

Aandacht; de weg naar betrokkenheid



Bachelor scriptie
Communicatie Management

Kaj de Smet
Fontys Hogescholen Eindhoven
Januari 2012



Centraal Bureau voor de Statistiek

Naam: Kaj de Smet
Studentnummer: 2114848

Datum: 06-01-2012

Bedrijf: Centraal Bureau voor de Statistiek (Heerlen)
Afdeling: Interviewen
Afstudeerbegeleidster: Nicolle Aelmans

Opleiding: Fontys Hogescholen Communicatie
Afstudeerbegeleidster: Angenieta Kuijpers

Periode: september 2011 t/m januari 2012

Inhoudsopgave

Verklarende woordenlijst	6
Samenvatting	7
Voorwoord	9
Hoofdstuk 1 Inleiding	10
1.1 <i>Situatieschets</i>	10
1.2 <i>Probleemschets</i>	10
1.3 <i>Doel en resultaat</i>	11
1.4 <i>Opbouw scriptie</i>	11

Deel I Literatuurstudie

Hoofdstuk 2 Communicatie	13
2.1 <i>Het begrip communicatie</i>	13
2.2 <i>Zender & ontvanger; het klassieke model</i>	13
2.3 <i>Wanneer is communicatie succesvol?</i>	13
Hoofdstuk 3 Interne communicatie	16
3.1 <i>Definitie Interne Communicatie</i>	16
3.2 <i>Doelen van interne communicatie</i>	16
3.3 <i>Functies van Interne communicatie</i>	17
3.4 <i>Soorten informatie binnen organisaties</i>	18
3.4.1 <i>Kanaliseren</i>	19
3.5 <i>Richtingen van communicatie</i>	19
3.6.1 <i>'De plaats waar je staat, bepaalt het uitzicht dat je hebt'</i>	22
3.6.2 <i>Lijnmanagement en medewerker</i>	22
3.7 <i>Actie-visie & interactie-visie middelen</i>	23
3.7.1 <i>Actie-visie middelen</i>	23
3.7.2 <i>Interactie-visie middelen</i>	24
H4 Interne communicatie relatie naar betrokkenheid en tevredenheid	26
4.1 <i>Tevredenheid</i>	26
4.1.2 <i>Relatie interne communicatie en succesvol gedrag</i>	27
4.2 <i>Betrokkenheid</i>	27
4.2.1 <i>Invloeden en belangen van betrokkenheid</i>	27
4.3 <i>Conclusies betrokkenheid en tevredenheid</i>	28
Hoofdstuk 5 Het CBS als organisatie	29
5.1 <i>organisatie elementen</i>	29
5.2 <i>Communicatie elementen</i>	30
5.3 <i>Bevindingen uit eerder onderzoek</i>	32

Deel II Empirisch onderzoek

Hoofdstuk 6 Onderzoeksmethodes	35
6.1 <i>Onderzoeksmethodes</i>	35
6.1.1 <i>Literatuuronderzoek</i>	35
6.1.2 <i>Interviews</i>	36
6.1.3 <i>Groepsdiscussies</i>	37
6.1.4 <i>Participerende observatie</i>	37

6.2 Onderzoeksgroep	38
6.2.1 Clusters	38
6.2.2 Validiteit en betrouwbaarheid	38
Hoofdstuk 7 Resultaten empirisch onderzoek	40
7.1 Beschrijving onderzoeksgroepen	40
7.2 Resultaten Interviewers	40
7.3 Resultaten teamleiders en regiomanagers	43
7.4 Resultaten Taakgroepchef en Sectormanager	44
 Deel III Conclusies & Advies 	
Hoofdstuk 8 Conclusies	46
8.1 Conclusies medewerkers	46
8.2 Conclusies teamleiders en regiomanagers	50
8.3 Conclusies taakgroepchef en sectormanager	51
Hoofdstuk 9 Advies	53
9.1 Informatiebehoefte	53
9.2 Betrokkenheid	54
9.3 Duidelijkheid	56
Bronnenlijst	58
Bijlages	59

Verklarende woordenlijst

- *CBS: Centraal Bureau voor de Statistiek*
- *Sectormanager: hoofd van sector uitvoering binnen de divisie Dataverzameling.*
- *Taakgroepchef: afdelingshoofd taakgroep Interviewen.*
- *Regiomanager: teamleider van de externe medewerkers in een bepaalde regio.*
- *Teamleider: teamleider van de interne medewerkers op het CBS. Senior Agent: Supervisor op de belzaal waar medewerkers telefonisch interviews afnemen.*
- *Senior Agent: supervisor op de belzaal waar Cati-medewerkers werkzaam zijn.*
- *Cati: computer assistent telephone interviewing. Dit zijn de personen die werkzaam zijn op de belzaal bij het CBS.*
- *HB-agent: homebased agent. Werkzaam vanuit huis (Zuid-Limburg). Echter, wel onderdeel van team dat ook werkzaam is op CBS (Cati).*
- *Capi: computer assistent personal interviewing. Face to face interviews. Verspreid over 13 regio's in het land.*
- *Capiti: combinatie van Capi en Cati. Zowel thuis werkzaam als face 2 face interviewen. Vindt alleen plaats bij Capi medewerkers.*
- *Interne medewerkers: zowel Cati's als HB-agents.*
- *Externe medewerkers: zowel Capi's als Capiti's*
- *Cluster(s): elke groep medewerkers (capi, cati, capiti, hb-agents)*
- *Respons: het aantal goed afgesloten interviews met respondenten, namens het CBS.*
- *P-Flex medewerkers: personen die niet onder contract staan bij het CBS maar bij een extern bedrijf. het zijn vaak contracten van drie of zes maanden.*
- *Regio's. Nederland is onverdeeld in 13 regio's om zo een goede spreiding te realiseren.*
- *Veldwerkstrategie: beschrijft een aantal richtlijnen die ervoor moeten zorgen dat de kans op contact met huishoudens zo groot mogelijk is en snel tot stand komt. Hiermee heeft alleen een externe medewerker te maken.*

Samenvatting

Communicatie is een breed begrip. Iedereen heeft er wel een mening over en ziet dit als oorzaak of oplossing van veel problemen, of dit nu mondeling, schriftelijk of digitaal is. Zelfs als je de intentie hebt om niet te communiceren, is dat niet mogelijk, volgens Paul Watzlawick.

Goed communiceren is een kunst. Zeker in grote organisaties is dat niet makkelijk. Zo onderkent het CBS ook de noodzaak om de communicatie van afdeling Interviewen goed onder de loep te nemen.

In 2009 heeft er namelijk een herstructurering plaatsgevonden van afdeling Telefonisch interviewen en Face to face interviewen. Deze afdelingen zijn samengevoegd tot één taakgroep; Interviewen.

Vanaf oktober 2011 hebben alle medewerkers toegang gekregen tot intranet. Door het samenvoegen van de afdelingen en de veranderingen in werkwijze, wil het CBS graag toetsen welke informatiebehoefte er heerst bij hun interne en externe medewerkers.

Het onderzoek reikt adviezen aan op welke manier je medewerkers tegemoet komt in hun informatiebehoefte en op welke manier je draagvlak creëert bij veranderingen. Hierbij is de volgende centrale vraagstelling gehanteerd:

‘Hoe kan het management van afdeling interviewen op de juiste manier communiceren met haar medewerkers, om hen te voorzien van specifieke informatie, waardoor zij hun werk goed kunnen doen en meer betrokken zijn bij hun werkgever?’

Om deze vraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van een aantal onderzoeksmethodes, namelijk: literatuurstudie, kwalitatief onderzoek en participerende observatie. De centrale vraag herbergt twee kernbegrippen: de informatiebehoefte en betrokkenheid. Deze begrippen zijn tijdens de literatuurstudie uitgebreid aan bod gekomen. Uit de literatuur blijkt dat informatiebehoefte van medewerkers sterk individueel bepaald is en men voornamelijk geïnteresseerd is hun eigen afdeling. Met name de individuele behoefte is moeilijk te realiseren door een organisatie. Verder blijkt dat verticale communicatie (bottom-up communicatie) veel invloed heeft op de betrokkenheid van een medewerker. Erik Reinders laat zien dat met interactie-visie meer betrokkenheid en acceptatie wordt gecreëerd bij een medewerker. Deze visie uit zich in middelen als interactief intranet, werkoverleg en persoonlijke aandacht.

Door middel van kwalitatief onderzoek is geprobeerd inzicht te krijgen in welke informatie-behoeftes, informatiebronnen en betrokkenheidsaspecten een rol spelen in het verbeteren van de interne communicatie. De resultaten van het onderzoek zijn terug te vinden in hoofdstuk 7. Er is per deelvraag verslag gedaan.

Over het algemeen kan gesteld worden dat de afdeling Interviewen op dit moment een juiste weg is ingeslagen en te maken heeft met een groep gemotiveerde en loyale medewerkers. In grote lijnen is iedereen voorzien van juiste informatie en voelt men zich relatief betrokken bij het CBS. Toch zijn er een aantal punten die extra aandacht behoeven. De waardering naar zowel de interne als externe medewerkers is ondermaats. Daarnaast heeft deze afdeling te maken met veel veranderingen waardoor medewerkers behoefte hebben aan duidelijkheid, deze ontbreekt veelal.

Dan wil het CBS graag meer verantwoordelijkheid leggen bij de individuele informatiebehoefte van de medewerkers. Dat komt ten goede van de informatiebehoefte die eerder ter sprake kwam.

Echter, doordat medewerkers niet betrokken zijn in deze verandering heeft dit weinig kans van slagen.

De aanbevelingen zijn gebaseerd op de tegemoetkoming in de individuele informatiebehoefte van de medewerker. Daarnaast is aandacht besteed aan de manier van draagvlak creëren voor specifieke projecten én hoe je duidelijkheid realiseert in een tijd met veel veranderingen. De conclusies en aanbevelingen staan uitgewerkt in hoofdstuk 8 en 9.

Voorwoord

In de scriptie die voor u ligt is onderzoek gedaan naar de interne communicatie bij afdeling Interviewen, onderdeel van het Centraal Bureau voor de Statistiek te Heerlen. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van mijn afstuderen voor Bachelor of Communications aan Fontys Hogescholen te Eindhoven.

Het keuzeproces bij het afstuderen was sterk afhankelijk van mijn eigen voorkeur. Ik wilde namelijk onderzoek doen naar de interne communicatie, en het liefst bij een vooraanstaand bedrijf. Zoals gewoonlijk: een hoop eisen die zouden moeten worden ingewilligd.

Bij het Centraal Bureau voor de Statistiek in Heerlen kreeg ik de zeldzame kans om een onderzoek te doen naar de informatiebehoeftes en betrokkenheid van de medewerkers. Het betreft de afdeling Interviewen waar ongeveer 400 mensen werkzaam zijn.

Het vergt van de leiding van deze afdeling heel wat moed om “zomaar” een student een kijkje te laten nemen in de keuken. Dat is iets wat ik heel knap vind. Men durft zich kwetsbaar op te stellen en gelooft in mijn kennis en kunde als afstudeerder.

De afgelopen vier maanden heb ik alle ruimte en medewerking gekregen om een zo goed mogelijk onderzoek af te leveren. Mijn dank gaat dan ook voornamelijk uit naar Nicolle Aelmans. Zij heeft mij vanaf het begin goed begeleid en stond altijd klaar voor me als ik dat nodig had.

Vervolgens wil Angenieta Kuijpers bedanken, zij was mijn begeleidster (vanuit Fontys) tijdens dit onderzoek. Zij is iemand die geïnteresseerd is in wat je doet, iemand die tijd heeft en maakt, iemand die goed bereikbaar is en iemand die mij op de juiste manier stimuleert en kennis meegeeft om een gedegen onderzoek af te leveren.

Daarnaast gaat er speciale dank uit naar alle medewerkers, collega's en andere die mij hebben voorzien van waardevolle informatie. Zij hebben belangrijk inbreng gehad in deze scriptie.

Tot slot, wens ik ieder veel leesplezier met deze ontdekkingsreis over de interne communicatie bij een mooie afdeling van het CBS: Interviewen.

Eindhoven, januari 2012

Kaj de Smet

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Situatieschets

Mijn afstudeeronderzoek vindt plaats bij het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in Heerlen. Deze organisatie voert onderzoek uit in opdracht van zowel de private sector als de publieke sector. De informatie die het CBS publiceert, omvat vele maatschappelijke aspecten, van macro-economische indicatoren als economische groei en consumentenprijzen tot de inkomenssituatie van personen en huishoudens.

In 2009 zijn de afdelingen telefonisch en face to face interviewen samengevoegd tot de taakgroep Interviewen. Vanaf 2010 vindt er een verdere integratie plaats van werkzaamheden tussen de van oorsprong verschillende taakgroepen. Dat houdt in, gezien vanuit kosten-efficiëntie en flexibele inzet van werknemers, dat er een bepaalde groep medewerkers van thuis uit gaat bellen. Drie redenen hiervoor; schaarsheid beschikbare werkplekken in Heerlen; de landelijke dekking van face2face-interviewers moet in stand blijven; toename telefonische/digitale interviews.

Daarnaast zullen per september/oktober 2011 alle interviewers (telefonisch en face to face) toegang krijgen tot intranet. In het verleden waren deze mogelijkheden niet voor ieder gelijk.

De afdeling interviewen bestaat uit 150 telefonische interviewers (interne medewerkers) en 250 interviewers die onder andere bij de burgers thuis de interviews afnemen (externe medewerkers). De medewerkers zijn verspreid over het land werkzaam.

1.2 Probleemschets

Het vraagstuk ligt, zoals boven geschetst, bij taakgroep Interviewen. Deze afdeling doet zowel telefonisch als face to face onderzoek naar uiteenlopende vraagstukken bij overheidsinstanties en semioverheidsinstellingen.

Voorheen waren er twee afdelingen, de telefonische interviewers en de face to face interviewers. Deze zijn nu samengevoegd bij de afdeling Interviewen, onderdeel van sector Dataverzameling. Voordat deze fusie plaatsvond was de informatievoorziening voor beide afdelingen verschillend. Vanaf 1 oktober heeft iedere medewerker toegang gekregen tot intranet. Een deel van de externe medewerkers heeft eveneens toegang gekregen tot de tot de vraag en antwoordbestanden op de servers (tot voor kort alleen toegankelijk voor de interne medewerkers).

Door het samenvoegen van de twee afdelingen wil men opnieuw kijken naar de informatiebehoefte van de interne en externe medewerker. Een aantal medewerkers dat interviews vanuit het CBS afnam is thuis gaan bellen; de zogenaamde homebased-agents. Daarnaast zijn er een aantal interviewers die normaliter de interviews face to face afnemen, ook gedeeltelijk thuis gaan bellen (capiti's). Een verandering van werkwijze, samenwerking en werkplek.

1.3 Doel en resultaat

Het onderzoek heeft ten doel om inzicht krijgen welke informatiebehoeftes voor de interne- en externe medewerkers zijn ontstaan naar aanleiding van de verandering. De informatiebehoefte is onder te verdelen in werk gerelateerde informatie, en informatie om een stuk betrokkenheid te creëren.

Daarbij probeer ik een verband te leggen tussen enerzijds de medewerkerstevredenheid en betrokkenheid, en anderzijds de interne communicatiemiddelen.

Deze inzichten moeten leiden tot een rapport waarin handreikingen worden gedaan die bijdragen tot een beter inzicht in de informatiebehoefte van de verschillende werknemers. En vervolgens hoe het best ingespeeld kan worden op de individuele informatiebehoeftes. De vraagstelling die bij bovenstaande doelstelling hoort is:

“Hoe kan het management van de afdeling interviewen op de juiste manier communiceren met haar medewerkers, om hen te voorzien van specifieke informatie waardoor zij hun werk goed kunnen doen en meer betrokken zijn bij hun werkgever?”

1.4 Opbouw scriptie

Deel I

In de literatuurstudie zal eerst uiteengezet worden wat onder communicatie verstaan wordt. Verschillende theorieën zullen behandeld worden en bepaalde definities zullen een voorkeur krijgen. De theorieën van Erik Reijnders zoals beschreven in zijn boek: *Basisboek interne communicatie* zal een rode draad krijgen in deze scriptie. Overigens is dit niet de enige theorie die ik behandel. Regelmatig maak ik uitstapje naar andere schrijvers. Bovendien zal dit wel moeten passen in het gedachtegoed van Reijnders. Na het algemene begrip communicatie zal meer ingezoomd worden op het begrip interne communicatie, wat verstaat men hier onder, wat zijn de functies en wat zijn de doelen ervan. Weer een stapje verder zal getracht worden te achterhalen of er een relatie bestaat tussen interne communicatie en de mate van betrokkenheid onder werknemers, en wat deze relatie dan inhoudt. Ten slotte, wordt in deel I nog een beschrijving van het CBS gegeven, waarin aandacht geschonken wordt aan het type bedrijf, de historische oorsprong, haar functie en bedrijfsdoelen.

Deel II

In het empirische gedeelte zal allereerst de methode van het onderzoek beschreven worden. Hierbij zal aandacht besteed worden aan de literatuurstudie, deskresearch en de participerende observatie. Daarnaast worden de deelvragen behandeld en de opzet van de interviews. Tot slot, wordt de onderzoeksgroep uitgebreid beschreven en hier een schematische weergave van gegeven.

Deel III

In het derde en laatste deel zullen aan de hand van de gevonden resultaten uit het onderzoek conclusies getrokken worden en zal er terugkoppeling plaatsvinden naar de literatuurstudie. Hieruit zal een advies voortkomen betreffende de interne communicatie bij het CBS. Niet alleen zullen adviezen gegeven worden op basis van de literatuur en de bevindingen uit de vragenlijst, ook zullen de adviezen gebaseerd zijn op mijn participerende observaties. Na de adviezen volgen de literatuurlijst en de bijlagen met onder andere de gehanteerde vragenlijsten.

Deel I
Literatuurstudie



Hoofdstuk 2 Communicatie

Waar komt communicatie eigenlijk vandaan, wat houdt het in en hoe is dit begrip toepasbaar op dit onderzoek? Dit zijn essentiële vragen die belangrijk zijn en als basis dienen voor dit onderzoek. Verder zoom ik in op verschillende visies op communicatie en in hoeverre deze visies zijn veranderd in de loop der tijd. Uiteindelijk wordt er gekozen om één visie centraal te stellen in dit onderzoek.

2.1 Het begrip communicatie

Het woord communicatie is afkomstig van het Latijnse woorden *communicatio*, dit betekent in letterlijke zin; mededelen, transmissie, verbinding leggen en het woord *communicare*, dit betekent; deelnemen aan, gemeenschappelijkheid en verbondenheid. Volgens Reijnders¹ legt dit laatste begrip het accent op wederzijdse uitwisseling.

2.2 Zender & ontvanger; het klassieke model

Dit model² omschrijft het als een eenmalige gebeurtenis tussen zender en ontvanger. Ook wel het *transfermodel* genoemd. Echter, een betekenisgeving komt op een veel complexere manieren tot stand. Het heeft alles te maken met situatie, interpretatie, achtergronden, cultuur, kanaaltipe etc. Het klassieke model ziet er als volgt uit;



Afbeelding 2.1 (Klassiek communicatiemodel, Shanon en Weaver).

De kritieken op dit model zijn vooral dat men redeneert vanuit de zender, er is weinig of geen aandacht voor de sociale context en daarbij is het episodisch.

2.3 Wanneer is communicatie succesvol?

De schrijvers van het boek *Public Relations*³ zeggen 'dat er alleen communicatie is mogelijk wanneer er intentioneel een boodschap wordt uitgedragen naar één of meerdere personen'. Hier is overigens ook kritiek op, daar kom ik later op terug in dit hoofdstuk.

Het is lastig om te definiëren wanneer communicatie succesvol of geslaagd is. Dit hangt volgens Jan Mastenbroek (e.a.) af van de context waarbinnen gecommuniceerd wordt en met welk doel. Voorbeeld: Wanneer is een personeelsadvertentie succesvol? Als deze waargenomen wordt, als deze gelezen wordt; als er iemand reageert of er mensen door de selectieronde heenkomen. Het is dus niet exact te zeggen wanneer de communicatie geslaagd is, dit ligt aan de context en het doel.

