Organisatie*. Opgeroepen op februari 23, 2015, van Intranet.
Wonen Limburg. (2014). *Personeelshandboek.* Roermond: Wonen Limburg.
Wonen Limburg. (2013). *Plan van Aanpak: 'Het ontwikkelonderzoek en uitvoeringsplan'.* Roermond: Wonen Limburg.
Wonen Limburg. (2013). *Welkom thuis.* Roermond: Wonen Limburg.
Wonen Limburg. (2015). *Wij zijn Wonen Limburg*. Opgeroepen op februari 20, 2015, van Wonen Limburg: http://www.wonenlimburg.nl/Wij_zijn_Wonen_Limburg

Onderzoeken

Arbeidsmarketing, G. (2014). *Werk lekker!* Goirle: Goals Arbeidsmarketing.
Effectory. (2014). *Het verborgen potentieel van werkend Nederland.* Amsterdam: Effectory.
EURIB. (2014). *Internal branding: Medewerkerbetrokkenheid .* Rotterdam: EURIB.
Gallup. (2013). *State of the global workplace report.* America: Gallup.
Heining, A. (2011). *De rol van informele organisatiestructuren in de interne communicatie.* Twente: Universiteit Twente.
Huisman, C., de Jong, A., Duin, C., & Stoeldraijer, L. (2013). *Regionale bevolkings- en huishoudensprognose 2013-2040.* Den Haag/ Bilthoven: Planbureau voor de Leefomgeving.
Jak, S., & Evers, A. (2010). *Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment.* Amsterdam: FMG: Psychology Research Institute, FMG: Research Institute Child Development and Education (CDE).
Miller, K. H.-E. (1990). *An integrated model of communication, stress and burnout in the workplace.* Communication Research.
Mochari, I. (2014, september 22). *Storytelling Is Out: Why Storymaking Is the Future of Brand*
Rogers, E., & Agarwala-Rogers, R. (1976). In C. i. Organizations. New York: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co.
Schmeets, H. (2014). *Verschillen in sociale samenhang en welzijn tussen provincies.* Den Haag/Heerlen: CBS.
Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationship between job, organization and career commitments and work outcomes: An integrative approach. In Y. &. Wiener, *Organizational behavior and Human Performance* (pp. 26, 81-96). Cleveland, USA: Cleveland State University.

Artikelen

Delden, M. v. (1998). Interne communicatie en accountability: hoe meet je een ongrijpbaar verschijnsel? *Communicatie* (7/8), 28-30.
Goleman, D. (2006). Leadership that gets results. *Harvard Business Review* (zomer).
Involve. (2012). *Vijf resultaatgebieden van interne communicatie.* Nijmegen: Involve.

Mowday, Porter, & Durbin. (1974). *Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units.* Elsevier.
PR Academy. (2014). *Trends Survey 2015 Qualifications for communicators.* London: PR Academy.
PwC. (2014). *Capita Selecta; Ontwikkelingen publieke sector.* Amsterdam: PwC.
Vliege, S. (2010). *Interne communicatie bij organisatieveranderingen.* Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
Vuuren, M. v. (2006). *Why work? The contribution of value perceptions and efficacy expectations to organizational commitment.* Enschede: Universiteit Twente.

