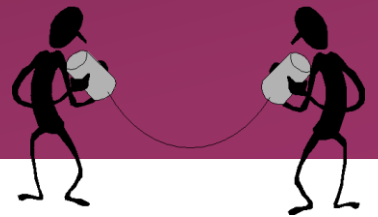


INTERN COMMUNICEREN

INTERN COMMUNICATIE ONDERZOEK BIJ DE GEMEENTE MAASTRICHT



SCRIPTIE

Titel **Intern Communiceren**
Intern communicatie onderzoek bij de gemeente Maastricht

Naam auteur Rachella Griffith
Studentennummer 2112627
Studierichting Communicatie

Naam School Fontys Hogeschool Eindhoven
Begeleidster Angenieta Kuijpers

Opdrachtgever Team communicatie gemeente Maastricht
Begeleidster(s) Sigrid Haenen-Hautvast & Irene Smeets

Plaats Maastricht
Datum 07-06-2011

Samenvatting

Voor de gemeente Maastricht is een onderzoek gedaan naar de knelpunten in de interne communicatie. Team communicatie gaf aan dat de interne communicatie niet verliep als wenselijk. De informatievoorzieningen die er binnen de gemeente Maastricht aanwezig zijn, werden niet altijd op de juiste manier benut.

Om erachter te komen welke knelpunten er waren in de interne communicatie is er desk-, fieldresearch en literatuurstudie verricht.

De centrale vraag voor het onderzoek was: Hoe kan de interne communicatie van de gemeente Maastricht verbeterd worden om de informatieoverdracht van, naar en tussen medewerkers, managers en directie te optimaliseren?

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden is er eerst deskresearch en literatuurstudie verricht, waarbij de organisatie en communicatie elementen omschreven zijn van de gemeente Maastricht. Daarna zijn er 22 diepte interviews gehouden onder medewerkers managers en directie. Uit deze onderzoeken kwamen de volgende conclusies:

1. Medewerkers willen meer informatie over de organisatieontwikkelingen.
2. Medewerkers willen meer betrokken worden bij de organisatie.
3. Medewerkers willen belangrijke organisatieontwikkelingen persoonlijk te horen krijgen.
4. Het is erg manager afhankelijk of de interne communicatie goed verloopt.
5. Bij sommige medewerkers wordt het overleg in te grote groepen georganiseerd.
6. Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken worden niet gestructureerd gevoerd.
7. Het intranet wordt als slecht beoordeeld.
8. Succesverhalen in de organisatie.

Voor de conclusies die getrokken zijn uit onderzoeksresultaten, zijn adviezen geschreven die moeten helpen bij het verbeteren van de informatieoverdracht van, naar en tussen medewerkers, managers en directie.

De volgende aanbevelingen zijn gedaan:

1. Het bewustwordingsproces van het doel communicatie.

Een advies voor team communicatie is de top van de organisatie te laten zien wat er met communicatie bereikt kan worden. Het is aan team communicatie om de rol van procesontwerper in te nemen en samen met de top te gaan kijken op welke momenten in een proces communicatie ingebed wordt. Samen wordt er dan een praktisch communicatieplan opgesteld om te kijken met welk doel, naar wie, met welk geschikt middel communicatie ingezet wordt.

2. Persoonlijke communicatie bij belangrijke organisatieontwikkelingen

Bij belangrijke organisatieontwikkelingen is persoonlijke communicatie het meest gewenst in de organisatie. Om dit persoonlijk te communiceren zijn er adviespunten omschreven om dit op een goede manier te laten verlopen. Er worden zeepkistbijeenkomsten georganiseerd voor de medewerkers. De medewerkers krijgen de benodigde informatie op de bijeenkomst. Daarna gaan managers samen zitten met hun medewerkers om samen de dialoog aan te gaan over de nieuwe ontwikkelingen. Er kunnen vragen geformuleerd worden voor de

zender van de boodschap. Daarna wordt er afgerond door met zijn alle weer bij elkaar te komen om de vragen te beantwoorden.

3. Persoonlijke communicatie bij een belangrijke organisatieontwikkeling

Team communicatie zal fysiek aanwezig moeten zijn in de organisatie om een relatie op te bouwen met managers. De kans dat team communicatie dan gevraagd wordt voor een advies wordt daarmee vergroot. De communicatiespecialist zou de managers kunnen ondersteunen bij het innemen van een faciliterende rol. De kern is om samen aan de slag te gaan, mensen in beweging te krijgen, betekenissen te delen en te creëren en om samen te werken aan draagvlak voor veranderingen. Managers moeten gestimuleerd worden om de dialoog aan te gaan met de medewerkers.