¹ Reijnders; Basisboek Interne Communicatie (2006)

² Shanon en Weaver; klassieke communicatiemodel (1949)

³ Jan Mastenbroek, Margreet van Persie, Guido Rijnja, Bart de Vries; *Public Relations* (2005)

Over wederkerigheid zeggen Jan Mastbroek e.a. het volgende: *‘er kan niet altijd sprake zijn van wederkerigheid. Wederkerigheid is op zich zelf geen vereiste voor communicatie. Bij het gebruikmaken van massamedia middels tv/radio is geen sprake van tweerichtingsverkeer. Maar toch wordt dit communicatie genoemd’.*

Bij de vorige alinea’s wordt gesproken over intentionele communicatie. Dus er is alleen communicatie mogelijk wanneer men intentie heeft om te communiceren. Om dit ook vanuit een ander perspectief te bekijken maken we een uitstapje naar Paul Watzlawick⁴. Zijn visie zegt iets over het gebruik maken van verbale en non-verbale communicatie in het bijzijn van iemand anders en het weten dat er ook iemand anders bij aanwezig is.

Hij zegt onder andere het volgende: *‘het is onmogelijk voor de mens om niet te communiceren’*. Hier bedoelt hij mee: ook al doe je niets, dan communiceer je nog. Dus zwijgen is ook een vorm van communiceren. Daarnaast zegt hij dat communicatie plaatsvindt op drie niveaus. Namelijk, inhoudsniveau: hetgeen wat er gezegd wordt, betrekkningsniveau: de manier hoe het gezegd wordt en metacommunicatie: het praten over het communiceren zelf; hoe gaan we met elkaar om. Tot slot zegt hij iets over de interpunctie problematiek. Hiermee beweert hij dat er zelden iets wordt ontvangen dat ook precies strookt met hetgeen dat de zender heeft verstuurd.

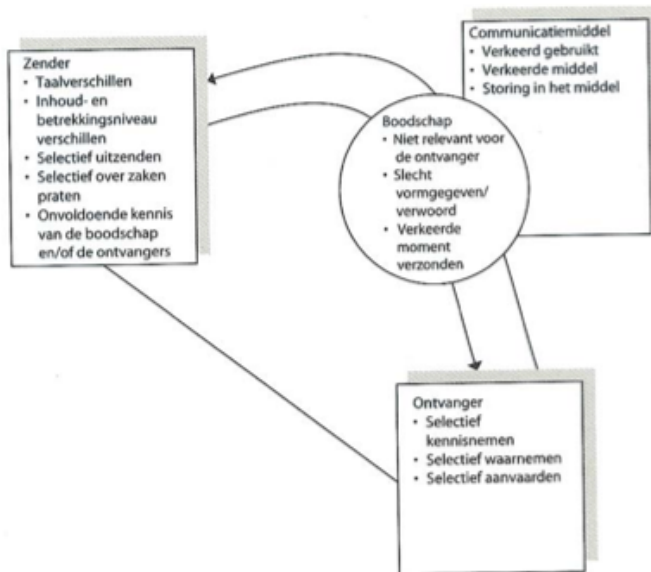
Reijnders⁵ zegt het volgende over communicatie: *‘Er is pas sprake van communicatie als de boodschap daadwerkelijk ontvangen is. ‘De daadwerkelijke ontvangst én de reactie daarop typeren het communicatieproces van één of meerdere keren op elkaar reagerende subjecten. Zo’n communicatieproces is te zien als communiceren.’*

Samenvattend zijn hier drie theorieën te onderscheiden: er is pas communicatie als men daartoe de intentie heeft volgens Jan Mastbroek², of zoals Paul Watzlawick³ zegt is het niet communiceren van de mens niet mogelijk en tot slot de visie van Erik Reijnders, hij zegt dat er pas sprake is van communicatie als de boodschap is ontvangen en zowel zender als ontvanger van rol kunnen wisselen en daarbij reageren op elkaars boodschappen. Het zogenaamde *tweeichtingsverkeer*. De laatst genoemde theorie staat centraal in dit onderzoek. De andere twee theorieën geven een breder zicht op andere visies van communicatie. Deze zullen daar waar mogelijk is ook worden meegenomen.

Erik Reijnders heeft een model ontwikkeld dat goed weergeeft wat hij bedoeld met tweerichtingsverkeer en het continu wisselen van de rollen van zender en ontvanger.

⁴ Watzlawick; De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie (2009)

⁵ Reijnders; Basisboek interne communicatie (2006)



Afbeelding 2.2 Het nieuwe communicatie model (Reijnders, 2010)

Te zien is dat zender en ontvanger wisselen van rol. Volgens Reijnders is het ‘een *transactionele uitwisseling van boodschappen tussen twee of meer individuen waarbij elke boodschap voortbouwt op de vorige*’. Tot slot, gaan we uit van één definitie die vooral betrekking heeft op het *communicare* aspect. Zoals eerder gezegd staat dit voor: deelnemen aan, verbondenheid en gemeenschappelijkheid. Naar mijn idee is dat ook de visie die het best past bij de doelstelling van het CBS.

“Het is een productie, uitwisseling en betekenisgeving van boodschappen tussen mensen, die plaatsvinden binnen een bepaalde context van informationele, relationele en situationele factoren, die als doel hebben elkaar beïnvloeden” (Reijnders, 2010).

Hoofdstuk 3 Interne communicatie

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke visie er is op interne communicatie, welke doelen en functies er zijn en welke (digitale)communicatiemiddelen er gebruikt kunnen worden voor bepaalde informatie.

3.1 Definitie Interne Communicatie

Reijnders beschrijft verschillende visies in zijn boek. Waaronder die van Van Putte⁶. Van Putte probeert de verschillende definities die in het verleden ontwikkeld zijn samen te brengen. Uiteindelijk groepeerde zij deze in de interne communicatie als transport (actie-visie), met de nadruk op zenderactiviteit. En daarnaast interne communicatie als alle communicatie binnen de organisatie. Dat laatste houdt in: horizontale, verticale en diagonale communicatie. Dus tussen management, medewerkers, stafleden etc.

Reijnders onderschrijft de tweede visie van Van Putte: *'als alle communicatie binnen de organisatie. Reijnders gaat ervan uit dat de organisatie in eerste instantie bestaat uit mensen en dat de communicatie inherent is aan de mens'*. Hierbij staan zowel het zenden als het ontvangen centraal. Hij bedoelt hiermee dat communicatie, organisatie en de mensen daarin onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en niet als aparte onderdelen gezien kunnen worden. Zelf heeft Reijnders een definitie geformuleerd die afgeleid is vanuit bovenstaande uitspraak.

'Het is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie' (Reijnders 2010) .

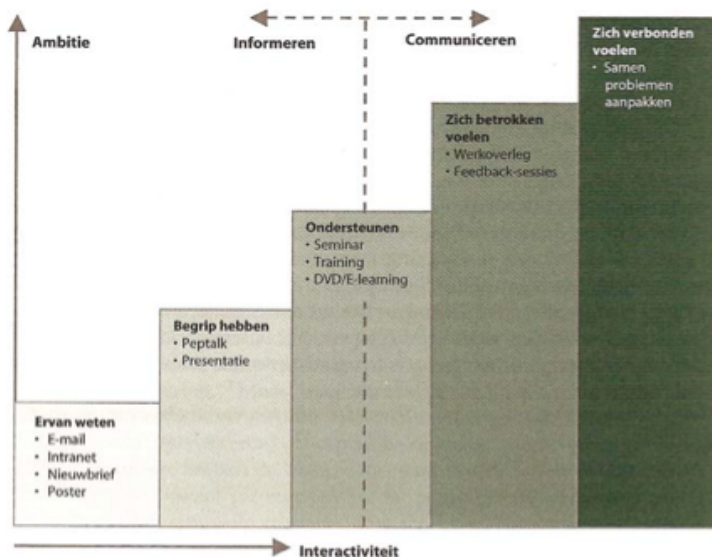
In deze formulering zitten een aantal kernaspecten die Reijnders wil benadrukken. Dat is met name het proces van uitwisseling van boodschappen. Hiermee zegt hij iets over de continue doorstroming van informatie. Vervolgens zegt hij iets over de betekenisgeving, hij bedoelt hiermee dat men ook interpreteert; interactie benadering. Tot slot bedoelt hij met beroepshalve betrokkenen ook de stakeholders die buiten de organisatie zijn geplaatst maar wel deel uit maken van de organisatie. Bij het CBS zijn dit bijvoorbeeld: ministeries en semi-overheidsinstellingen.

3.2 Doelen van interne communicatie

Volgens Reijnders zijn de doelen van interne communicatie middels de Trap van Quirke⁷ weer te geven. Vaak worden bepaalde middelen ingezet door het Management die niet corresponderen met hun doel. Bijvoorbeeld: het management wil haar stakeholders zich meer betrokken laten voelen bij de organisatie, maar zet daarbij middelen in die alleen bedoeld zijn om iemand bewust te maken van iets of te informeren. Reijnders zegt daarover dat de effecten van de gebruikte middelen vaak enigszins te hoog gespannen zijn.

⁶ M. Van Putte ; interne communicatie van theorie naar de praktijk (1998)

⁷ Trap van Quirke. Reijnders; basisboek interne communicatie (2010)

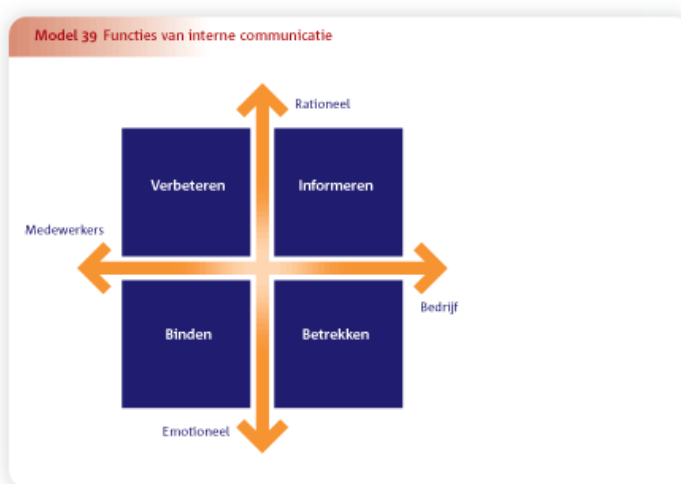


Afbeelding 3.1 Trap van Quirke

Op afbeelding 3.1 is duidelijk te zien wat wordt bedoeld met middelen in relatie tot ambitie of doelen. Dus welke middelen kan men gebruiken om wel doel te bereiken? Je ziet dat de mate van interactie toeneemt als de medewerkers zich meer verbonden voelen. In het klassieke, ook wel naïeve model (links naast de stippellijn) is te zien dat het informeren van medewerkers weinig betrokkenheid oplevert.

3.3 Functies van Interne communicatie

In deze paragraaf wordt de nadruk gelegd op de functie van interne communicatie en welk soort informatie men nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Volgens Noël Slangen⁸ zijn er vier functies die je kunt onderscheiden op het gebied van interne communicatie. Hij heeft hier een model voor ontwikkeld:



Afbeelding 3.2 Functies van interne communicatie (Noël Slangen)

⁸ Noël Slangen; *Modellen C* (2009)

Noël Slangen onderscheidt vier functies. Het *informer*en van medewerkers, wat vooral gaat over de praktische informatie voor hen. Vervolgens het *verbeter*en, daarmee bedoelt hij de informatie die gericht is om zaken als productie en mondigheid van medewerkers te verbeteren. Als derde functie noemt hij het *bind*en van de medewerkers. Omdat goede medewerkers een prooi kunnen zijn voor concurrerende bedrijven is het belangrijk te zorgen dat zij in een omgeving werken waarin ze vrienden en sociaal contact hebben. En als laatste functie noemt hij het *betrek*ken van de medewerkers; betrokkenheid creëren van medewerkers. Volgens Noël Slangen is dat niet alleen te realiseren door het bedrijf en de cultuur te binden aan de medewerker maar hen ook vooral mee te laten bouwen aan deze aspecten. Ook wel intern branding genoemd.

Reijnders noemt op zijn beurt drie functies van interne communicatie. Als eerst beschrijft hij de *smeefunctie*. Dit zorgt ervoor dat mensen weten wat ze moeten doen, ook wel het coördinatiemechanisme genoemd (de olie die de motor draaiende houdt). Dan benoemt hij de *bindfunctie*. Hiermee wil het management haar medewerkers binden aan de organisatie (het creëren van een “wij en trots gevoel” naar de onderneming). Tot slot noemt hij de *interpretatiefunctie*. Dat wil zeggen dat men door zaken met elkaar te kunnen delen en proberen te begrijpen er meer van elkaar geleerd wordt (er komt meer begrip voor elkaar).

Ik heb ervoor gekozen om de twee theorieën samen te voegen omdat beide interessante visies hebben. Wat resulteert in vier belangrijke functies:

De smeefunctie; het geven van informatie waardoor men het werk goed kan doen.

De verbeterfunctie; informatie die ten doel heeft om zaken als productie en mondigheid te verbeteren.

De bindfunctie; het binden van medewerkers en creëren van een community om medewerkers te behouden voor het bedrijf.

De interpretatiefunctie; mensen met elkaar in gesprek laten komen waardoor men van elkaar kan leren en nader tot elkaar komt.

3.4 Soorten informatie binnen organisaties

Dit hoofdstuk zoomen we in op welke informatie goed is en welke informatie men nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Volgens Reijnders moet informatie aan een aantal voorwaarden voldoen: goede informatie moet tijdig verstrekt zijn, moet inhoudelijk kloppen, moet relevant en bruikbaar zijn, moet toegankelijk zijn en informatie moet compleet zijn.

Daarnaast is het belangrijk om in te zoomen op de soorten informatie die medewerkers nodig hebben om goed te kunnen functioneren. Reijnders onderscheidt vier typen informatie. De *taakinformatie*: gaat over hoe je iets doet en wat je moet doen. Vervolgens de *beleidsinformatie*: waar wil het bedrijf naar toe en waarom. Daarnaast de *beheerinformatie*: hoe gaat het met het

bedrijf en wat zijn de resultaten. Ten slotte heeft men *sociale informatie* nodig om goed te kunnen functioneren.

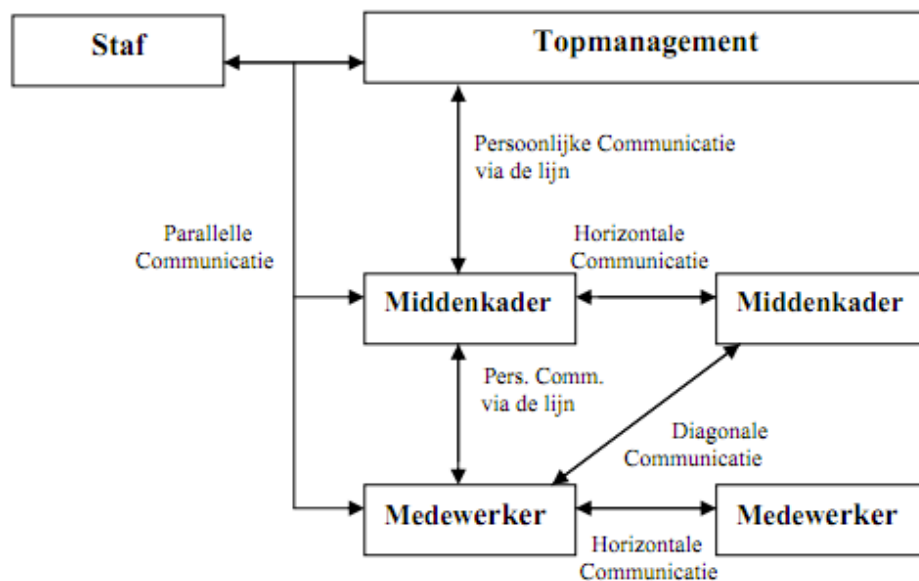
3.4.1 Kanaliseren

De verschillende soorten informatie kunnen niet allemaal via hetzelfde kanaal. Daarom is het nodig dat er wordt gekeken op welke manier, via welk kanaal, relevante informatie kan worden verstrekt. Er zijn vier manieren om te kanaliseren. Persoonlijke communicatie, schriftelijke communicatie, audiovisuele communicatie en digitale communicatie. Hieronder een beknopte uitleg:

Persoonlijke communicatie: hier is vaak sprake van (gecontroleerd) tweerichtingsverkeer zoals in werkoverleggen, brainstormsessies, personeelsbijeenkomsten etc. Daarnaast de schriftelijke communicatie: dit kanaal uit zich in vormen als personeelsbladen, ideeënbusjes, nieuwsbrieven en mededelingenborden. De audiovisuele communicatie heeft tegenwoordig veelal via de digitale weg haar functie heeft gekregen. Vandaar dat ik de digitale en audiovisuele kanalen bij elkaar voeg tot één kanaal. Hieronder wordt email, digi-filmpjes, intranet, fora, blogs etc. geschaard.

3.5 Richtingen van communicatie

In deze paragraaf beschrijf ik welke communicatierichtingen Koeleman⁹ onderscheidt. Koeleman laat namelijk duidelijk in onderstaand model zien welke communicatierichtingen er zijn.



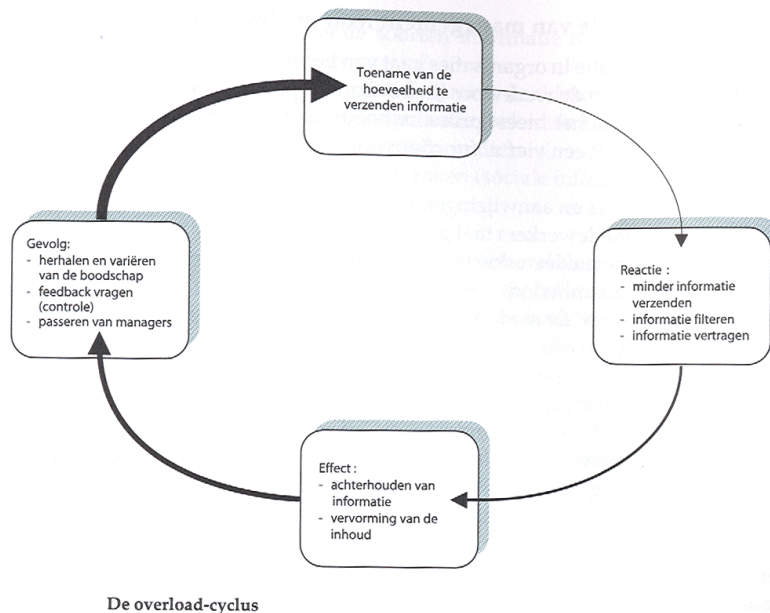
Afbeelding 3.3 De verschillende communicatiekanalen en richtingen (Koeleman, 2003)

3.5.1 Verticale communicatie

Deze vorm van communicatie is onder te verdelen in twee stromen: bottom-up communicatie en de veelal gebruikte top-down communicatie. De top-down informatiestroom is in veel organisaties het sterkst ontwikkeld. Hiermee wordt vanuit staf en- managementfuncties de meeste informatie verspreid. Denk hierbij aan beleidsstukken, maatregelen en (werk) instructies. In deze vorm van communicatie kan zich een aantal problemen voordoen. Namelijk, door de grootte van bedrijven

⁹ Koeleman; Interne communicatie als management instrument (2003)

ontstaan er meerdere managementlagen die ervoor zorgen dat er een grote afstand wordt gecreëerd tussen zender en ontvanger. Dit betekent dat de boodschap steeds vaker vervormd wordt voordat het bericht uiteindelijk terecht komt bij de doelgroep. Een ander probleem volgens Koeleman is de informatieoverload van het middenmanagement en ook medewerkers. Het management maakt vaak een verkeerde inschatting als het gaat over de informatiebehoefte. In onderstaand model (Reijnders) is te zien welke gevolgen informatie overload heeft. Het leidt namelijk tot informatievervalsing.



Afbeelding 3.4 De overload cyclus (Reijnders 2006)

Daarnaast is de informatie vaak tegenstrijdig waardoor men verward raakt. Laat staan de medewerkers op duidelijke manier betrekken of inlichten. Hierdoor voelt de medewerker zich vaak onjuist of niet tijdig geïnformeerd.

De andere stroming die we herkennen uit de verticale communicatie is bottom-up communicatie. Dit is communicatie vanuit de medewerkers naar de leidinggevendenden. Volgens Koeleman is er pas sprake van effectieve communicatie als het management niet alleen spreekt maar ook luistert. Hij zegt hierover: *'er wordt door het management tien keer zoveel aandacht besteed aan het uitdragen van informatie, dan naar het luisteren naar de eigen medewerker. Terwijl de medewerkers vaak zeer goed weten op welke manier het werk daadwerkelijk uitgevoerd dient te worden'*. Er zijn drie vormen van bottom-up communicatie. Ten eerste: de informatie betreffende gegevens (cijfers over uren e.d.). Ten tweede: ideeën van de medewerkers en ten derde: de feedback op de top-down communicatie (communicatie van leidinggevendenden naar medewerkers).