Websites

Amaral, M. (2013, september 26). *Angstcultuur is doodlopende weg*. Opgeroepen op mei 2, 2015, van Managementsite: https://www.managementsite.nl/angstcultuur
Amaral, M. (2014, januari 7). *Vitale, slagvaardige organisatie? Zorg voor een gezond communicatie-klimaat!* Opgeroepen op mei 2, 2015, van Spup: http://spup.nl/nl/vitale-slagvaardige-organisatie-zorg-voor-een-gezond-communicatie-klimaat/
Boerma, H. (2015, januari 2). *Intranet maakt een comeback: dit zijn de trends van 2015*. Opgeroepen op april 22, 2015, van Frankwatching: http://www.frankwatching.com/archive/2015/01/02/intranet-maakt-een-comeback-dit-zijn-de-trends-van-2015/
Bosch, M. v., & Zweekhorst, P. (2009). *Funderings van communicatie en organisatie*. Opgeroepen op april 23, 2015, van Giraffeview: http://www.giraffeview.com/artikelen/artikelen-1/index.html
Farey-Jones, D. (2014, juni 6). *BLCS Survey 2014: Staff engagement climbs up comms directors' agenda*. Opgeroepen op maart 29, 2015, van PRweek: http://www.prweek.com/article/1297651/blcs-survey-2014-staff-engagement-climbs-comms-directors-agenda
Gill, V. (2013, juni 3). *Engagement, wat is het nou écht?* Opgeroepen op april 2, 2015, van Marketingfacts: http://www.marketingfacts.nl/berichten/engagement-wat-is-het-nou-echt
Gremmen, P. (2015, april 7). *Onderzoek: Managers slecht in interne communicatie*. Opgeroepen op april 20, 2015, van Redactiepartners: http://www.redactiepartners.nl/blog/onderzoek-managers-slecht-in-interne-communicatie/
Groep, K. (2014). *Eilandcultuur in organisaties*. Opgeroepen op maart 19, 2015, van Kikkergroep: http://www.kikkergroep.nl/bibliotheek/artikelen/eilandcultuur_in_ziekenhuizen.php
Haak, T. (2014, december 16). *12 opkomende interne communicatie trends in 2015*. Opgeroepen op maart 25, 2015, van HRzone: http://www.hrzone.nl/organiseren/organiseren-opinie/entry/12-opkomende-interne-communicatie-trends-in-2015
Hatert, L. v. (2012, juni 19). *Het veranderende communicatievak: van informeren naar converseren*. Opgeroepen op maart 16, 2015, van Frankwatching: http://www.frankwatching.com/archive/2012/06/19/het-veranderende-communicatievak-van-informeren-naar-converseren/
Heezen, G. (2013, februari 23). *Wat is betrokkenheid?* Opgeroepen op februari 5, 2015, van Effectory: http://www.effectory.nl/kennis/themas/wat-is-betrokkenheid/
Intranet, I. (2014, augustus 20). *Wil je het verschil maken in je organisatie? Doe af en toe even dit*. Opgeroepen op april 22, 2015, van Iris intranet: http://www.irisintranet.com/blog/wil-je-het-verschil-maken-in-je-organisatie-doe-af-en-toe-even-dit
Managementsite. (2015). *Interne communicatie*. Opgeroepen op maart 30, 2015, van Managementsite: https://www.managementsite.nl/kennisbank/interne-communicatie#sectie-8
Marketing. Opgeroepen op mei 2, 2015, van INC: http://www.inc.com/ilan-mochari/storytelling-storymaking.html
Oosterveer, D. (2014, januari 27). *Social media in Nederland 2014: jongeren blijven Facebook trouw*. Opgeroepen op maart 20, 2015, van Marketingfacts: http://www.marketingfacts.nl/berichten/nationale-social-media-onderzoek-2014

Ravenstein, I. v., & Reijnders, E. (2014, januari 2018). *Vijf misvattingen die effectieve interne communicatie in de weg staan.* Opgeroepen op april 10, 2015, van Managementsite: https://www.managementsite.nl/effectieve-interne-communicatie?loggedin=true
RenM|Matrix. (2012, augsutus 15). *Klimaat interne communicatie bepalend voor medewerkersbetrokkenheid*. Opgeroepen op april 7, 2015, van RenM|Matrix: http://www.renmmatrix.nl/blog/communicatieklimaat-bepalend-voor-betrokkenheid-medewerker/
Scheepers, W. E. (2009, november 25). *IIP & THE GALLUP Q12*. Opgeroepen op april 17, 2015, van Willem Scheepers.wordpress: https://willemscheeperss.wordpress.com/2009/11/25/iip-the-gallup-q12/
Stepper, J. (2014, januari 4). *The 5 elements of Working Out Loud*. Opgeroepen op april 22, 2015, van John Stepper: http://johnstepper.com/2014/01/04/the-5-elements-of-working-out-loud/
Terpstra, F. (2014, mei 13). *Vijf misvattingen over effectieve interne communicatie*. Opgeroepen op april 9, 2015, van Platform e2e: http://www.platforme2e.nl/vijf-misvattingen-over-effectieve-interne-communicatie/
Wijnands, F. (2013, januari 23). *Medewerkers-betrokkenheid en de Gallup Engagement Survey*. Opgeroepen op maart 30, 2015, van Managementsite: https://www.managementsite.nl/betrokkenheid-gallup-engagement-survey
Winkelaar, K. A. (2015, april 21). *De afdelingen communicatie op de schop*. Opgeroepen op april 22, 2015, van Managementsite: https://www.managementsite.nl/reorganiseren-communicatieafdeling-kansen

Interview

Laak, E. t. (2015, maart 31). Senior Adviseur. (F. Verdonschot, Interviewer) Eindhoven.