4. Het werkoverleg

Bij het werkoverleg is het manager afhankelijk welke informatie naar medewerkers doorgespeeld wordt. Dit probleem kan opgelost worden door tijdens managementvergaderingen te bespreken wat er verteld moet worden aan medewerkers. Daarnaast is het van belang dat de manager tijdens het werkoverleg de rol van de facilitator op zich neemt. Ook is het belangrijk dat groepen niet groter zijn dan 12 personen¹, dit voorkomt dat er alleen maar tijd is om te informeren (zenden). Met een kleinere groep mensen kunnen gesprekken/ de dialoog op gang gebracht worden. Dit is een effectievere manier voor het invullen van het werkoverleg.

5. Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken

Vanuit HR moet er een strenger beleid komen op het uitvoeren van deze gesprekken vanuit het management. Managers moeten er bewust van worden dat deze gesprekken van belang kunnen zijn voor verschillende informatie-uitwisseling.

6. Kennisuitwisseling via het Intranet

intranet moet anders ingericht worden. Als eerste zal de zoekfunctie anders opgezet moeten worden om beter aan informatie te kunnen komen. Daarnaast is het intranet een perfect middel om teams en collega's beter van elkaar op de hoogte te laten houden. Om meer kennis uit te wisselen in de organisatie adviseer ik het opzetten van teamsites aan.

7. Succesverhalen

Er zijn twee succesverhalen uit de interviews gekomen

1. management by walking around

Om via informele lijnen te weten wat er op de werkvloer speelt is het goed om als manager tijd te maken om regelmatig over de afdeling te lopen en een gesprek aan te knopen met de medewerkers. De signalen die vanuit de informele contacten naar boven komen zijn erg belangrijk. Ook laat de manager en de directie dan een gevoel van betrokkenheid zien.

2. Spreekuur

Het spreekuur waar sommige managers in de organisatie gebruik van maken is onder de geïnterviewde medewerkers een succes te noemen. Ook deze informele manier van informatie-uitwisseling kan bijdragen aan betere interne communicatie.

¹ Interne communicatie als management instrument (2005) Huib Koeleman

Voorwoord

Van zeven februari tot en met zeven juni ben ik bezig geweest met mijn afstudeeronderzoek bij de gemeente Maastricht. Voor u ligt mijn scriptie dat het resultaat is van het afstudeeronderzoek. Deze scriptie dient ter afsluiting van de opleiding HBO Communicatie.

Tijdens het schrijven van deze scriptie heb ik ups en downs gekend. Er waren momenten dat ik het even niet meer zag zitten. Op het gebied van kennis heeft het schrijven van deze scriptie mij veel nieuwe inzichten gegeven. Ook op persoonlijk vlak heb ik de afgelopen tijd mezelf goed kunnen ontwikkelen en mezelf weer beter leren kennen.

Ik wil graag een paar mensen bedanken die mij geholpen hebben met het realiseren van deze scriptie. Mijn dank gaat uit naar mijn zus Xiomara voor het goede idee om contact op te nemen met Noortje Janssen, die ik ook graag wil bedanken voor het in contact brengen met de gemeente Maastricht. Sigrid Heanen en Irene Smeets voor de mogelijkheid om bij de gemeente Maastricht af te studeren en voor de fijne begeleiding en de steun tijdens mijn afstudeerstage. Ook mijn moeder, vader, vriend en vriendinnen die mij elke keer weer een peptalk gegeven hebben op het moment dat ik het even niet meer zag zitten, Dank jullie wel. Algemene Pensioen groepen voor het geven van de informatie over hun intranet. Mijn medestudent en goede vriendin Lon, die ondanks het schrijven van haar eigen scriptie altijd tijd nam om te sparren. Ook mijn begeleidster van school Angenieta en de andere docenten die ik de afgelopen vier jaar heb gehad, wil ik bedanken voor alle hulp en alle kennis die ze mij hebben meegegeven.

In het bijzonder wil ik alle mensen die hebben meegewerkt aan de interviews, of op een andere manier een bijdrage hebben geleverd hartstikke bedanken.

Zonder jullie allemaal was deze scriptie er niet geweest.