De laatste twee vormen van bottom-up communicatie zijn een probleem volgens Koeleman. *'Mensen zijn vaak bang om hun ideeën te tonen vanwege eventuele sancties, of hebben het idee dat ze niet serieus genomen worden, omdat er toch nooit wat aan gedaan wordt'*.

3.5.2 Horizontale communicatie

Horizontale communicatie vindt plaats tussen medewerkers van hetzelfde hiërarchisch niveau in een organisatie. Deze informatie die gedeeld wordt, is vaak informeel van aard¹⁰. Er zijn een aantal functies van de horizontale communicatie (Reijnders 2010): de afzonderlijke eilandjes, op afdelingen kunnen verbonden worden met elkaar (ontkookering), er kan op een formele manier een conflict worden opgelost en het vergemakkelijkt het coördineren van werkzaamheden. Ook maakt deze vorm van communicatie het mogelijk dat de medewerkers van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen helpen. Naast de mogelijkheden van deze vorm van communicatie geeft dit ook wel eens problemen. De ervaring leert namelijk dat formele communicatie tussen medewerkers weinig prioriteit krijgt. Dat houdt in dat het leren en helpen van elkaar vaak er bij inschiet. Ook door de drukte die veel medewerkers ervaren tijdens hun werkzaamheden is er weinig tijd om met mensen van hetzelfde hiërarchisch niveau informatie uit te wisselen (Reijnders, 2010).

3.5.3 Diagonale communicatie

Binnen het CBS zie je dat deze communicatie plaatsvindt tussen de interne leidinggevende en de externe medewerker. Dit gebeurt via telefoon of mail. Andere vormen van diagonale communicatie zijn memo's, projectverslagen, beleidsstukken of rapporten (Koeleman, 2003).

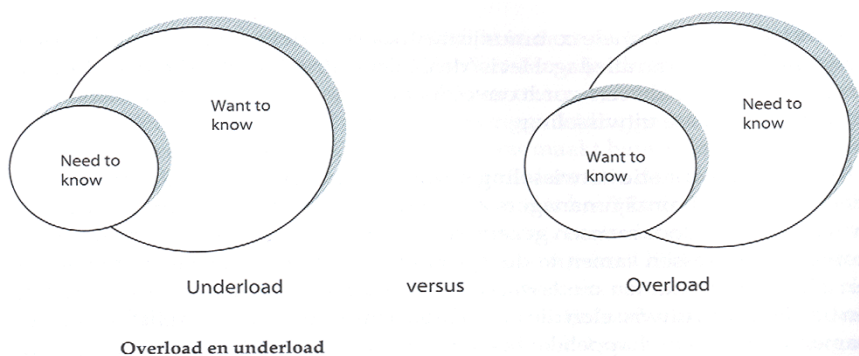
3.6 Need2know en Want2know

Eerder dit hoofdstuk (paragraaf 3.5.1) is de informatieoverload kort ter sprake gekomen. Nu zal er aan de hand van literatuur een verdere verdieping gegeven worden over dit onderdeel van een evenwichtige communicatie.

Allereerst is er een verschil van informatiebehoefte van de medewerker (want2know) en de mate waarin de leidinggevende aan deze informatie voldoet (need2know). Als deze leidinggevende niet wil of kan voldoen aan deze vraag is de need2know kleiner dan de want2know. De medewerker heeft dan meer behoefte aan informatie omdat deze gefilterd wordt door de leidinggevende, de informatie niet voldoende is afgestemd op de medewerker of de informatie onduidelijk of vaag is.

In al deze gevallen is sprake van underload. Als de need2know groter is dan de want2know dan spreken we van overload (Reijnders, 2010). Denk bijvoorbeeld aan de 100 mails die je hebt wanneer je één week niet gewerkt hebt waarvan er 50 niet expliciet aan jou gericht zijn.

Onderstaande afbeelding laat duidelijk zien dat er naar een bepaald evenwicht gestreefd moet worden:



Afbeelding 3.5 Overload en underload (Reijnders, 2010)

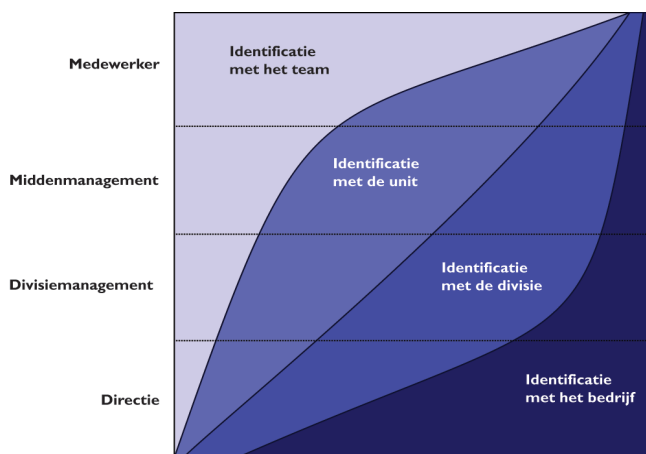
¹⁰ R.H. Hall; Organisatie, structuur en processen (1982)

Informatiebehoefte is heel persoonlijk. En vraag en aanbod daarin zijn in de praktijk erg moeilijk af te stemmen. De zender zal het dus nooit perfect kunnen doen. Waar hangt informatiebehoefte nu eigenlijk vanaf: het specifieke onderwerp en de betrokkenheid van iemand daarbij, de waarden die iemand vooropstelt in zijn/haar werk en de hiërarchische positie in de organisatie. In de regel geldt, dat hoe sterker een onderwerp iemand raakt hoe meer behoefte heeft deze persoon aan informatie (Reijnders, 2010). Naar mijn idee is een juiste inschatting maken van wat leeft er onder het personeel en wat men wil weten erg belangrijk. Op basis daarvan kan je proberen tegemoet te komen aan een zekere informatiebehoefte van de medewerker.

3.6.1 'De plaats waar je staat, bepaalt het uitzicht dat je hebt'¹¹

Het blijkt dat medewerkers informatie over hun eigen werk en afdeling veel belangrijker vinden dan (corporate)beleidsinformatie. Leidinggevende hebben vaak de neiging om iedereen mee te nemen in het corporate beleid omdat zij zich het sterkst identificeren met hun unit, divisie of organisatie, terwijl de medewerker zich het meest identificeert met zijn of haar eigen team (Reijnders, 2010).

In onderstaande afbeelding is goed uitgebeeld wat hiermee bedoeld wordt:



Afbeelding 3.6 identificatie met de organisatie (Reijnders, 2010)

3.6.2 Lijnmanagement en medewerker

Doordat de informatiebehoefte sterk individueel bepaald is, is het voor de afdeling communicatie of in dit geval voor de leidinggevenden (teamleiders en regiomanagers) onmogelijk om iedereen op maat te bedienen. Daarom lijkt het zinvol om de verantwoordelijkheid zoveel mogelijk door te schuiven van de (front)lijnmanagers naar de medewerker. Dat is een juiste manier om tegemoet te komen aan diens individuele behoefte (Reijnders, 2010). Wel dient er in de gaten gehouden te worden dat de medewerker verwacht dat belangrijke veranderingen worden gecommuniceerd door zijn/haar leidinggevende. Naast de mondelinge interactie die (lijn)managers met medewerkers hebben is het noodzakelijk dat zij media ter beschikking hebben die hun boodschap onderbouwen. De medewerker zit namelijk aan het front van de onderneming. Hij of zij kan heel goed signaleren welke problemen er zijn omtrent werk, werksfeer en dus ook de communicatie.

Tot slot zegt Reijnders het volgende over de (front)lijnmanagers en de medewerkers: *'Een vakspecialist heeft vaak een manager nodig om zijn ideeën tot uiting te laten komen. Maar dan moet*

¹¹ Reijnders; Basisboek interne communicatie (2010)

de manager wel luisteren naar de vakman en deze niet vastsoeren in een bedachte werkelijkheid met allerlei regels, maar hem de ruimte geven'

3.7 Actie-visie & interactie-visie middelen

Er zijn drie soorten communicatiemogelijkheden¹². Ten eerste de persoonlijke communicatie, dan de schriftelijke communicatie en ten derde de digitale communicatie. Daarnaast maakt Reijnders nog een onderscheid in de actie-visie (middelen) en de interactie-visie (middelen).

3.7.1 Actie-visie middelen

De actievisie is gefundeerd in theoretische opvattingen die communicatie zien als 'information transfer'. Het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen¹³. In paragraaf 2.2 is eerder al het transfermodel (lineair denken) aan bod gekomen.

Bij actie-visie is de kernvraag: Hoe kunnen we onze boodschap zo formuleren en overbrengen, dat een van te voren geselecteerd publiek in de organisatie (doelgroep) te weten komt wat er gaande is en zich een oordeel kan vormen over de thematiek¹⁴. Er wordt bij actie-visie een onderscheid gemaakt tussen de digitale middelen en schriftelijke middelen. Waarom worden deze middelen voornamelijk gebruikt: ze bereiken veel mensen, iedereen krijgt dezelfde informatie, men kan het gebruiken wanneer hij/zij dat wilt en het is relatief goedkoop.

Bij online communicatiemiddelen als email, internet, intranet wordt vaak gedacht aan interactie-visie. Echter, deze zijn vaak meer gebaseerd op actie-visie dan op interactie-visie (Reijnders, 2010). Neem bijvoorbeeld email. Het is een digitale brief waarbij woorden vaak anders opgevat worden dan dat ze bedoeld zijn, de zogenaamde flame-mail (Reijnders, 2010). Deze mails kunnen als gevolg hebben dat ze tot conflicten leiden. Doordat in vele organisaties een echte "email cultuur" is ontstaan, moeten medewerkers als ze terug komen van vakantie een volle mailbox doorploegen waarbij vaak integraal tientallen mails worden verwijderd (information overload). Volgens critici is de kans groot dat belangrijke informatie over het hoofd gezien wordt. Het gebruik is volgens Reijnders beter bruikbaar als je je aan een aantal voorschriften houdt. Dit voorkomt allerlei moeilijkheden. Het wordt het etiquette statement genoemd (Reijnders, 2010)(zie bijlage nr2).

Intranet is in vele gevallen ook een belangrijke online vorm van actie-visie. Ook dit onderdeel wordt vaak geschaard onder de interactie-visie. Echter, (zeker bij het CBS) wordt dit middel gebruikt als platform voor (formele) informatie overdracht. Vaak vind je alle schriftelijke communicatiemiddelen op intranet terug, alleen dan digitaal (Reijnders, 2010). Vanaf 01-10-2011 is het intranet voor elke medewerker van het CBS vanuit thuis te bereiken. Naast intranet zijn er nog een aantal online actie-visie middelen die gehanteerd worden en vaak in verbinding staan met intranet.

Denk hierbij aan podcast of vodcasts. Dit zijn mogelijkheden om korte introductie filmpjes of toespraken namens of voor de medewerkers te publiceren. Daarnaast kan je e-nieuwsberichten gebruiken om snel in te spelen op geruchten of snel nieuws te publiceren. Tot slot wordt er geregeld gebruik gemaakt van een digitaal magazine. Dit om interne marketing campagnes te ondersteunen.

¹² Reijnders; Basisboek interne communicatie (2010)

¹³ HM Goodall; Organizational Communication (2003)

¹⁴ B. Van Ruler; Communicatiemanagement (2005)

Naast de online actie-visie communicatiemiddelen onderscheidt Reijnders de offline (schriftelijke) actie-visie communicatiemiddelen. Hieronder scharen we de middelen die iedereen kent. Het personeelsblad, dit wordt gebruikt om al het personeel gelijktijdig te informeren over een bepaald onderwerp. De nieuwsbrieven, deze zijn een goede aanvulling op het personeelsblad. Verder kan je denken aan instructieboekjes en verslagen die per post verstuurd worden.

3.7.2 Interactie-visie middelen

In tegenstelling tot actie-visie gaat interactie-visie er vanuit dat interne communicatie overal en altijd is waar mensen samenwerken (Reijnders 2010). Mensen bespreken bijvoorbeeld hoe ze het werk gaan aanpakken en wat het werk inhoudt, zo ontstaat er een gezamenlijk beeld van wat er wenselijk en gebruikelijk is. Dit is volgens Van Ruler een visie de aandacht verlegt van informatieoverdracht, zender en middel naar interpretatie en ontvanger.

Als ik een vertaalslag maak naar de middelen die volgens Reijnders passen in deze visie spreken we over; persoonlijke communicatie en digitale communicatie. Dat laatste wordt ondersteund met samenwerkingsgereedschappen zoals intranet of *Wikipedia*. Dit is eigendom van iedereen en is een gereedschap om met elkaar samen te werken.

Eerder dit hoofdstuk hebben we intranet besproken waarin aangeven is dat dit middel vaak gediend wordt als actie-visie middel. In deze visie is het een samenwerkingsgereedschap. Volgens Luc de Ruijter¹⁵ zijn er vier verschillende digitale ruimtes

- *Communicatie en voorlichting: de taak van deze ruimte is het voorlichten door middel van het zenden van een boodschap (information transfer).*
- *Informatie en documentatie: hiermee bedoelt hij een sharepoint waarin alle belangrijke documenten staan voor werknemers.*
- *Transactie en dienstverlening: hier staat vooral het regelen van alledaagse activiteiten waar men voorheen de baliemedewerkster voor nodig had. Denk hierbij aan ruimtes reserveren, klachten afhandeling of technische hulp bij problemen laptop.*
- *Participatie en samenwerking: de eerste drie punten hebben voornamelijk een transactionele eigenschap. Bij dit laatste en zeer belangrijk aspect van het nieuwe intranet staat samenwerking centraal. Het samen creëren van nieuwe content (co-creatie), of het aanboren van een collectieve ideeënbus (crowd sourcing). Al deze nieuwe ideeën worden vertaald naar bepaalde applicaties die intern gebruikt worden. Denk hierbij aan een variant van Twitter of MSN.*

De Introductie van intranet vraag focus en aandacht. Er zijn drie richtlijnen waaraan voldaan moet worden¹⁶. Ten eerste: ken je publiek, weet waar zij behoefte aan hebben. Ten tweede: zorg voor productiever werk. Ontdek waar de medewerkers mee bezig zijn en speel daar op in. Ten slotte: het belangrijkste eerst. Zorg dat de belangrijkste info voor de medewerker het makkelijkst vindbaar is. Laatste belangrijke digitale middel dat behoort tot de interactie-visie middelen is E-learning. Dit is tevens een digitaal gereedschap, alleen is dit een tool die men gebruikt om te leren. Dit middel wordt vaak ingezet uit het oogpunt van gemak, kostenbesparing, efficiëntie. Deze e-learning modules zijn altijd beschikbaar en zijn bereikbaar vanuit de hele wereld.

¹⁵ De Ruijter; digitale interne communicatie

¹⁶ AJ. Head; demystifying intranet designs

Tot slot, de overige persoonlijke communicatie die geschaard wordt onder de interactie-visie benadering van Reijnders: communicatiemomenten zoals workshops, werkconferenties, overleggen en dergelijke. De kern bij deze activiteiten is om mensen aan het werk te krijgen, in beweging te krijgen, belangrijke zaken laten delen en het creëren van draagvlak bij veranderingen.

Ook zal er aandacht besteed moeten worden aan de persoonlijke competenties van mensen. Voor bovenstaande communicatieactiviteiten kan er gebruik gemaakt worden van een communicatieadviseur in de rol van proces ontwerper, facilitator en communicatiecoach.

H4 Interne communicatie relatie naar betrokkenheid en tevredenheid

Wat is betrokkenheid, wat is tevredenheid en in welke relatie staan deze begrippen tot de interne communicatie bij een organisatie? Welke aspecten hebben invloed op tevredenheid of betrokkenheid en hoe kan hieraan gewerkt worden. Deze verschillende invloeden en begrippen zullen dit hoofdstuk aan de orde komen om zo beter verbanden te kunnen leggen.

4.1 Tevredenheid

‘Met grote heren is het kwaad kersen eten, zegt een Nederlandse volkswijsheid. Krijgsheren, slimme ondernemers en managers avant la lettre wisten dat al eeuwen geleden en handelden daar ook naar. Goede gevoede en gemotiveerde soldaten leveren betere strijd. Tevreden personeel loopt een stapje harder en is minder snel ziek. Niets nieuws onder de zon’ (Elfferich, 2006).

We zoeken naar een omschrijving die ons grip geeft op het begrip medewerkerstevredenheid. Het boek Effectory¹⁷ geeft ons een aardig inzicht in welke aspecten en gedachtes gemoeid zijn met dit begrip. Er is veel onderzoek gedaan naar de tevredenheid van medewerkers. Hierdoor zijn er meerdere definities gevormd voor medewerkerstevredenheid. In de kern houden zij allemaal hetzelfde in, namelijk het gevoel van welbevinden dat iemand door zijn werk ervaart. Dit welbevinden is een positief emotionele staat die de medewerker ervaart door zijn of haar gevoel over de werkzaamheden. Hoe een medewerker zijn welbevinden beoordeelt, is afhankelijk van het referentiekader dat hij bewust of onbewust hanteert. Om tevreden te zijn over het werk is het belangrijk dat iemand “lekker” kan werken.

4.1.1 Invloeden tevredenheid

Het boek Effectory geeft ook inzicht in welke zaken ten grondslag liggen aan de tevredenheid van een medewerker. Ten eerste beweren zij dat de tevredenheid ontstaat in de mate waarin de verrichte arbeid overeenkomt met de behoeftes en verwachtingen die medewerkers hebben ten aanzien van hun werkzaamheden. Dit zorgt voor tevredenheid als het in voldoende mate tegemoetkomt aan wat de medewerker wil, waardeert of verlangt.

Daarnaast zullen medewerkers kijken naar de investeringen die zij zelf in het werk doen, de tijd die ze erin steken en de daaruit verkregen opbrengsten. Onder opbrengsten verstaan we niet alleen de materiële, maar zeker ook de immateriële opbrengsten, zoals waardering.

Een derde referentiepunt is de vergelijking met anderen. Dit komt naar voren in de Social Information Processing Theory. De omstandigheden waarin andere medewerkers binnen of buiten het bedrijf verkeren, worden vergeleken met de eigen omstandigheden. De uitkomst van die vergelijking bepaalt de tevredenheid (Effectory).

Naast boven genoemde invloeden zegt Pim Elfferich in zijn boek: Hoera, het is maandag!, dat de rol van het management een zeer belangrijk is in relatie tot de medewerkerstevredenheid. De coaching laat volgens hem te wensen over. De werknemers geven hun baas gemiddeld een zes-min voor hun coaching skills. *‘De reden hiervoor is dat veel managers geselecteerd zijn op de financiële en marketing kwaliteiten. Meer psychologen minder economen aan de top zou beter zijn’* (Elfferich, 2006). Een echte people-manager draagt dus meer bij aan de medewerkerstevredenheid dan iemand die een overmatig gericht is op cijfers en prestaties.

¹⁷ Elfferich; Hoera, het is maandag! (2006)

Daarnaast heeft de relatie tussen de leidinggevende en de werknemers veel invloed op de tevredenheid van de medewerkers. Als de werknemers de relatie met de leidinggevende als goed beschouwen hebben ze een beter beeld van de organisatie. De directe informatie die zij krijgen van leidinggevendenden is veel belangrijker dan de informatie uit andere kanalen (Elfferich, 2006). Denk hierbij aan de actie-visie middelen die aan de orde zijn gekomen in vorig hoofdstuk.

4.1.2. Relatie interne communicatie en succesvol gedrag

De interne communicatie staat in dienst van de voortdurende collectieve veranderopgave en draagt in hoge mate bij aan een succesvol gedrag van de individuele medewerker. Samen bepalen die het uiteindelijke externe resultaat van de organisatie¹⁸. In wezen zegt hij niets anders dan wanneer je de interne communicatie niet op orde hebt, dat de medewerker in alle waarschijnlijkheid minder tevreden zal zijn, en dit ten slotte invloed heeft op je bedrijfsresultaten naar buiten toe.

4.2 Betrokkenheid

Nog zo'n breed interpreteerbaar begrip. Wat verstaan we hieronder? Er worden namelijk veel termen gebruikt die een afspiegeling zijn voor dit begrip: motivatie, participatie, commitment etc. Al deze begrippen hebben iets te maken met de verbondenheid die een medewerker voelt bij haar of zijn organisatie.

Betrokkenheid kan gedefinieerd worden als een psychologische toestand die de relatie van de medewerker met de organisatie karakteriseert en implicaties heeft voor de beslissing om al dan niet bij de organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1991). Allen en Meyer onderscheiden daarbij drie componenten van betrokkenheid; affectieve, continue en normatieve betrokkenheid.

Affectieve betrokkenheid heeft betrekking op het gevoel deel uit te maken van de organisatie. Medewerkers die een sterke emotionele binding met het bedrijf hebben en zich betrokken voelen bij de collega's van hun team. Continuïteitsbetrokkenheid verwijst naar de mate waarin de medewerker zich gebonden voelt aan de organisatie vanwege de kosten die hij of zij associeert met het verlaten van de organisatie. Normatieve betrokkenheid reflecteert een gevoelde morele verplichting om de organisatie niet in de steek te laten. Bijvoorbeeld omdat het bedrijf veel in hem of haar geïnvesteerd heeft waardoor plichtsgevoel ontstaat om iets terug te doen.

4.2.1 Invloeden en belangen van betrokkenheid

Om dicht bij de situatie van het CBS te blijven wordt theorie gebruikt die toepasbaar is op de situatie bij het CBS. Met andere woorden, welke invloed heeft de verandering op de betrokkenheid van medewerkers en welke invloed kan de medewerker hebben op de verandering, zodanig dat het zijn/haar betrokkenheid vergroot.

Volgens Reijnders heeft een juiste communicatie tussen het projectteam en de medewerker een positieve invloed op de betrokkenheid. De open discussie tussen de medewerkers onderling leidt tot het delen van informatie en het creëren van gezamenlijke betekenissen en daarmee tot meer acceptatie.

Daarnaast stelt Reijnders dat als er een veranderingsproces vaak plaatsvinden tussen de managers

¹⁸ Elfferich; Hoera, het is maandag! (2006)

en het strategisch management, een valkuil volgens hem. De potentiële bijdrage die medewerkers kunnen leveren wordt vaak onbenut gelaten. Het management gaat ervan uit dat er met actie-visie middelen de verandering en dus betrokkenheid gecreëerd kan worden. Veel medewerkers voelen zich door deze actie-visie middelen gepasseerd en kunnen hun ideeën ervaringen niet kwijt.

Een ander invloedrijke factor betreft de informatiestroom van medewerkers naar management (bottom-up communicatie). Als de medewerkers deze informatie accuraat doorgeven aan managers heeft dat gevolgen voor de betrokkenheid en participatie van hen. Drie elementen spelen daarbij een rol. Het vertrouwen van de medewerker in zijn management gaat omhoog, het beeld dat de medewerker heeft van de invloed op zijn manager heeft, de kansen die de medewerker ziet om promotie af te dwingen (Reijnders, 2010).

4.3 Conclusies betrokkenheid en tevredenheid

Aangezien bovengenoemde literatuur belangrijk is in de rest van dit onderzoek en in de verdere aanbevelingen, geef ik hieronder een aantal conclusies. Het is belangrijk om te weten dat betrokkenheid en tevredenheid twee verschillende begrippen hebben. Tevredenheid is iets van binnen, het geeft de stemming weer en is gerelateerd aan de werkzaamheden zelf. Betrokkenheid daarentegen gaat wat dieper. Dit geeft weer in hoeverre men zich verbonden voelt met de organisatie, met hun waardes en doelen.

De medewerkerstevredenheid is afhankelijk van het welbevinden van de werkzaamheden die de medewerker uitvoert. Hoe een medewerker zijn welbevinden beoordeelt, is afhankelijk van het referentiekader dat hij bewust of onbewust hanteert. Om tevreden te zijn over het werk is het belangrijk dat iemand “lekker” kan werken. Welke zaken hebben hier invloed op: de investeringen die zij doen, de vergelijkingen met andere om zichzelf heen (referentiekader), en de invloed van de leidinggevendens c.q. managers is significant. Daarnaast wordt er gesteld dat de tevredenheid een schakel is in de interne communicatie die zijn positieve maar ook negatieve invloed kan hebben op de bedrijfsresultaten.

Ik heb geprobeerd aan de hand van theorie van Reijnders te laten zien welke invloeden er zijn op betrokkenheid. Door middel van interactieve benadering kan er meer betrokkenheid en participatie bewerkstelligd worden. Dat betekent dat bij het kiezen van een bepaalde middelen strategie er nagedacht moet worden over het doel en vice versa. Met actie-visie middelen zal er weinig of geen betrokkenheid gerealiseerd worden. Bij veranderingen die worden doorgevoerd binnen een organisatie zal een interactie-visie meer draagvlak creëren dan een actie-visie benadering. Laat medewerkers meedenken, zorg voor directe communicatie en betrek ze bij beslissingen.

Hoofdstuk 5 Het CBS als organisatie

In dit hoofdstuk beschrijf ik verschillende elementen van het CBS. Omdat ik in dit geval te maken heb met een zeer complexe en omvangrijke organisatie zal ik voornamelijk de afdeling Interviewen onder de loep nemen. De elementen die beschreven worden hebben te maken met de organisatievisie en de communicatie visie. De informatie komt voort uit interne documenten en onderzoeken, literatuur van Marcus van Dam¹⁹ en participerende observatie.

5.1 organisatie elementen

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 9 januari 1899) heeft tot taak het publiceren van betrouwbare en samenhangende statistische informatie, die inspeelt op de behoefte van de samenleving. Het CBS is verantwoordelijk voor de productie van nationale (officiële) statistieken én van Europese (communautaire) statistieken. Sinds 3 januari 2004 is het CBS een zelfstandig bestuursorgaan. Het CBS verzamelt gegevens bij personen, bedrijven en instellingen.

Deze gegevensverzameling verwerkt het CBS tot statistieken over bedrijven, groepen mensen en hun omgeving. Dan gaat het bijvoorbeeld over criminaliteit, werkloosheid of het aantal baby's dat geboren wordt. Het CBS is gevestigd in Heerlen en Den Haag waar samen 2400 mensen werkzaam zijn. Bij afdeling Interviewen (onderdeel van divisie Dataverzameling) zijn ongeveer 400 mensen werkzaam.

- *Missie*

Het CBS heeft als missie het publiceren van betrouwbare en samenhangende statistische informatie, die inspeelt op de behoefte van de samenleving. Deze missie vereist dat de kwaliteit van de statistische informatie gegarandeerd is.

- *Organisatiestructuur*

Het CBS herbergt een lijn en functionele staforganisatie. Het CBS heeft binnen de organisatie verschillende divisies waarnaast bepaalde staf afdelingen werken. Dit kan bijvoorbeeld een communicatie afdeling, p&o of It-afdeling zijn. Bij een functionele stafafdeling kan een dwingend advies worden afgegeven naar andere afdelingen, ook wel functionele bevoegdheden genoemd. Ander kenmerk is dat er eenheid van bevel is. Dat wil zeggen dat ieder organisatielid slechts één leidinggevende boven zich heeft. Aan de andere kant heeft de vorm van het CBS ook iets weg van een divisie organisatie. De divisiedirecteur bepaalt de strategie en is verantwoordelijk voor de resultaten. Het CBS bestaat uit een aantal divisies die alleen hun eigen werkzaamheden hebben en veelal onafhankelijk van de ander functioneren. Echter, ze werken wel onder één dak.

Volgens de configuratie van Mintzberg is het CBS een combinatie van een gedivisionaliseerde- en machineorganisatie. Het CBS is duidelijk een groot dienstverlener dat een stabiel bedrijf vormt en vrij stug is. Daarnaast is een belangrijke eigenschap dat men alles probeert vorm te geven in regels en procedures (bureaucratie).

Het CBS is een mechanistische organisatie. Bij hen staat vooral de economische efficiëntie centraal. Wat ik merk binnen het CBS is dat men in middel en gebouw heel open probeert te zijn en afdelingen onderling makkelijk contact kunnen leggen. Echter, de werkelijkheid is anders. Veel zaken zijn

¹⁹ Marcus van Dam; Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management (2008)

officieel geregeld, er is voornamelijk top-down communicatie in de vorm van actie-visie middelen en samenwerking komt vaak door hiërarchische lijnen tot stand.

- *Organisatiecultuur*

De typologieën van Handy zijn een goed hulpmiddel om de cultuur van het CBS te beschrijven. Volgens Handy is er sprake van een Rollencultuur. Het CBS is een organisatie die vooral gericht is op regels en procedures. Daarnaast geeft de functie voornamelijk aan welke inspraak je hebt.

Over het algemeen is er op beslissende punten weinig samenwerking of overleg. Bij nieuwe projecten worden fouten gemaakt die door middel van goede samenwerking en communicatie eenvoudig voorkomen hadden worden.

- *Organisatiestrategie*

De ambitie van afdeling Interviewen is om op basis van kostenefficiënte wijze en met behoud van goede kwaliteit van hun enquêtering, de flexibiliteit van de productie te maximaliseren. Hierdoor kan er beter ingespeeld worden op aantal opdrachten en toenemende complexiteit van onderzoeksdesigns, als gevolg van mixed mode²⁰ benadering.

Om dit te bereiken heeft men het volgende opgesteld: het planningsproces dient herontworpen te worden en de uitwisselbaarheid van medewerkers moet optimaal zijn. Dit kan betrekking hebben op de flexibele inzetbaarheid voor werkfluctuaties en kennis van meerdere onderzoeken. Tot slot, is het soort contract belangrijk voor gewenste werkwijze.

- *Leiderschapsstijl*

De stijl die wordt gebruikt bij afdeling interviewen is overwegend sturend. Dat houdt in dat er sprake is van autoritair leiderschap. De beslissing ligt bij de leidinggevende en ruimte voor inspraak is er weinig. In grote lijnen ligt alles vast, alleen over details kan gesproken worden. De essentie bij de verhouding tussen de interne medewerker en teamleider ligt op taakgericht leidinggeven en minder relatie gericht. Bij de externe medewerkers ligt dit iets anders. Zij hebben namelijk meer verantwoordelijkheden en vrijheden.

- *Gedragseigenschappen van afdeling Interviewen*

De afdeling Interviewen kenmerkt zich steeds meer door haar flexibiliteit. Vanwege het fluctuerende werkaanbod moet men zich aanpassen in onder andere bezetting, plaats, leermethodes en contractvormen. Daarnaast kenmerkt de afdeling zich door het zijn van een productieafdeling. Dit brengt een hoog prestatiegedrag met zich mee. Zo goed als alles staat in het teken van hoge en kwalitatieve respons.

5.2 Communicatie elementen

- *Visie op communicatie*

De stijl die gehanteerd wordt binnen de afdeling Interviewen is voornamelijk eenzijdig van aard. Met uitzondering van de werkoverleggen die maximaal één keer per maand worden gehouden, zijn er veel instrumenten die vooral informeren, volgens de theorie van Bette van Ruler heet dit gecontroleerd eenrichtingsverkeer. Wel heeft het CBS onlangs een website gelanceerd die de

²⁰ Mixed mode; benaderingsstrategie die toegepast wordt bij afdeling Interviewen

mogelijkheid biedt aan medewerkers om horizontaal met elkaar te communiceren en kan leiden tot bottom-up communicatie.

Het CBS wil komende periode een omslag maken bij de medewerker. *‘Er moet meer verantwoordelijkheid naar de medewerker bij het halen en brengen van informatie’* zeggen de leidinggevendenden.

- *Formele en informele communicatie*

Binnen de afdeling Interviewen is de mate van formele communicatie hoog. Er gelden voor de medewerkers veel regels en alle “stappen” zijn uitgestippeld door het CBS. Voor de interne medewerkers geldt er een hoog taakinformatie gehalte. Bij de externe medewerkers is dit iets anders. Zij maken eigen planningen en hebben meer verantwoordelijkheden. Hierdoor is de informele communicatie tussen collega’s en naar regiomanager bij hen een stuk hoger. De interne medewerkers hebben onderling wel informeel contact, maar met de teamleider is dat een stuk minder.

- *Communicatiestromen*

In het organogram (zie bijlage Nr. 2) is te zien in welke lijn een boodschap verloopt. Hieronder een uitgebreidere uitleg:

Verticale communicatie: Teamleiders/regiomanagers worden aangestuurd door taakgroepchef. Vervolgens sturen zij de medewerkers aan. Dit is een vorm van top-down communicatie.

Horizontale communicatie: De teamleiders/regiomanagers hebben eens per twee maanden overleg. Bij de medewerkers is ook onderling (vooral) informeel overleg.

Diagonale communicatie: Bij de interne medewerkers vindt er diagonale communicatie plaats als hij/zij informatie nodig heeft over een onderzoek, waar zijn/haar eigen teamleider niet voor verantwoordelijk is.

- *Soorten informatie*

Bij het CBS heeft men vooral te maken met taakinformatie, met name de interne medewerkers worden voortdurend voorzien van informatie gerelateerd aan hun werk. Bij de externe medewerkers is dat minder het geval. De beheerinformatie krijgt men een aantal keer per jaar. Dit gebeurt tijdens jaarlijkse interviewersdagen of maandelijkse teamoverleggen. Hier krijgt men informatie over de resultaten over de lopende onderzoeken. Beleidsinformatie krijgt iedere medewerker via zijn teamleider/regiomanager of wanneer het urgentie heeft door de taakgroepchef. De sociale en motiverende informatie vindt maar incidenteel plaats. Medewerkers voelen zich niet altijd gewaardeerd en hebben het gevoel dat ze onderdeel zijn van een productieafdeling.

- *Mate van gelaagdheid*

Het CBS heeft een lange communicatielijn. Voordat er beslissingen genomen worden gaat er een lange tijd overheen. Zelfs bij het aanvragen van een nieuwe telefoon (voor medewerker Interviewen) gaat weken overheen. Dit komt doordat er veel personen in deze communicatielijn zitten die geen beslissingsbevoegdheid hebben. Overigens geldt het in veel gevallen ook andersom. Voordat medewerkers informatie van “boven” hebben is er een tijd overheen gegaan.

- *Communicatiemiddelen*

Bij het afdeling Interviewen wordt gebruik gemaakt van de volgende communicatiemiddelen:

Persoonlijke communicatiemiddelen

- Teamoverleg: voor externe medewerkers één keer per maand en interne medewerkers één keer per twee mnd.
- Functioneringsgesprekken: twee keer per jaar
- Toespraken: twee keer per jaar
- Trainingen: afhankelijk van aantal onderzoeken

Schriftelijke communicatiemiddelen

- Personeelsblad: signaal, vier keer per jaar
- Jaarverslag: een keer per jaar
- Mededelingenbord: dagelijks op de belzaal
- Taakinformatie: wekelijks met informatie over onderzoek e.d.

Audiovisuele communicatiemiddelen

- Telefoon: contact naar collega en regiomanager

Digitale communicatiemiddelen

- e-mail: wordt gebruikt voor contacten met collega's en teamleiders/regiomanagers (zowel taak- als sociale informatie)
- website: de normale website van het CBS waar iedereen toegang tot heeft
- intranet: deze website is beschikbaar voor iedere medewerker, zowel intern als extern.
- CBS-netwerk: de plaats waar veel taak gerelateerde informatie staat maar niet toegankelijk is voor iedere medewerker.
- Plop: pop-up systeem waardoor medewerkers onderling kunnen communiceren met elkaar

- *Communicatieklimaat*

Het communicatieklimaat binnen afdeling interviewen is vrij informeel. Ondanks de hiërarchische lagen heerst er een "je en jij" cultuur. Door die hiërarchische lagen weet wel elke medewerker waar de besluitvorming ligt en wie men verantwoording moet afleggen. De verschillen zijn duidelijk te zien in de vorm van werkplekken, bevoegdheden en werkomgeving.

Tijdens werktijd is er voor de medewerkers nauwelijks de mogelijkheid om informele gesprekken te voeren. Ook is hun werkomgeving afgeschermd van de overige CBS medewerkers. Voor de teamleiders is het tegenovergestelde van toepassing. Ondanks hun relatief hoge werkdruk is daar vrijwel altijd een open communicatieklimaat.

5.3 Bevindingen uit eerder onderzoek

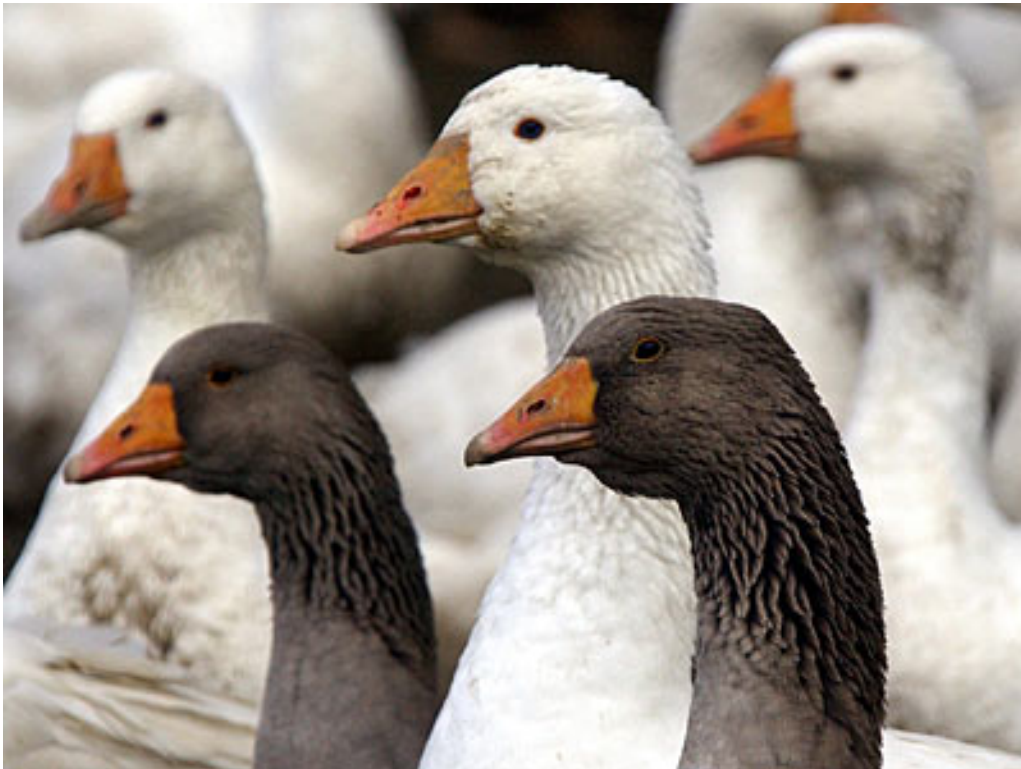
Het onderzoek is in opdracht van het CBS uitgevoerd door Sabina Kockelkoren en Annemieke Luiten in begin 2011. Dit kwantitatief onderzoek richt zich op externe medewerkers die het veldwerk uitvoeren. De aanleiding van dit onderzoek is de slechte naleving van de veldwerkstrategie. Zij wilde onderzoeken welke achtergronden dit fenomeen heeft. Verder is ingegaan op werkdruk, hoe

organiseren zij hun werk en de virtuele teams (regioteams). Dit laatste aspect heeft interessante resultaten opgeleverd die meegenomen kunnen worden in mijn onderzoek en uiteindelijk aanbevelingen.

Belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek:

- *De medewerkers nemen het werk heel serieus.*
- *Men kijk op tegen interviewers die al langer werkzaam zijn bij het CBS.*
- *Het betrekken van medewerkers bij het maken van werkregels leidt tot meer acceptatie.*
- *Heldere en regelmatige communicatie omtrent regels leidt tot een betere navolging van de regels. Dit dient gedaan te worden door de regiomanager.*
- *Het CBS moet regiomanagers overtuigen van het belang van bepaalde werkstrategieën.*
- *Consistentie tussen regiomanagers over navolging strategieën en regels is ondermaats.*
- *Het CBS mag vaker communiceren naar de medewerker over belangrijke onderwerpen. Om te laten zien dat het CBS als organisatie erachter staat.*
- *Het communiceren van het CBS naar regiomanagers over (dit soort) onderzoeken is belangrijk.*
- *De medewerkers geven onder andere aan dat er meer contact met hun onderhouden moet worden en begrip moet zijn voor hun werkomstandigheden.*
- *Het CBS moet hen beter informeren over belangrijke zaken. De communicatie naar hen moet een voortdurend punt van aandacht zijn.*
- *Medewerkers zijn over het algemeen tevreden over hun salaris.*
- *Bonusregelingen worden niet gedragen door medewerkers.*
- *Medewerkers geven aan dat hun werktijd subjectief meer voelt dan het aantal uren dat ze in dienst zijn. Dit gaat dan zeker over 4 uur of meer.*
- *Medewerkers zijn gevoelig voor soort leiderschap (leiderschap op basis van expertise of op basis van hiërarchische positie).*
- *Hoe meer ervaring de medewerkers hebben hoe meer weerstand men biedt.*
- *De medewerkers hebben behoefte aan autonomie.*
- *De medewerkers hebben buiten het werkoverleg regelmatig contact met elkaar. Dit geldt overigens alleen voor contact met collega's in het team.*
- *Het contact met regiomanagers gaat vooral over ervaringen die de medewerkers opdoen tijdens het werk. Een stuk minder over targets en bezoeken.*

Deel II
Empirisch onderzoek



Hoofdstuk 6 Onderzoeksmethodes

Om antwoord te krijgen op de centrale vraag: *‘Hoe kan het management van de afdeling interviewen op de juiste manier communiceren met haar medewerkers om hen te voorzien van specifieke informatie, waardoor zij hun werk goed kunnen doen en meer betrokken zijn bij hun werkgever?’* heb ik gebruik gemaakt van een aantal methodes.

Er is begonnen met uitgebreid deskresearch gebaseerd op literatuur over onderwerpen als: communicatie, interne communicatie, betrokkenheid, tevredenheid en hetgeen hier invloed op heeft. Dat is gebeurd in de eerste periode van het afstuderen.

Als vervolg hierop het fieldresearch, hieronder valt het kwalitatief onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van interviews, verspreidt over de verschillende clusters. Daarnaast worden er groepsdiscussies gehouden onder één regioteam en één groep HB-agents. Dit heeft plaatsgevonden in de maand november en begin december.

Ten slotte is er gedurende deskresearch en ontwikkeling van de vragenlijsten (zie bijlage nr. 4/5) aan participerende observatie gedaan, deze staat voornamelijk beschreven in hoofdstuk 5.

Om centrale vraag op een gestructureerde manier te kunnen beantwoorden, is ervoor gekozen hem op te delen in verschillende deelvragen. Deze deelvragen zijn opgesteld vanuit verschillende invalshoeken die noodzakelijk zijn om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden.

Deelvragen:

- Wat is de motivatie van medewerkers om werkzaam te zijn bij het CBS?
- Wat is voor de medewerkers de belangrijkste (bron van) informatie?
- Krijgen de medewerkers de juiste informatie om hun werk goed uit te voeren?
- Hebben de medewerkers het gevoel dat er naar hem wordt geluisterd?
- In welke mate staan de medewerkers open voor de nieuwe kennisdelingsmethodes vanuit het CBS

6.1 Onderzoeksmethodes

6.1.1 Literatuuronderzoek

Door middel van het literatuuronderzoek is grip gekregen op kernbegrippen uit de centrale vraag. Deze begrippen vormen de leidraad in dit onderzoek. Ze bieden daarnaast ondersteuning in het creëren van het interview en waar nodig bij het interpreteren van de data-analyses. Het literatuuronderzoek gaat van betrekkelijk algemeen zoals de definiëring van begrippen als communicatie, interne communicatie, naar specifiekere als: begrippen die te relateren zijn aan de huidige situatie bij het CBS. Zo is in hoofdstuk drie beschreven welke informatiesoorten er zijn en op welke deze manier het best gecommuniceerd kunnen worden. Daarnaast leg ik een relatie naar de actie- en interactie-visie van Reijnders die je kunt linken aan een bepaalde middelenstrategie die men toepast. Ten slotte probeer ik de relatie weer te geven van de interne communicatie naar betrokkenheid en tevredenheid.

6.1.2 Interviews

Gedurende de introductie en het schrijven van het theoretisch onderzoek is er een afweging geweest over de manier van onderzoeken. Namelijk het doen van kwantitatief of kwalitatief onderzoek. Het oorspronkelijke idee was om door middel van een aantal interviews gegevens te verzamelen (exploratief gebruik van interviews) die daarna zouden kunnen worden gebruikt voor de constructie van een vragenlijst (enquête). Uiteindelijk heb ik er voor gekozen om gebruik te maken van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Omdat de vraag vanuit het CBS voornamelijk een temperatuurmeting is. Daarbij heb ik zelf het idee dat wanneer je onder andere invloeden van betrokkenheid onderzoekt dat het tegenstrijdig is om enquêtes af te nemen. Juist door het afnemen van interviews krijg je een veel beter idee wat er leeft onder medewerkers. Ook heeft het afnemen van interviews heeft het voordeel dat je een bepaalde stemming kunt waarnemen en je krijgt veel meer informatie aangereikt dan wanneer je eenvoudige enquêtes afneemt. De interviews hebben plaatsgevonden vanaf november tot begin december.

Op basis van kwalitatief onderzoek zal er informatie worden verzameld over motieven, denkbeelden, gedrag, betrokkenheid en behoeftes van medewerkers. Het gaat hierbij niet specifiek om generalisatie van de uitkomsten naar de gehele doelgroep, maar om een beeld te krijgen van informatiebehoeften en betrokkenheid onder verschillende clusters. Om dit beeld te kunnen realiseren zullen er half gestructureerde interviews plaatsvinden.

De interviewmethode die ik gebruik is gedeeltelijk gestructureerd en gedeelte half gestructureerd. Bij de start van het interview zullen er enkele gesloten vragen plaatsvinden. Denk hierbij aan leeftijd, geslacht, opleiding, cluster en contractvorm. Aan de hand daarvan kunnen er toch meer specifieke uitspraken gedaan worden over bepaalde clusters of type medewerkers. Na de gestructureerde vragen is het doel om een aantal onderwerpen en open vragen op te stellen die vast staan. Zo wil ik de informatiebehoefte, de inspraak van mensen en de collegialiteit als vast onderwerp laten terug komen. De vragen die per item terugkomen staan min of meer vast maar ik neem ruimte om daarin door te vragen om zo informatie te achterhalen die waardevol is.

Opzet interview, thema's (zie bijlage nr 4/5):

Personalia:

Doordat het een half gestructureerd interview is staan er vooraf een aantal zaken vast. De volgende onderwerpen komen aan bod: geslacht, leeftijd, cluster, soort contract, dienstjaren, opleidingsachtergrond en gezinssituatie. Op basis van deze variabelen kan ik een goede uitspraak doen over de onderzoeksgroep en is het makkelijker verbanden te leggen. Verbanden tussen bijvoorbeeld leeftijd en de mate waarin men voorzien wil worden van bepaalde informatie. De gegevens worden overigens anoniem behandeld. Er worden alleen uitspraken gedaan over variabelen of over clusters.

Informatiebehoefte, werk gerelateerd:

De informatiebehoefte is essentieel in dit onderzoek. Dit thema hangt namelijk nauw samen met de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. In hoeverre wil men bepaalde informatie krijgen, welke informatie wilt men krijgen en welke niet (zie ook blz. 18/19 literatuuronderzoek). Hoe zoekt men informatie en welke middelen gebruikt men (het liefst). Met deze resultaten zal ik goed inzicht

moeten krijgen hoe de medewerker graag wilt dat er gecommuniceerd wordt met hen en met welk middel. Ook zijn hierdoor makkelijker knelpunten aan te wijzen in de interne communicatie.

Medezeggenschap:

Volgens de literatuur is het bij veranderingen binnen de organisatie essentieel om medewerkers erbij te betrekken. Hierdoor creëert men betrokkenheid en tevredenheid. De punten die ik hierin wil terug laten komen is of de medewerkers bijvoorbeeld inspraak hebben bij het vaststellen van de agenda aangaande teamoverleggen en of men betrokken wordt bij veranderingen die doorgevoerd worden. Daarnaast zijn teamoverleggen een belangrijke vorm van verticale communicatie en bottom-up communicatie. De medezeggenschap zegt ook iets over de openheid in de organisatie c.q. afdeling.

Informatiebehoefte, sociaal gerelateerd:

Deze variant van werk gerelateerde informatiebehoefte hangt ook nauw samen met betrokkenheid en tevredenheid van de medewerker. Het betreft het sociale perspectief. In hoeverre vindt men het belangrijk sociale contacten met collega's of teamleiders te hebben, waarvoor gaat men naar collega's of teamleiders. Het contact tussen medewerkers wordt ook wel horizontale communicatie genoemd.

Algemene vragen:

Bij de start en het einde van het interview zullen een paar algemene vragen gesteld worden die betrekking hebben op hun werkmotivatie, waarom men het CBS verkozen heeft boven andere bedrijven of wat nog eventuele verbeterpunten zijn op het gebied van communicatie. Deze extra vragen moeten de totale lading dekken van de onderzoeksvraag.

6.1.3 Groepsdiscussies

Naast de individuele interviews worden er twee groepsdiscussies georganiseerd. Een van deze discussies zal vooral vertegenwoordigd zijn door capi's en capit'i's (externe medewerkers). Daarnaast een groepsdiscussie die vertegenwoordigd is door de HB-agents en cati's (interne medewerkers). Op deze manier dek ik de geselecteerde clusters. De groepsdiscussies hebben als voordeel dat de discussie vaak ook nieuwe ideeën genereert. Wat een ander voordeel is, is dat de groep het gevoel heeft samen aan iets te werken. Tot slot geeft het mij een breed inzicht welke denkbeelden, taalgebruik, gedrag er heersen tussen de medewerkers. Het onderwerp zal voortkomen uit de interviews die ik gedeeltelijk vooraf heb afgenomen. Wat ik verder ook ter sprake wil brengen is de nieuwe website die wordt gebruikt door de opleiders. Deze website heeft volgens hen ten doel om onderling van elkaar te leren en kennis uit te wisselen.

6.1.4 Participerende observatie

Gedurende de maanden dat ik werkzaam was bij het CBS en onderzoek heb gedaan naar de centrale vraag, zullen er veel momenten zijn dat ik op basis van mijn observaties, bevindingen beschrijf. Deze observaties kunnen tijdens vergaderingen zijn zoals het werkoverleg of tijdens het halen van een koffie. Zelfs tijdens het werken aan mijn scriptie op locatie (kantoor) komt mij veel diverse informatie ter oren. Er is hier ook een soort dagboek van bijgehouden waar ik alle belangrijke informatie in noteerde en deze gebruikte bij de interpretatie van de resultaten. De resultaten van deze observaties zijn onder andere beschreven in de bedrijfsanalyse.

6.2 Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep bestaat uit zeven clusters. Uit al deze clusters worden respondenten gehaald van maximaal zes tot minimaal één. Er is getracht de respondenten zo in te delen dat er een breed en gevarieerd beeld ontstaat waardoor er goede en betrouwbare informatie vergaard wordt. Dat betekent een goede man vrouw verhouding, leeftijd, contractvorm en dienstjaren verhouding. Om het overzichtelijk te maken heb ik een tabel gemaakt waarin duidelijk staat over wie we het hebben

Cluster	M	V	<30 L	>30 L	<5 DJ	>5 DJ	Contr.	P-Flex
Capi	2	3	2	3	2	3	2	3
Capiti	3	2	3	2	3	2	3	2
HB-agent	2	3	2	3	2	3	2	3
Cati	3	2	3	2	3	2	3	2
Teamleiders	1	1	1	1	1	1	2	0
Regiomanagers	1	1	1	1	1	1	2	0
Sectman&Taak.chef	0	2	0	2	1	1	2	0

Figuur 6.1 onderzoeksgroep

M = Man | V = Vrouw | L = Leeftijd | DJ = Dienstjaren | Contr = Vast contract

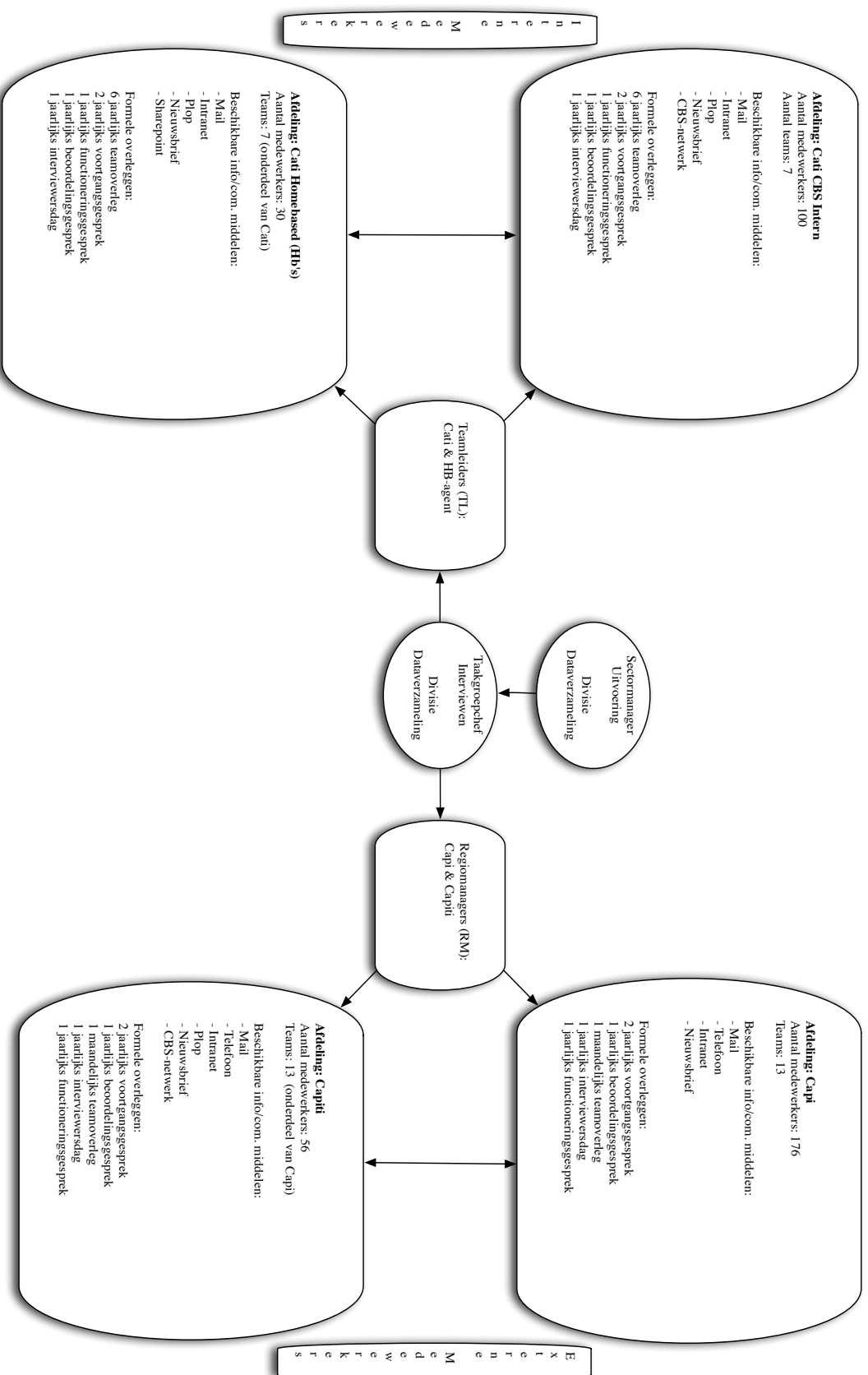
6.2.1 Clusters

Om de onderzoeksgroepen inzichtelijk te maken heb ik een model gemaakt waarin beschreven staat welke onderzoeksgroepen er zijn, welke middelen zij ter beschikking hebben en welke sociale (interactie) momenten er zijn (zie ommezijde).

6.2.2 Validiteit en betrouwbaarheid

Doordat het gebruik van kwalitatieve methode is het moeilijk te beoordelen of de analyse goed gedaan is. Hierdoor probeer ik op andere manieren aan te geven waarom de betrouwbaarheid en validiteit te garanderen is.

De betrouwbaarheid zit vooral in de semi gestructureerde vragenlijst waarbij de onderwerpen vastgelegd zijn. Bij elk interview zijn vaste onderwerpen naar voren gekomen (zie vragenlijst en deelvragen). De validiteit is te herkennen is de afwisseling waarbij verschillende data-analyses zijn gebruikt: Interviews, groepsdiscussies participerende observatie, interne documenten en literatuurstudie.



Figuur 6.2 Inzichtelijk model ofdeling interviewen

Hoofdstuk 7 Resultaten empirisch onderzoek

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van de interviews en groepsdiscussies met zowel de interviewers, teamleiders, regiomanagers, taakgroepchef als sectormanager. Elke deelvraag wordt apart behandeld waarin de resultaten van de interviews worden benoemd. Bij de interviews met de leidinggevendenden heb ik vragen gebruikt die voortkwamen uit de gesprekken met de medewerkers.

7.1 Beschrijving onderzoeksgroepen

Afdeling Interviewen kenmerkt zich grotendeels als een vrouwelijke afdeling. Dat betekent dat 75% van mijn onderzoeksgroep ook vrouwelijk was. De gemiddelde leeftijd van de gehele afdeling Interviewen ligt ruim boven de 40. Wel is er een verschil per cluster (zie figuur 6.2). De jongere medewerkers zijn voornamelijk te vinden op het CBS (Cati). Dit zijn bijvoorbeeld studenten die dit als bijbaan hebben. Het meeste oudere medewerkers zijn voornamelijk actief buiten het CBS, bijvoorbeeld HB-agents, Capi of Capiti. De vrouwen die werkzaam zijn, zijn vaak herintreders die lange tijd niet hebben gewerkt vanwege kinderen en op dit moment weer aan de slag willen.

Over het algemeen hebben de oudere medewerkers als opleidingsachtergrond gemiddeld MBO. De jongere groep die intern werkt, is hoger geschoold. Het betreft voor hen een bijbaantje of tijdelijk werk omdat zij geen passende baan kunnen vinden. De arbeidsovereenkomsten variëren eveneens per clustergroep. De externe medewerkers beschikken vaker over vaste contracten dan de interne medewerkers. Dit heeft onder andere te maken met een hoger verloop van de interne medewerkers en het aanstellen van nieuw personeel. Op dit moment is er een vacaturestop bij het CBS. Hierdoor worden mensen niet meer bij het CBS aangesteld maar via het P-flex systeem.

De tweede onderzoeksgroep die belangrijk was voor mijn onderzoek waren de teamleiders en de regiomanagers. Zij zijn het doorgeefluik en de spil in het web voor de interviewers. Ik heb zowel vanuit de groep regiomanagers als vanuit de groep teamleiders twee interviews gehouden. Bij elke groep één vrouw en één man. De leeftijd ligt tussen de 30 en de 45 en hun opleidingsachtergrond is gevarieerd, dit om visies te horen vanuit verschillende perspectieven.

De derde en laatste onderzoeksgroep bestond uit de sectormanager Uitvoering en de taakgroepchef Interviewen. Beiden zeer bepalend in het beleid dat uitgestippeld en uitgevoerd wordt. De reden dat ik hen betrokken heb in het onderzoek is vooral om te kijken hoe ze tegen bepaalde zaken aankijken betreffende interne communicatie, de mate waarin de medewerkers mogen meedenken bij bepaalde projecten en welk beeld zij hebben van een medewerker.

7.2 Resultaten Interviewers

- Wat is de motivatie van medewerkers om werkzaam te zijn bij het CBS?

Tijdens groepsdiscussies en interviews is de volgende stelling aan de orde gekomen; *'Ik zou net zo goed voor onderzoeksbureau X kunnen werken, als voor het CBS'*. Hier werd over het algemeen negatief op geantwoord. Ook vroeg ik men wat zij als verschil zagen tussen de onderzoeksbureaus en wat het werken bij het CBS hun persoonlijk oplevert. De overgrote meerderheid gaf een antwoord in de strekking van: *'Het CBS staat ergens voor en geeft ons motivatie om ons werk goed te doen'*. Ook worden er vaak vraagtekens gezet bij andere onderzoeksbureaus en het nut van hun onderzoeken. *'Doordat wij namens het CBS bellen/interviewen wekt dit vertrouwen bij de respondent en hebben wij het gevoel van maatschappelijke waarde te zijn'*. Naast dergelijke argumenten geeft men duidelijk aan dat het werken voor een overheidsinstantie *'zeer prettig'* is. Bij bovenstaande redenen hoef ik

geen onderscheid te maken tussen de verschillende clusters, dit was vrijwel unaniem. De meeste mensen die het hebben over zogenoemde zekerheid, goede voorwaarden en goed salaris beschikken over een vast contract.

De interviewers die beschikken over een p-flex contract zijn niet ontevreden over het salaris, wel zeggen zij niet te beschikken over gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden als medewerkers die in vaste dienst zijn en geven aan vaak onzekerheid te voelen over hun contract. Als je puur kijkt naar HB-agents en Capi(t)is hebben zij extra werkmotivaties ten opzichte van mensen die intern werken. Vrijheid, rust, verantwoordelijkheid en het face to face contact zijn de belangrijkste drijfveren om te werken bij het CBS. Er werd met regelmaat gezegd; *'ik heb het gevoel dat ik mijn eigen winkel run'*. Dit heeft overigens ook een keerzijde. Doordat ze veel verantwoordelijkheden hebben is er een gevoel van hoge werkdruk aanwezig. *'Door regen en wind moeten wij op tijd zijn voor onze afspraken en worden wij uiteindelijk afgerekend op onze respons'*.

Tot slot noemt men vrijwel unaniem de flexibiliteit als een enorm voordeel van het werken bij het CBS; *'ik deel mijn eigen tijd in'* of *'als ik verhinderd ben (bijvoorbeeld door kinderen of kleinkinderen) wordt daar meestal rekening mee gehouden'*.

- Wat is voor de medewerkers de belangrijkste (bron van) informatie?

Tijdens interviews en groepsdiscussies kwam ter sprake waar interviewers het liefst hun informatie vandaan halen en welke informatie dat dan is. Door vrijwel alle interviewers wordt aangegeven dat het contact met hun regiomanagers/teamleiders een niet-weg-te-denken bron van informatie is. Zowel de sociale informatie van collega's vindt men heel belangrijk als de informatie die betrekking heeft op hun eigen afdeling. Tevens is er ook behoefte om met eigen gevoelens/vragen naar de teamleider/regiomanager te gaan. Er is gezegd; *'ik heb het gevoel dat ik voor heel veel terecht kan bij mijn teamleider/regiomanager'* Of *'wanneer ik privé problemen heb, dan is mijn teamleider de eerste die ik dat vertel en het is voor ons het "postvak" naar binnen toe'*.

Voor een groot gedeelte van de externe medewerkers is het tevens dé bron om informatie te krijgen voor het dagelijkse werk: zaken waar men tegenaan loopt over onderzoeken of administratieve handelingen.

Voor interne medewerkers en HB-agents ligt dat iets anders. Voor informatie over dagelijkse werkzaamheden worden vaak eerst de collega's, mail, vraag en antwoord-bestanden geraadpleegd. Mogen ze daar niet uitkomen dan wordt een senior agent gezocht. Pas wanneer hier geen duidelijkheid gebracht kan worden gaat men naar hun betreffende teamleider.

Als het gaat om informatie betreffende de afdeling of algemene informatie over arbeidsvoorwaarden, werktijden, bonussen of administratieve handelingen wordt in heel veel gevallen de regiomanager of de teamleider benaderd. Deze vragen worden vaak behandeld tijdens de teamoverleggen.

Zowel de interne als de externe medewerkers hebben vaker het gevoel dat zij weinig terug horen over suggesties; *'men luistert niet echt'* of *'we krijgen geen duidelijkheid over een bepaald onderwerp'*, zo werd aangegeven.

Anderzijds kan men het wel waarderen dat de mogelijkheid bestaat om suggesties te doen.

Tot slot, is er de informatie die betrekking heeft op het CBS in haar algemeenheid. Weinige medewerkers echt geïnteresseerd in CBS-informatie, tenzij het hunzelf aangaat. De reden die zij daarvoor geven is dat men al genoeg informatie te verwerken krijgt en als ze het werkelijk willen weten, dan kijken ze op intranet of raadplegen ze hun teamleider. Toch hechten de meeste

medewerkers van afdeling Interviewen wel waarde aan bijvoorbeeld het personeelsblad Signaal; *‘vooral naar stukjes die betrekking hebben op mijn afdeling’*.

- Krijgen de medewerkers de juiste informatie om hun werk goed uit te voeren?

Uit de meeste de interviews kwam naar voren dat de medewerkers zowel intern als extern in juiste mate gevoed worden met informatie, waardoor ze hun werk goed kunnen uitvoeren. Echter, de manier waarop verschilt per clustergroep. Toch zijn er een aantal aandachtspunten; een punt waar men op dit moment tegenaan loopt is de veldwerkstrategie (De veldwerkstrategie heeft te maken met de strategie die men toepast om face tot face bezoeken zo effectief mogelijk te laten verlopen, waardoor de respons zo hoog mogelijk uitvalt). Volgens meerdere personen uit verschillende regio's is de strategie niet "universeel". Waardoor zij ergernis en hinder ondervinden bij het uitvoeren van hun werk. Het gaat dan niet zozeer over de informatie die zij krijgen over de uit te voeren werkzaamheden maar meer over de manier waarop ze deze werkzaamheden (veldwerkstrategie) dienen uit te voeren.

Daarnaast zijn er meer mensen thuis gaan werken om in te spelen op de werkfluctuaties waarmee het CBS te maken heeft gekregen. Om deze mensen thuis te laten werken moest men voorzien worden van laptops en andere communicatieapparatuur.

Het CBS heeft voornamelijk te maken met oudere medewerkers die weinig affiniteit hebben met computers en internet. Hierdoor dient hier speciale aandacht voor te zijn. Doordat de "uitrol" van deze communicatieapparatuur met horten en stoten is gegaan hebben de interviewers met veel problemen te maken gehad. *‘Als wij hulp wilden, dan was het nooit duidelijk waar wij moesten zijn, zelfs niet voor onze regiomanager. Wij voelden ons niet serieus genomen en van het kastje naar de muur gestuurd’*. Hierdoor heeft een aantal mensen hinder ondervonden bij het uitvoeren van hun werk.

Wat hierbij verder opvalt is dat door de oudere groep medewerkers er nog steeds veel waarde wordt gehecht aan het verkrijgen van schriftelijke communicatie. *‘We hoeven dit thuis niet uit te printen maar kunnen het direct vanaf het papier lezen en gebruiken bij ons werk’*.

- Heeft de medewerker het gevoel dat er naar hem wordt geluisterd?

Op de vraag of men tijdens de teamoverleggen vrij is om te zeggen wat men denkt of voelt, antwoordt men positief. Een groot deel van de medewerkers zegt vrij te zijn om te zeggen wat hij/zij wilt. Er waren maar enkele personen die hierop negatief antwoordden. Dit had vaak te maken met een persoonlijke issues tussen hem/haar en de desbetreffende teamleider/regiomanager. Ook geeft men aan zich gestimuleerd te voelen om actief mee te doen tijdens de teamoverleggen; *‘er wordt gevraagd naar onze standpunten en hoe we over bepaalde zaken denken’*.

De antwoorden van de respondenten op de bovenstaande deelvraag zijn gevarieerd. Doordat men vrijheid krijgt om tijdens vergaderingen punten op de agenda te zetten heeft men het idee dat er geluisterd wordt. Ze zeggen dan *‘mijn teamleider vraagt altijd of we punten hebben die we willen bespreken tijdens de overleggen, dat vind ik prettig en daardoor heb ik het gevoel dat ik mijn ei kwijt kan’*. Anderen zijn daar wat kritischer naar. Zij zeggen *‘ik ben wel vrij om zaken aan te geven tijdens een vergadering of iets dergelijks, maar uiteindelijk horen we daar niets meer van of wordt er niets mee gedaan, hierdoor voel ik me niet serieus genomen’*. *‘Vaak is er een gevoel bij ons dat de teamleider/regiomanager daar ook weinig aan kan doen en met zijn handen in zijn haar zit’*. Anderen

hebben meer het gevoel serieus genomen te worden. Dit zijn vooral de externe medewerkers. Zij waarderen de openheid die er wordt gegeven wordt door de regiomanager. *‘Onze regiomanager doet z’n best om zoveel mogelijk openheid van zaken te geven, als we er om vragen. Soms lukt dat niet, maar ons idee is dat dit veelal aan trage besluitvorming van “boven” ligt’.*

- In welke mate staan de medewerkers open voor de nieuwe kennisdelingsmethodes vanuit het CBS?

Het CBS heeft onlangs nieuwe methoden geïntroduceerd om mensen op te leiden. Het uitgangspunt is dat men op afstand kan leren en men online kennis kan delen en daardoor kan leren van elkaar. De meeste interviewers staan open om op afstand te leren. Zij zeggen het volgende daarover; *‘het idee op zich is heel goed, we kunnen op afstand deze cursus doen en zijn flexibel in het tijdstip dat we kiezen’.*

Voor de externe medewerkers prefereren het op afstand leren; *‘het scheelt ons veel tijd, en het idee erachter is erg goed’.* Een minderheid van de medewerkers neemt een andere stelling in; zij missen de interactie met de trainer en de achterliggende argumenten/redenen van het onderzoek. Zij hebben vooral het idee: *‘op deze manier leer ik minder, face2face is intensiever, het is leren met elkaar en door elkaar’.* De vraag of het delen van kennis via de discussiefora voor hen een toegevoegde waarde heeft was het vrij duidelijk, namelijk; *‘het is onnodig en voegt niets toe’.* Ze zien liever een goede evaluatie terug van hun werk, gezamenlijk of individueel. Daarnaast geven medewerkers aan dat de cursus voorbereid kan worden tijdens teamoverleggen, om op die manier een betere basis te hebben.

Tot slot, er zijn maar weinig interviewers die te spreken zijn over de vorm en de gebruiksvriendelijkheid van de website waar de cursussen gevolgd worden. Zeker de ouderen medewerkers hebben regelmatig hulp nodig om een cursus te maken. Dit heeft zijn weerslag op de resultaten van de cursus.

7.3 Resultaten teamleiders en regiomanagers

De kern van de interviews was gebaseerd op hun focus op de informatiebehoefte en sociale behoefte van hun medewerkers. Daarnaast hoe zij hun eigen specifieke rol zien tussen hun team en de taakgroepchef.

De teamleiders en regiomanagers zijn van mening dat de interne communicatie steeds beter gaat; *‘we proberen zoveel mogelijk te communiceren met de interviewers en voor hen klaar te staan als t moet’.* Een ander punt dat ter sprake kwam was hoe een gemiddelde werkdag er voor hun uitziet. Alle vier de respondenten antwoorden vergelijkbaar: ze hebben een heel dagprogramma van mails schrijven en beantwoorden tot het plannen en geven van instructies aan de interviewers. Vooral de teamleiders zeggen: *‘we hebben het zo ontzettend druk, dat we nauwelijks de tijd hebben om aandacht te besteden aan onze eigen interviewers’.* Even een praatje maken hoe het met ze is, zit er haast niet in’. Bij de regiomanagers ligt dat iets anders: *‘de externe medewerkers hebben namelijk een grotere verantwoordelijkheid, zo beheren zij hun eigen planning’.* Hierdoor is er een verschil van werkzaamheden tussen de regiomanagers en teamleiders. In mijn ogen faciliteert een regiomanager meer dan een teamleider.

Een ander vraagstuk dat aan bod kwam, had te maken met hoe de teamleiders en regiomanagers denken over hun interviewers, en wat hun ideaalbeeld zou zijn. Met deze vraag waren de antwoorden opvallend genoeg nauw aan elkaar verbonden. *‘Ik heb het liefst een groep waarbij er*

een balans is tussen de mensen die het beleid ondersteunen en de criticasters'. Er wordt ook door hun aangegeven dat ze mensen willen hebben die 'meedenken en met suggesties komen' omdat dit hun eigen werk makkelijker maakt. Daarnaast geven ze aan dat ze iemand zoeken die betrokken is bij de organisatie. 'Hoe ziet die betrokkenheid er dan uit?' 'dat is iemand die z'n werk leuk vindt, iemand die z'n best doet, iemand die het zo goed mogelijk wil doen en initiatief neemt; dat wil zeggen vragen om feedback over zijn/haar ontwikkeling'.

Volgens de teamleiders en regiomanagers zit de informatiebehoefte voornamelijk in zaken die direct zijn weerslag kunnen hebben op het functioneren van de interviewer. Bijvoorbeeld; *'de p-flex contracten van de medewerkers, de beloning, de uren die ze krijgen en maken'*, maar ook de (technische) ondersteuning tijdens het werk van senior agents, zichzelf of IT-services.

De teamleiders/regiomanagers zeggen over zichzelf: *'wij zijn de informatiebron voor de medewerkers of het doorgeefluik naar beneden en naar boven toe'*. Een ander zei het volgende: *'ik voel me de filter tussen de leiding en mijn interviewers'*.

7.4 Resultaten Taakgroepchef en Sectormanager

Het doel van dit interview was, om te weten te komen in hoeverre zij erop gericht zijn draagvlak te creëren voor veranderingen en hoe ze dit communiceren. Het gaat hier over de verandering met betrekking tot de digitale infra en het thuiswerken.

Zij hebben als doel om meer verantwoordelijkheid te leggen bij de medewerker om informatie te halen. *'Het vergt van hen ook een attitude verandering. Zo'n verandering in het "halen en brengen" van informatie zou natuurlijk moeten ontstaan. Over het nieuwe werken hebben we ook niet heel veel gecommuniceerd. Dit is automatisch zo ontstaan'. 'We komen het niet meer brengen, zij (de interviewers) moeten het ook komen halen'. Op welke manier doen jullie dat? 'Door mensen mee te nemen in deze veranderingen'. Hoe neem je ze mee? 'Door mensen te informeren'. Maar je zou ze ook erbij kunnen betrekken, wat is uw visie daarop? 'Dat kan zeker, maar we willen wel ons kader daarin stellen'. Het kader waarin men dan in mee mag denken, is heel situationeel. Het gaat vaak over onderwerpen die direct zijn gerelateerd aan werkwijzen.*

Doordat er altijd een balans gevonden dient te worden tussen actie en interactie vroeg ik ook op welke manier zij informeren en waarom op die specifieke manier. Zij vertellen hier het volgende over; *'wanneer een moeilijker vraagstuk ter sprake komt, zal ik dat zelf toelichten om te voorkomen dat zaken door teamleiders of regiomanagers anders geïnterpreteerd en vervolgens verteld worden. Bij andere zaken wordt er via regiomanager gecommuniceerd. Zelf ben ik afgelopen maanden het land in gegaan om draagvlak te creëren voor de veranderingen die we hebben doorgevoerd'*

Tijdens de interviews is gevraagd hoe de taakgroepchef en sectormanager denken over de contracten die zij sluiten met de interviewers en welke gevolgen dat met zich meebrengt. Over het algemeen sluiten ze geen vaste contracten meer af bij deze afdeling. Het zijn voornamelijk p-flex contracten. *'In de begin periode waren de voorwaarden anders dan de medewerkers met een vast contract, die hebben we nu gelijk gesteld om toch een stukje binding te creëren'*.

Verder kwam ik erachter dat volgens hun er voornamelijk prestatie geleverd moet worden; *'als je kijkt naar de prestatiecurve dan zie je dat men zich ontwikkelt in de eerste 5 jaar van hun loopbaan bij het CBS. Daarna zie je dat niveau afvlakken.* Voor hun is het belangrijk dat een medewerker goede prestaties levert.

DEEL III
Conclusies & Advies



Hoofdstuk 8 Conclusies

Aan de hand van de resultaten die tijdens het empirisch onderzoek naar boven zijn gekomen, zal in dit hoofdstuk in combinatie met de bevindingen uit de literatuurstudie conclusies worden getrokken. Dit zal wederom per deelvraag gedaan worden.

8.1 Conclusies medewerkers

- Wat is de motivatie van medewerkers om werkzaam te zijn bij het CBS?

Gezien de resultaten die vanuit het empirisch onderzoek naar boven komen kunnen we stellen dat we vooral te maken hebben met affectieve betrokkenheid²¹. Men heeft namelijk een emotionele binding met het CBS en voelt zich in grote mate betrokken bij de collega's van het team. Vooral de externe medewerkers hebben een hoge betrokkenheid naar hun team en regiomanager. Dit komt doordat zij zich sterk onderdeel voelen van dit gezelschap waar ze *'zorgzaam zijn voor elkaar en samen doelgericht werken'*. De externe medewerkers zijn veroordeeld tot elkaar en werken intensiever samen.

De interne medewerkers hebben dat ook, maar niet van die orde als de externe medewerkers. Deze medewerkers zijn namelijk niet dermate intensief betrokken bij hun eigen team en teamleider, maar met meer verschillende collega's en teamleiders (het contact met andere collega's vindt plaats op de belzaal en in koffieruimtes en het contact met de andere teamleiders is er voor informatie over diverse onderzoeken.) Dat wil niet zeggen dat zij niet betrokken zijn, integendeel. De betrokkenheid die zij hebben naar het CBS als organisatie is sterker dan die van de externe medewerker. Dit heeft vooral te maken met het feit dat men werkzaam is op het CBS. Voor velen voelt het als een *'vertrouwde omgeving'* waar ze (*'sinds jaar en dag'*) hun energie in kwijt kunnen. Deze vertrouwde omgeving is te danken aan de teamleiders, collega's en de ruimte waarin men werkt.

Een gemeenschappelijk punt van affectieve betrokkenheid is dat bijna alle ondervraagde medewerkers het werk doen omdat ze zich hierin thuis voelen en trots zijn op het feit dat men dit voor het CBS mag doen. Dat heeft te maken met het vertrouwen en de solide uitstraling dat het CBS naar de buitenwereld heeft.

Vervolgens kunnen we de continuïteitsbetrokkenheid²² meten in de mate waarin de medewerker zich gebonden voelt aan het CBS vanwege de kosten die hij of zij associeert met het verlaten van de organisatie. Doordat het onzekere tijden zijn gezien de slechte werkgelegenheid, zijn veel mensen blij met hun baan bij het CBS. Het CBS is een overheidsinstantie en dat wekt vertrouwen over de zekerheid van hun salaris.

Daarentegen wordt er op dit moment in grote mate gewerkt met flexibele contracten, de p-flex contracten. Dit soort contracten geeft onzekerheid bij veel mensen. Voor een groot aantal mensen is het niet zomaar een bijbaan, het geeft hen financiële onafhankelijkheid. Juist de medewerkers die in bezit zijn van de p-flex contracten zijn voortdurend geprikkeld om goed te presteren om in aanmerking te komen voor het verlengen van hun contract.

Ten derde spreken we over normatieve betrokkenheid²³. Dit reflecteert een gevoelde morele

²¹ Meyer & Allen (1991)

²² Meyer & Allen (1991)

²³ Meyer & Allen (1991)

verplichting om het CBS niet in de steek te laten. Bijvoorbeeld omdat het bedrijf veel in hem of haar geïnvesteerd heeft waardoor plichtsgevoel ontstaat om iets terug te doen. Of omdat men waardering krijgt voor de energie die zij steken in het werk. Uit de gesprekken met de medewerkers kan ik hieruit concluderen dat de normatieve betrokkenheid niet in verhouding staat tot de twee eerder genoemde vormen. Dit heeft te maken met een aantal zaken. Eén: de interviewers hebben geen mogelijkheid om door te groeien binnen deze organisatie, twee: de afdeling Interviewen wordt vaak gezien als een productieafdeling, waarin men hun werk zo goed mogelijk moet doen en men niet teveel moet verwachten van het CBS, drie: de flexibele contracten geven aanleiding om altijd gefocust te zijn op vaste dienstverbanden en vier: het gevoel van waardering naar hen toe is niet altijd merkbaar. Veel medewerkers hebben het gevoel dat ze continu bezig zijn met het CBS. Bij sommige is het zelfs zover dat ze het niet aandurven om 24 uur (maximale dienstverband voor een interviewer) te werken in plaats van 20 uur. De intensiteit die deze extra uren voor de medewerkers te weeg brengt is enorm. Zij hebben het gevoel dat CBS niet in de gaten heeft hoeveel energie zij erin steken. Vooral bij de externe medewerkers is dit gevoel aanwezig. Er wordt door het CBS voornamelijk wordt gefocust op cijfers in plaats van de werkomstandigheden waarin sommige medewerkers verkeren. Denk hierbij aan bijvoorbeeld veldwerkstrategie, werkdruk en weersomstandigheden.

Naast deze theorie-gerelateerde vormen van betrokkenheid en motivatie zijn mij nog drie belangrijke motivaties opgevallen bij het voeren van de interviews en groepsdiscussies. Er moet hier wel een onderscheid gemaakt worden tussen de interne en externe medewerkers. Een: de externe medewerkers vinden het prettig om verantwoordelijkheid te dragen. Zij hebben het idee dat ze hun 'eigen winkel runnen'. Het zelf plannen, reizen en hebben van een eigen adressenlijst geeft hen een vorm van verantwoordelijkheidsbesef. Juist het zelf plannen en reizen geeft hen ook een vorm van vrijheid.

Twee: vrijheid is voor hun een belangrijk drijfveer om dit werk te doen. *'We zijn vrij in onze eigen indelingen en het eigen vervoer naar de adressen draagt daar ook bij'*. Dit geeft ook een vorm van flexibiliteit weer. De interne medewerkers hebben met de eerste twee redenen weinig te maken. Drie: De flexibiliteit is ook voor de interne medewerker een belangrijke werkmotivatie. Ze vinden het prettig om aan te geven wanneer zij verhinderd zijn om zo rekening te houden met bijvoorbeeld *'de (klein) kinderen' of andere bezigheden'*.

- Wat is voor de medewerkers belangrijke (bron van) informatie?

*'De plaats waar je staat, bepaalt het uitzicht dat je hebt'*²⁴. Dat wil zeggen dat de medewerkers van afdeling Interviewen ook alleen geïnteresseerd zijn in zaken die direct aan hun verbonden zijn. Dit betreft de sociale informatie, de beleidsinformatie, de taakinformatie en beheerinformatie. Al deze soorten informatie zoekt en vindt men op verschillende manieren. Hier kunnen we ook een link leggen naar "need to know & want to know"²⁵. De zaken die zich afspelen op de afdeling wil en moet men weten. Hetgeen wat zich CBS-breed afspeelt willen ze ook weten, maar op eigen initiatief.

Voor de externe medewerker ligt de informatiebron vaak meer gecentraliseerd dan bij de interne medewerker. De externe werknemer ziet zijn of haar regiomanager als eerste aanspreekpunt binnen de organisatie. Dus voor bijna iedere informatiesoort kiezen zij ervoor om naar de regiomanager te stappen.

²⁴ Reijnders; Basisboek interne communicatie (2010) (zie ook figuur 3.6 blz. 17)

²⁵ Reijnders; Basisboek interne communicatie (2010) (zie ook figuur 3.5 blz. 16)

Dus belangrijk; zowel de interne- als externe medewerker ziet zijn of haar teamleider of regiomanager als dé belangrijkste en betrouwbaarste informatiebron. Via hen zijn zij gewend om taakinformatie²⁶ te krijgen en om verantwoording af te leggen over de verrichtte prestaties c.q. functioneren. Andere taakinformatie vindt men via het netwerk waar de vraag- en antwoord bestanden staan (met uitzondering van de capi's, zij hebben geen mogelijkheid om hierop in te loggen). Ook sociale informatie krijgt men graag via de teamleider/regiomanager. Het betreft dan informatie omtrent collega's.

Wanneer het gaat over beleidsinformatie²⁷ valt het te bezien over welke doelen, veranderingen of issues er gesproken wordt. Wanneer de onderwerpen niet te zwaar beladen zijn of te veranderingsgezind zijn wordt dit door de teamleider of regiomanager gecommuniceerd naar hun team. Wanneer dit wel het geval is, zal de taakgroepchef dit voor haar rekening nemen, zodat het de urgentie van het onderwerp weergeeft en eenduidig gesproken wordt.

De afdeling Interviewen heeft te maken met een grote groep oudere medewerkers, die gewend zijn informatie te zoeken via de traditionele wegen en middelen. Ze willen het graag zo doen als ze het altijd gedaan hebben *'want dat werkte toch goed'*. Zo wordt er door velen veel waarde gehecht aan het krijgen van schriftelijke taakinformatie of bellen zij liever iemand dan dat ze digitaal kennis uitwisselen. Zeker voor de externe medewerkers geldt dat zij in veel gevallen gebruikmaken van telefoon en schriftelijke taakinformatie.

Een andere belangrijke conclusie is dat er weinig geïnvesteerd is om mensen mee te nemen in de digitalisering die het CBS wilt realiseren. Zoals eerder besproken wilt het CBS een gemeenschappelijke cultuur creëren waar men zelf meer verantwoording neemt voor het "brengen en halen" van informatie. Tot op heden hebben de digitale discussieplatforms en het openstellen van intranet voor iedere medewerker niet het gewenste effect. Op dit moment deelt de medewerker nauwelijks informatie via de digitale weg. De sectormanager gaat ervanuit dat dit langzaam een gewoonte zal worden. Het feit dat men op dit moment hier weinig of geen gebruik van maakt geeft aan dat er weinig acceptatie en bereidheid is voor nieuwe instrumenten. De medewerker kiest nog altijd voor gemak en de vertrouwde weg.

- Krijgen de medewerkers de juiste informatie om hun werk naar goed uit te voeren?

Volgens de medewerkers, zowel intern als extern, worden zij in grote mate voorzien van de juiste informatie om hun werk goed te kunnen doen. Dat is een positief geluid, zou je zeggen. Echter, als je dat in een breder perspectief zet, door bijvoorbeeld te kijken naar andere factoren die invloed kunnen hebben op hun functioneren, kan er een wat gematigder beeld geschetst worden. Wellicht zou de vraag moeten zijn: *'wordt er optimaal gebruik gemaakt van bronnen waardoor men beter, makkelijker en efficiënter kan werken'*, dat is niet het geval. Juist doordat de medewerker nog steeds vasthoudt aan vertrouwde methodes is er ruimte voor verbetering.

Zoals eerder beschreven wil het CBS graag meer verantwoordelijkheid bij de medewerker leggen voor het halen en brengen van informatie. Dat is een goed streven, zo haal je mensen uit hun comfortzone (lees; actief) en zijn ze meer betrokken bij hun werk. Daarnaast is het moeilijk voor een teamleider, laat staan taakgroepchef en sectormanager, om de informatiebehoefte van iedere

²⁶ Reijnders; Basisboek interne communicatie (2010) (zie ook blz 11)

²⁷ Reijnders; Basisboek interne communicatie (2010) (zie ook blz 11)

medewerker op maat te kunnen bedienen. Dat betekent dat er meer verantwoordelijkheid naar de medewerker toe moet.

De totale interviewersgroep bestaat uit een paar honderd interviewers. Er viel op dat er binnen die grote groep enorm veel kennis en kunde zit. Echter, er wordt hier weinig van gebruik gemaakt omdat men onderling weinig communiceert. In de loop der jaren zijn er eilandjes ontstaan en gecreëerd door en met elkaar. Dit belemmert om met elkaar, op horizontaal niveau, te communiceren. Wanneer dit wel het geval zou zijn, zou men betere en op een meer interactievere manier informatie krijgen. Het zou leiden tot meer acceptatie over bepaalde onderwerpen en er zouden hiermee conflicten kunnen worden opgelost. Daarnaast is het efficiënter en effectiever.

Er zijn echter wel informatiebehoeftes die gefaciliteerd moeten worden door het CBS. De beleidsinformatie en beheerinformatie zal altijd door teamleiders en leidinggevende gecommuniceerd worden of beschikbaar gesteld worden. Wanneer het gaat om een gedeelte van de sociale en taakinformatie kan daar een verantwoordelijkheid gelegd worden bij de interviewers. Ook voorkom je zo dat er een informatieoverload plaatsvindt.

Verder is opgevallen uit de interviews dat medewerkers voor praktische en technische vaak niet weten waar men terecht kan. Dit geldt overigens voornamelijk voor de externe medewerkers. Wanneer technische problemen zich voordoen is men niet instaat om hun werk goed te doen. Door matige communicatie bij de technische afdelingen is de externe medewerker vaak de dupe. Daarnaast hebben de HB-agents vaak moeite om te achterhalen welke senior agent aanwezig is, of belangrijke aandachtspunten van bepaalde onderzoeken ontgaan hen.

- Hebben de medewerkers het gevoel dat er naar hen wordt geluisterd?

Dat betekent theoretisch gezien dat er bottom-up communicatie²⁸ plaatsvindt binnen de afdeling Interviewen. In praktijk betekent dat de interviewers het idee hebben dat er naar hen geluisterd wordt en de vraag is of dat dan ook werkelijk gebeurt.

Het gevoel bij de medewerkers is vrij verdeeld. Dit lijkt sterk afhankelijk van de desbetreffende teamleider en het beeld dat men heeft van besluitvaardigheid bij de sectormanager en taakgroepchef.

De interviewers hebben een veel positiever beeld over een teamleider of regiomanager die zorgt voor openheid en duidelijkheid. Dan iemand die steeds zegt er iets mee te doen, en vervolgens geen terugkoppeling geeft over hetgeen dat mogelijk is, wat beide te zien is bij het CBS. In de theorie is ook duidelijk terug te vinden dat wanneer men het gevoel heeft dat er naar hen geluisterd wordt, dat het vertrouwen in diegene ook omhoog gaat. Dat geldt zowel voor de teamleiders en regiomanagers als voor taakgroepchef. Wanneer zij meer betrokkenheid zouden tonen naar de medewerkers door medewerkers mee te laten participeren in bepaalde vraagstukken krijgt men meer vertrouwen in het vraagstuk én in de leidinggevenden.

Wanneer je medewerkers betreft in bepaalde vraagstukken creëer je meer betrokkenheid en draagvlak voor een bepaald onderwerp²⁹. Iets wat bijvoorbeeld bij de poging tot digitalisatie weinig tot niet gedaan is. Volgens de theorie zijn er drie vormen van bottom-up communicatie; ten eerste de vorm over uren en cijfers, hier is mogelijkheid toe. De medewerkers hebben de mogelijkheid om uren te registreren. Ten tweede wordt er genoemd: de ideeën van de medewerkers. Dat wordt zoals

²⁸ Reijnders; Basisboek interne communicatie (2010) (Zie ook blz 10)

²⁹ Reijnders; Basisboek interne communicatie (2010)

eerder gezegd maar in beperkte mate gedaan, wel heeft men het idee dat ze vrij zijn om zeggen wat men denkt. Ten derde de feedback op de top-down communicatie. Dat laatste is weinig of helemaal niet aan de orde, voor zowel de interne- als de externe medewerkers niet.

Volgens de theorie is er pas effectieve communicatie als de leidinggevenden niet alleen spreken maar ook luisteren. Op dit moment wordt er veelal met actie-visie gewerkt binnen afdeling interviewen. Men geeft wel de aanzet tot het meepraten maar geeft vervolgens weinig of geen terugkoppeling daarover. Hierdoor krijgt een gedeelte van de groep het idee niet serieus genomen te worden. Een praktijkvoorbeeld: in bepaalde regio's werkt een bepaalde veldwerkstrategie niet goed. Vanuit deze regio's wordt erop aangedrongen hiermee aan de slag te gaan. Het duurt vaak heel lang of er gebeurt zelfs niets met deze feedback vanuit de medewerkers. Vaak vinden zij het niet eens kwalijk dat er niets aan kan gebeuren maar hebben zij behoefte aan duidelijkheid. Iets wat men in deze gevallen mist.

Wat positief is: begin dit jaar is er door middel van enquêtes onderzoek gedaan naar de medewerkerstevredenheid. Een maand geleden heeft iedere teamleider en regiomanager terugkoppeling gegeven aan zijn/haar team. En daarbij uitleg waarom punten wel of niet mogelijk zijn. Hier reageerde de medewerker positief op.

- In welke mate staan de medewerkers open voor de nieuwe leermethodes vanuit het CBS?

Het CBS heeft een tijd geleden nieuwe methoden geïntroduceerd om mensen te laten leren, kennis met elkaar te maken en kennis te delen. Deze drie elementen vindt men ook terug op de website in de vorm van: online cursus, een forum en in de vorm van een profiel.

Het overgrote deel van de mensen is blij met het idee van de online cursus. Vooral vanuit het oogpunt van gemak staan mensen hier positief tegenover. Het scheelt hun reistijd en ze kunnen zelf bepalen wanneer ze deze cursus doen. Een minderheid van de ondervraagde medewerkers mist het face to face contact wel. Zeker wanneer het moeilijke cursussen zijn, heeft men behoefte aan meer achtergrondinformatie dan die gegeven wordt bij de online cursussen.

De vormgeving van de website en cursus kan nogal eens verwarrend zijn. Omdat het CBS te maken heeft met een oudere groep werknemers kan het zijn dat dit nadelig werkt en veel vraagtekens oproept.

Daarnaast heeft men een forum ontwikkeld waarop men kan reageren op vragen en stellingen van elkaar betreffende een onderzoek. Het CBS probeert hiermee online kennis delen tussen de interviewers te realiseren. Door het discussiëren eenmalig verplicht te maken hoopt het CBS hen een bepaalde richting in te sturen waardoor ze dat voortaan vrijwillig zullen doen. Het is gebleken dat dit niet werkt. De oudere medewerker gaat uit van gemak en traditionele communicatiemethodes. Hier moet speciale aandacht aan besteed worden wil dit project slagen.

8.2 Conclusies teamleiders en regiomanagers

Volgens de resultaten uit mijn onderzoek kan ik stellen dat de teamleiders en regiomanagers van onschatbare waarde zijn voor de medewerkers. In veel gevallen zijn zij hét aanspreekpunt naar boven toe en de vertrouwensbron voor de medewerker. Daarnaast fungeren zij als "draaischijf" naar leidinggevenden en medewerkers, binnen dat dynamisch veld spelen zij een cruciale rol. Tot slot,

voorzien zij de medewerkers van taakinformatie, feedback over hun verrichte werkzaamheden, sociale informatie en deels beleidsinformatie.

Wat opvalt is dat zij voornamelijk top-down communicatie hanteren. De informatie is vaak zender (eenzijdig) gericht. De teamleiders zeggen dat zij overladen zijn met informatie die werk gerelateerd is en te weinig tijd hebben om persoonlijke informatie tot zich te nemen en daarop in te spelen (sociale bottom-up communicatie).

De regiomanagers daarentegen hebben daar minder last van. Doordat de externe medewerker meer verantwoordelijkheden heeft ten opzichte van de interne medewerker, is er meer vrijheid voor hen weggelegd. Dat betekent in de praktijk dat zij vaker informeel contact hebben met elkaar waardoor er automatisch meer sociale bottom-up communicatie plaatsvindt.

Over het algemeen zijn de teamleiders en regiomanagers vrij positief over de interne communicatie. Echter, er zijn duidelijk punten van verbetering. Mij valt op dat er regelmatig onduidelijkheid is over onderwerpen die iedere medewerker aangaat. Dit komt door niet-eenduidige communicatie, tegenstrijdige informatie de wereld inbrengen en niet via de officiële kanalen communiceren. Bijvoorbeeld over contractverlengingen van p-flex medewerkers, de veldwerkstrategie, uren, veranderingen in werkwijzen en veranderingen bij de afdeling Interviewen. De rol van teamleiders/regiomanager is hierin cruciaal.

Zowel de medewerkers als teamleiders/regiomanagers spreken unaniem over de waarde van de teamoverleggen. Dit zijn een van de schaarse momenten dat er ook bottom-up communicatie plaatsvindt. Dit vanwege het open karakter. Teamleiders en regiomanagers stellen de interviewers de gelegenheid om over allerlei zaken in gesprek te gaan. Volgens de teamleiders en regiomanagers hebben de interviewers vooral behoefte aan informatie die direct invloed heeft op het functioneren van de interviewer zelf. Bijvoorbeeld, contractuele afspraken, werkwijzen en uren.

Tot slot, een belangrijk onderdeel is het doel van het CBS om interviewers meer verantwoordelijk te maken voor het halen en brengen van informatie. Om dit te kunnen realiseren is er draagvlak nodig. Die is er op dit moment bijna niet. In mijn ogen worden dit soort doelen van de organisatie te weinig gedragen door teamleiders/regiomanagers waardoor het bijna onmogelijk is om medewerkers te enthousiasmeren.

8.3 Conclusies taakgroepchef en sectormanager

Het CBS wil meer verantwoordelijkheid naar medewerkers voor hun eigen informatiebehoefte. Men kan er niet vanuit gaan dat dit vanzelf erin sluipt. Door mensen incidenteel te informeren zal niet het gewenste effect bereikt worden. Dat is wat op dit moment gebeurt.

Bij andere zaken zoals beleidsinformatie en beheerinformatie kiest men ervoor om dit te communiceren via jaarlijkse bijeenkomsten en per post. De jaarlijkse bijeenkomsten zijn een uitstekend middel om de medewerkers te informeren over beleid- en beheerinformatie. Post wordt niet altijd op prijs gesteld door de werknemer. Met het oog op het halen en brengen van informatie (en ook kosten efficiëntie) is het wellicht niet de juiste methode om deze informatie per post te delen. Niet elke medewerker zit te wachten op stapels post met beleidsnota's van het CBS.

Verder is mij opgevallen dat het CBS in een wervelwind van veranderingen zit. Veranderingen in personeelsbezettingen, contracten en werkwijzen. De teamleiders/regiomanagers communiceren hierover te weinig of niet eenduidig. Hierdoor ontstaan geruchten, begint men onzeker te worden en wordt men er niet tevredener op, hetgeen tot gevolg heeft dat er uiteindelijk minder vertrouwen is in leidinggevenden.

Hoofdstuk 9 Advies

In dit hoofdstuk zal een vertaalslag plaatsvinden van conclusies naar advies. Centraal staat de overgang van actie-visie naar interactie-visie, waar men doormiddel van dialoog meer draagvlak creëert voor organisatiedoelen. Hieronder staat de centrale vraag vermeld, zodat de lezer snel een vertaling van vraag naar antwoord kan maken.

Centrale vraag:

“Hoe kan het management van de afdeling interviewen op de juiste manier communiceren met haar medewerkers om hen te voorzien van specifieke informatie, waardoor zij hun werk goed kunnen doen en meer betrokken zijn bij hun werkgever?”

9.1 Informatiebehoefte

Uit het onderzoek is helder geworden waar de informatiebehoefte van de medewerker ligt. Ze zijn voornamelijk geïnteresseerd in informatie die gerelateerd is aan hun eigen afdeling. Daarnaast is duidelijk geworden dat ieder een eigen behoefte heeft, en dat het bijna onmogelijk is iedereen op maat te kunnen bedienen.

Het doel van het CBS is om de medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid te geven voor het halen en brengen van informatie, dit sluit ook beter aan op de individuele behoefte van de medewerker. Echter, dat is de eerste stap in lang proces. Hieronder zal stapsgewijs uitgelegd worden hoe dit doel bereikt kan worden.

1. Het creëren van een passende portal die uitnodigend is voor de medewerker.

De huidige website (Moodle) is een prima begin, maar omdat het CBS te maken heeft met een oudere doelgroep zal deze website anders moeten worden ingericht. Eenvoudig, uitnodigend en doeltreffend. De website zal voorzien moeten worden van informatie gerelateerd aan hun eigen afdeling. Dus zowel taakinformatie, sociale informatie, beleidsinformatie als beheerinformatie.

2. Het creëren van draagvlak bij de teamleiders en regiomanagers ten behoeve van de informatiebehoefte van de medewerker.

De teamleiders/regiomanagers zijn de directe link naar de medewerkers. De medewerkers hebben uitgesproken dat zij veel vertrouwen hebben in deze groep, daarom is het belangrijk dat zij de pionnen zijn om de medewerkers mee te nemen in deze verandering. Laat de teamleiders/regiomanagers de urgentie inzien, maak ze medeverantwoordelijk voor het succes en laat ze de voordelen hiervan inzien. Het kan bijvoorbeeld mogelijkheden geven om meer persoonlijke aandacht te schenken aan de medewerker.

3. Het creëren van draagvlak en enthousiasme bij de medewerkers voor het halen en brengen van informatie.

Het is belangrijk de je de medewerkers hierover op een juiste manier enthousiasmeert en betreft. Dit doe je door werkconferenties te houden, door mensen mee te laten participeren in projectgroepen. Daarnaast is het belangrijk om op een aantal momenten feedback te vragen bij de medewerkers zo voelen zij zich gehoord en komt het een en andere niet onverwacht. Onder de medewerkers is het slim bepaalde personen te zoeken die affiniteit hebben met deze vorm waardoor zij als interne “verkoper” kunnen fungeren.

4. Nieuwe aangenomen personeel direct betrekken bij organisatiedoel (breng en haalplicht informatie).

Bij medewerkers die al lange tijd werkzaam zijn bij een organisatie is het moeilijker om veranderingen te bewerkstelligen dan bij nieuwe medewerkers. Daarom is het belangrijk om aan de voorkant nieuwe medewerkers al te wijzen op hun verantwoordelijkheid ten aanzien van hun informatiebehoefte. Tijdens de trainingen die gegeven worden kan hier ruimschoots aandacht aan worden besteed.

5. Digitale nieuwsbrief

Medewerkers willen graag weten wat er rondom hun afdeling en team speelt. Door hen maandelijks te voorzien van specifieke informatie kunnen zij kennis nemen van activiteiten, aankondigingen en gebeurtenissen etc. Een digitale nieuwsbrief kan het CBS de mogelijkheid geven om afdeling-specifieke informatie maandelijks formeel te brengen. Op deze manier bereik je iedere medewerker en kom je tegemoet in hun behoefte.

6. Het ontwikkelen van een individuele profielpagina.

Een individuele profielpagina kan een hulpmiddel zijn om mensen doelgerichter en sneller met elkaar in contact te laten komen. Het CBS wil medewerkers informatie laten delen en medewerkers laten leren van elkaar. Door middel van competentievermeldingen, interesses, ervaringen of leerpunten kan men effectief in contact komen met elkaar. Daarnaast zou het zelfs een hulpmiddel kunnen zijn bij een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) bij teamoverleggen of functioneringsgesprekken.

Een goed ingerichte portal heeft enorm veel voordelen. Het helpt mensen zich verantwoordelijk te maken voor hun eigen informatiebehoefte. Tegelijkertijd geeft het de teamleider meer ruimte om de persoonlijke aanpak te realiseren. Door de medewerkers zelf mee te laten bouwen aan deze aspecten wordt er automatisch een soort “community” gecreëerd.

Dit hulpmiddel denkt niet de gehele informatiebehoefte van een medewerker. Niet alleen omdat het feitelijk niet kan maar ook omdat persoonlijke aandacht heel belangrijk is voor de medewerkers. Werkoverleggen en de jaarlijkse bijeenkomsten zijn goede middelen om met de medewerkers in dialoog te treden waardoor het CBS belangrijke feedback krijgt. Daarnaast is belangrijk om mee te nemen dat oudere medewerkers nog steeds waarde hechten aan schriftelijk communicatie. Dit zal deels afgebouwd moeten worden en deels in ere gehouden moeten worden. Informatie die een hoge urgentie heeft en belangrijk is op het functioneren van de medewerker kan via deze weg gecommuniceerd worden.

9.2 Betrokkenheid

Uit het onderzoek is gebleken is er binnen het CBS sprake van loyaliteit naar de organisatie, zowel fysiek als naar hun team en teamleiders/regiomanagers. Medewerkers voelen zich verbonden met het CBS dat zich uit in verantwoordelijkheidsgevoel voor kwaliteit van onderzoeken en het maatschappelijk belang daarvan.

Ondanks de loyaliteit en verbondenheid geeft de medewerker aan zich niet altijd gewaardeerd te voelen voor het werk dat hij of zij doet. Vooral de interne medewerkers hebben het idee onderdeel

te zijn van een productieafdeling. De externe medewerker voelt zich ondergewaardeerd doordat zij niet gevoel hebben dat het CBS inziet hoeveel energie er daadwerkelijk ingestoken wordt. Hieronder zijn een aantal punten opgesomd die moeten bijdragen tot meer een hogere betrokkenheid en een waarderingsgevoel (Normatieve betrokkenheid).

1. Betrek medewerkers in verandertrajecten.

Laat medewerkers voelen onderdeel te zijn in de ontwikkeling van afdeling Interviewen. Bij de ontwikkeling van interactieve portal is het van belang om juist de mensen die er veel mee moeten werken erbij te betrekken. Dat creëert meer acceptatie bij de medewerkers en daarbij zullen ze onderling in gesprek raken met elkaar dat zo conflict oplossend kan werken.

2. De persoonlijke communicatie door de teamleider/regiomanager

De teamleider staat centraal in de communicatie tussen de leidinggevend en medewerkers. Persoonlijke communicatie is essentieel voor de motivatie en waardering van de medewerker. Door persoonlijke communicatie krijgen de teamleiders/regiomanagers een beter beeld van zaken die op de afdeling en persoonlijk spelen. Dat maakt het makkelijker om onduidelijkheden uit de weg te nemen en geeft minder aanleiding tot “indianen verhalen” bij de medewerkers.

3. Geen verschil in rechten (sinterklaas, voetbal).

Met regelmaat wordt er onderscheid gemaakt tussen de interviewer en de overige medewerkers van het CBS. Tijdens feestdagen of belangrijke evenementen worden er wel tijd of andere voordelen gegeven aan overige CBS medewerkers maar niet aan de interviewers. Dit creëert een kloof. Het is beter iedereen deze voordelen te verschaffen of niemand.

4. Teamoverleggen

Het is belangrijk om te realiseren dat een interactie-visie tijd nodig heeft om onderdeel te worden van de CBS-cultuur. Iedere medewerker en leidinggevende belandt in een proces dat tijd en moeite vraagt om te kunnen slagen. Daarom is het van belang dat er continue aandacht aan geschonken wordt. De juiste manier om dit te doen, is door middel van de teamoverleggen en teamleiders /regiomanagersoverleg. Deze manier van contact is bij veel mensen vertrouwd en gewaardeerd, waardoor je op een open manier hierover kunt communiceren. Maak bij deze gelegenheden bespreekbaar welke zaken er goed gaan en welke aandacht nodig hebben.

5. Open Space Event.

Elk jaar wordt er de landelijk interviewersdag georganiseerd (hier is elke werknemer van afdeling Interviewen aanwezig) waar een strakke planning in zit en de agenda vaak al ingevuld is. De mogelijkheid is er om deze dag een veel persoonlijker en open karakter te geven. Dit kan door middel van een “open space event”

Een “open space event” is een werkvorm die geschikt is tot ongeveer 400 personen. Alle deelnemers hebben invloed op de agenda en op het eindresultaat, een gegeven waarin zowel een kans als een verantwoording ligt voor elke deelnemer. Het is een werkvorm die kan leiden tot een vrijhandelsmarkt voor ideeën ervaringen en initiatieven. Relevante, zelf aangedragen thema's (binnen een bepaald kader) worden in groepssamenstelling bediscussieerd. Het belangrijkste aan zo'n evenement is dat iedereen betrokken wordt, het onderstreept een interactie-visie en leidt tot

meer openheid, betrokkenheid, gedeeld leiderschap, zelfsturing en acceptatie van bepaalde onderwerpen.

9.3 Duidelijkheid

Medewerkers willen vaak veel, soms wel te veel. Het is belangrijk een onderscheid te maken in welke behoefte je hen tegemoet komt en in welke niet. Daarin meegenomen dat niet elke behoefte goed voor hun of niet het belang van het CBS is. Echter, men heeft namelijk wel behoefte aan duidelijkheid.

1. Communiceer eenduidig.

Omdat het CBS in een stroomversnelling van veranderingen zit, is het noodzakelijk dat mensen op de juiste manier op de hoogte worden gehouden van zaken die hun persoonlijk aangaan en zaken die betrekking hebben hun werk. Gedurende de interviews is mij duidelijk geworden dat het schort aan eenduidige communicatie over precare onderwerpen als p-flex contracten, werkwijzen en arbeidsvoorwaarden. Iedereen interpreteert anders en vertelt vervolgens een “subjectief” verhaal. Daardoor ontstaan er verschillende ideeën en dus onduidelijkheid. Door aandacht te besteden aan eenduidige communicatie voorkom je onnodige onzekerheid bij medewerkers. Door formeel over deze zaken te communiceren is er eerder duidelijkheid en geen sprake van ruis.

2. Communiceer bewust.

Het is belangrijk dat er bij elke boodschap die je geeft nagedacht wordt over de inhoud van de boodschap, hoe je deze gaat brengen en wie deze boodschap brengt. Door bepaalde informatie herkenbaar te maken wordt informatie vertrouwd. Daarbij is het belangrijk de vorm af te stemmen op de inhoud. En communiceer alleen als het in het belang is van de medewerkers.

3. Geef terugkoppeling/feedback.

Door de vele verandering heersen er veel vragen bij de medewerkers. Medewerkers brengen dat ter sprake tijdens de werkoverleggen. Deze werkoverleggen zijn namelijk zeer belangrijk voor de persoonlijke communicatie en het beantwoorden van deze vragen. Echter, vaak schort het aan duidelijke terugkoppeling. Medewerkers krijgen wel de mogelijkheid om vragen te stellen en agendapunten te realiseren maar er is te weinig dialoog daarin. Door te zorgen voor een heldere terugkoppeling voorkom je wandelgangen praatjes (zie punt1; eenduidige communicatie). In sommige gevallen ligt deze onduidelijkheid bij slordigheid van de teamleider maar ook bij traagheid van de taakgroepchef of sectormanager. Die laatste groep laat (te) lang op zich wachten wanneer het gaat over terugkoppeling van belangrijke onderwerpen als contractverlengingen.

4. Duidelijke aanspreekpunten voor medewerkers (kanaliseren).

Medewerkers hebben op verschillende terreinen hulp nodig om goed te kunnen functioneren. Dit kan bijvoorbeeld administratief of technisch van aard zijn. Zo heeft men het “bedrijfsbureau” nodig om werktijden en verlof te regelen. De technische ondersteuning is vooral van toepassing op de externe medewerkers die vragen hebben over het functioneren van hun communicatieapparatuur. Door tussen interne afdelingen een betere afstemming te realiseren (lees; bedrijfsbureau – teamleiders/regiomanagers – technische ondersteuning), schept het meer duidelijkheid voor de medewerkers.

Bronnenlijst

- Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*,
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Thunissen, J. (2001). *Kwalitatief onderzoek, Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Sternfert Kroese: Groningen.
- Bureau Motivaction, (2005). *Het geluk van werkend Nederland, een onderzoek naar de tevredenheid en werkbeleving van de Nederlandse werknemer*. Amsterdam
- Head A.J., (2000). *Demystifying intranet designs*. Toronto: University of Toronto.
- Elfferich, P., (2006) *Hoera, het is weer maandag!*, Zaltbommel: Thema
- Goodall G.M., (2003). *Organizational Communication*. Bedford St. Martins: Boston
- Jan Mastenbroek, Margreet van Persie, Guido Rijnja, Bart de Vries, (2005). *Public Relations*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Koeleman, H., (2003) *Interne communicatie als managementinstrument*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Dam, M., van, (2008). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen: Noordhoff
- Putte, M., van, (1998) *Interne Communicatie: van theorie naar praktijk*. Bussum: Coutinho
- Reijnders, E., (2006). *Basisboek Interne Communicatie, Aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum
- R.H. Hall, (1982). *Organisatie, structuur en processen*. Prentice hall: Englewood cliffs
- Ruijter, D., (2010). *digitale interne communicatie*. Amsterdam: eigen uitgave
- Shanon & Weaver, (1949) *The Mathematical Theory of Communication*. Chicago: Urbana
- Slangen N., (2009). *Modellen C*. Den Haag: SDU Uitgevers
- Watzlawick, P., (1967). *Pragmatics of human communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton
- Ruler, B., van, (1998). *Strategisch management van communicatie*. Alphen aan de Rijn: Kluwer)

Bijlages

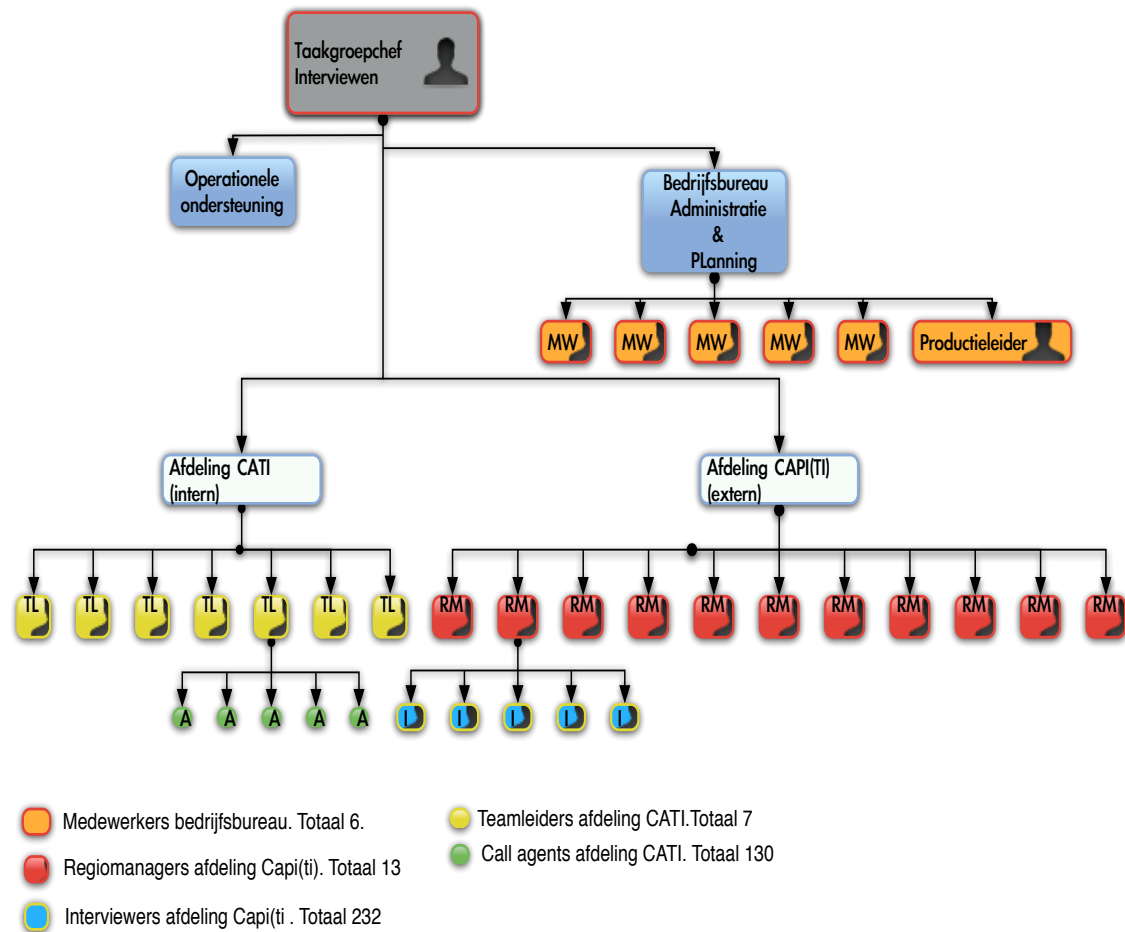
Nr. 1 Legenda betrokkenheidsgroepen

Betrokkenheidsgroep	Korte uitleg
<i>Affectief betrokken:</i>	Deze groep medewerkers heeft het gevoel dat ze bij de organisatie past. Ze voelen zich thuis bij de organisatie en willen er graag blijven werken.
<i>Normatief betrokken:</i>	Deze groep medewerkers werkt bij de organisatie, primair uit gevoel van morele verplichting.
<i>Continuerend betrokken/ niet-betrokken:</i>	Deze groep kan uit twee typen medewerkers bestaan, namelijk continuerend betrokken medewerkers en niet-betrokken medewerkers. De niet-betrokken medewerkers voelen geen verbintenis met de organisatie. De continuerend betrokken medewerker blijft bij de organisatie uit noodzaak, omdat het verlaten van de organisatie nadelig is voor hem/ haar.
<i>Betrokken vertrekkers:</i>	Deze groep medewerkers bestaat uit affectieve en normatieve medewerkers die een vertrekintentie hebben uitgesproken. Ondanks hun positieve houding ten opzichte van de organisatie, hebben zij actie tot ander werk ondernomen. Ze zullen een verlies zijn voor de organisatie.
<i>Niet betrokken vertrekkers:</i>	Deze groep medewerkers bestaat uit vertrekkende continuerend en niet-betrokken medewerkers. Omdat deze groep op een niet positieve manier in de organisatie staat, is het voor de organisatie juist goed dat ze de intentie hebben om weg te gaan.
<i>Geëngageerde medewerkers:</i>	Engagement gaat nog een stap verder dan affectieve betrokkenheid. Het tilt namelijk affectieve betrokkenheid op een hoger niveau door de intrinsieke motivatie van medewerkers erbij te betrekken. Geëngageerde medewerkers zetten <i>daadwerkelijk</i> dat stapje extra om bij te kunnen dragen aan het succes van uw organisatie.

Tien gulden regels voor het schrijven van een e-mail op het werk⁷

- 1 Besluit voordat je op 'send' drukt dat e-mail werkelijk het meest effectieve medium is. Zou een gesprek, een telefoontje of een geschreven vorm van communicatie niet verstandiger zijn?
- 2 Wees je bewust van je publiek. Schrijf in een stijl die aansluit bij degene aan wie je schrijft.
- 3 Gebruik altijd een afzender met je gegevens, zodat de ontvanger weet wie je bent en waar je te bereiken bent (ook op andere manieren dan per e-mail).
- 4 Vul op de 'Subject'-regel het onderwerp altijd in.
- 5 Geef alleen aan dat een mail 'Urgent' is, als dat ook werkelijk het geval is.
- 6 Houd je boodschap kort en to-the-point.
- 7 Gebruik niet teveel accenten (vet, cursief, onderstreept of kleur) om woorden of delen van de boodschap te benadrukken.
- 8 Controleer altijd op spelling en grammatica.
- 9 Lees je boodschap nog een keer over voordat je deze verstuurt en ga na of alles duidelijk is geformuleerd.
- 10 Doe niet mee met flame-mails. Het lijkt een gebruikelijke reactie als je zo'n mail ontvangt. Beter is in dat geval een andere manier te zoeken om met de ander in gesprek te raken. Tel tot tien.

Nr. 3 Organogram



Nr. 4 Vragenlijst interviewers

Vragenlijst

Variabelen

- Geslacht:
- Leeftijd:
- Gezinssituatie:
- Opleiding:
- Soort contract:
- Regio:
- Cluster:
- Dienstjaren:

Algemene vragen

- Waarom werk je bij het CBS en niet bij een ander bedrijf?
- Wat lever het werken bij het CBS jou persoonlijk op? → bijv. salaris

Informatiebehoefte (werk gerelateerd)

- Welk soort informatie vind jij belangrijk? Plus: krijg je genoeg info van het CBS om je werk goed te kunnen doen?
- Van welke informatiebronnen maak je gebruik en welke vind je informatief /belangrijk?
- Via welke informatiebronnen krijg jij het liefst je informatie?
- Als je informatie mist, waar zoek je deze dan?
- Als er veranderingen bij het CBS/Afdeling plaatsvinden, hoe word je verwittigd?

Teamoverleg

- Is er mogelijkheid om de agenda bij teamoverleg mee te bepalen?
- Heb je het gevoel dat je vrij bent om te zeggen wat je wilt tijdens deze overleggen?
 - Zo ja, waarom wel? Zo nee, waarom niet?
- Als je ideeën/problemen hebt over bepaalde zaken, is er dan ruimte om deze te delen en te realiseren?
- Word je aangemoedigd om met eigen ideeën te komen en mee te denken?
- Wat vind je van de frequentie van de teamoverleggen?

Informatiebehoefte (sociaal gerelateerd)

- Hoe onderhoud je contact met je collega's / teamleiders
- Zijn er zaken die verbeterd kunnen worden in het contact met de collega's / teamleiders?
- Voor welk soort informatie ga je naar je collega's / teamleiders

Website

- Welke positieve en negatieve ervaringen heb jij met e-learning?
- Welke meerwaarde heeft het forum volgens jou?

Algemeen

- Welke verbeterpunten zou jij kunnen aangeven die betrekking hebben op de communicatie?
- Als er veranderingen bij het CBS/Afdeling plaatsvinden, hoe word je verwittigd?
- Wat zorgt dat je aan het eind van de dag met een voldaan gevoel naar huis gaat?

Nr. 5 Vragenlijst Leidinggevend

Vragenlijst leidinggevend

Variabelen

- Geslacht:
 - Leeftijd:
 - Cluster:
-
- Welke rol heeft communicatie bij de afdeling interviewen?
 - Wat willen jullie bereiken met de middelen die jullie op dit moment inzetten?
 - Op welke manier willen jullie bepaalde informatie delen?
-
- Hoe zien jullie de rol van een medewerker binnen het CBS?
 - Welke verwachtingen hebben jullie van medewerkers in het veld/homebased? (meedenken/werken en respons binnen halen?)
 - Jullie hebben de flexibiliteit van de medewerkers om verschillende redenen hoog in het vaandel staan.
 - Hebben jullie signalen opgevangen van medewerkers bij de veranderingen die jullie doorgevoerd hebben, bijvoorbeeld niet tevreden zijn of juist positief zijn?
 - Wat voor soort medewerkers zoek je? Karakter eigenschappen?
 - Wat (ook welke informatie →) heeft een werknemer volgens u nodig om zijn/haar werk goed te kunnen doen? Krijgen jullie de indruk dat de medewerker (niet) de juiste informatie krijgt?
 - Wat heeft een werknemer volgens u nodig om zich betrokken te voelen bij het CBS?
 - Er wordt steeds meer van de medewerker gevraagd: zelfstandigheid, flexibiliteit en o.a. werkdruk. Hoe probeer je dit te managen?
 - Hoe zie je je eigen rol?

Stelling:

- Stelling: 'het delen van een visie geeft de medewerkers meer vertrouwen, verbondenheid en duidelijkheid?'