Inhoudsopgave

Titels en paragrafen	blz.
1. Inleiding	07
1.1. Aanleiding	07
1.2. Opdrachtoomschrijving	07
1.3. Informatie gemeente Maastricht	08
2. Onderzoeksopzet	09
2.1. Onderzoeksdoelstelling	09
2.2. Centrale vraag	09
2.3. Deelvragen	09
2.4. Onderzoeksdoelgroep	10
2.5. Methoden en verantwoording	10
2.5.1. Vooronderzoek	10
2.5.2. Hoofdonderzoek	10
3. Deskresearch en literatuurstudie	12
3.1. Organisatie- elementen	12
3.2. De communicatie-elementen	19
3.3. Conclusie deskresearch en literatuurstudie	25
4. Onderzoeksresultaten	26
4.1. Resultaten vooronderzoek	26
4.2. Resultaten Hoofdonderzoek	27
5. Conclusies	40
5.1. Formele communicatie	40
5.2. Informele communicatie	40
5.3. Interne communicatie middelen	40
5.1. Aanwezige communicatiestromingen	41
5.2. Informatieverschaffing en informatiebehoefte	41
5.3. Communicatiecultuur	41
5.4. Succesverhalen	42
6. Advies	43
6.1. Bewustwordingsproces van het doel bij communicatie	43
6.2. Persoonlijke communicatie bij een belangrijke organisatieontwikkeling	45
6.3. De rol van facilitator voor het management	46
6.4. Het werkoverleg	47
6.5. Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken	48
6.6. Kennisuitwisseling via het Intranet	48
6.7. Succesverhalen	49
7. Bronnen	50
8. Bijlage	52

1. Inleiding

Interne communicatie kreeg vooral tijdens de jaren negentig meer en meer aandacht. Ook binnen de gemeente Maastricht kreeg interne communicatie een jaar of vijf geleden meer aandacht. Team Communicatie werd opgezet. Omdat Team Communicatie een probleem heeftesignaleerd bij de interne communicatie in de organisatie, heb ik een onderzoek verricht.

1.1. Aanleiding

Bij de gemeente Maastricht verloopt de interne communicatie niet naar behoren. Dat de interne communicatie niet goed verloopt, blijkt uit het feit dat de informatievoorzieningen die er zijn binnen de gemeente Maastricht niet optimaal of juist worden gebruikt. Medewerkers stellen vragen bij bepaalde afdelingen over bepaalde onderwerpen en projecten, terwijl die onderwerpen en projecten dan al enige tijd uitgebreid op het intranet staan. Team Communicatie weet niet goed hoe ze de verschillende soorten informatie bij de medewerkers kunnen krijgen en of de middelen die zij nu inzetten door de medewerkers zo gebruikt worden als team Communicatie denkt.

1.2. Opdrachtomschrijving

Als eerste is er een analyse gedaan van de communicatie en organisatie elementen van de gemeente Maastricht om een duidelijker beeld te verkrijgen van de organisatie. Vervolgens zijn de knelpunten onderzocht die er op het gebied van de interne communicatie ervaren worden. Ook is er gekeken naar de wensen en behoefte van de medewerkers. Op basis van de gevonden gegevens is er gekeken welke rol communicatie kan spelen in de verbetering van de interne communicatie en zijn er adviezen geformuleerd.

1.3. Informatie gemeente Maastricht²



Afbeelding 1:
Maastricht³

Maastricht behoort met circa 119.000 inwoners tot de grotere steden in Nederland. Het is niet alleen een van de oudste steden van het land, maar ook een vitale en veelzijdige stad met een gezonde dosis ambities. De ontwikkeling van Maastricht zit in een stroomversnelling, waarbij talrijke initiatieven en ontwikkelingen van binnen en buiten zich aandienen. Maastricht stelt hoge eisen aan de kwaliteit van het voorzieningenniveau op ruimtelijk, maatschappelijk, economisch en cultureel vlak.

De gemeentelijke organisatie, met ongeveer 1400 medewerkers, bestaat naast de het Theater aan het Vrijthof, Centre Céramique (bibliotheek) en Kumulus, centrum voor de kunsten, de Raadsgriffie en een Concernstaf uit de sectoren Sociale Zekerheid, Publieke dienstverlening, Shared Service Center, Ontwikkelingsbedrijf Maastricht, Ruimte, Stadsbeheer, Vergunnen-toezicht-handhaven, Samenleving.

Het motto 'mensen maken Maastricht' geeft aan dat 'de mens' centraal staat. Om deze gedachte stevig te verankeren binnen de organisatie, zijn de eerste stappen gezet richting een nieuwe, meer integrale, interactieve en innovatieve werkwijze zodat, nog meer dan voorheen, de gemeente Maastricht staat voor een professionele organisatie waar mensen graag werken en waar samen met inwoners, bedrijven en instellingen gewerkt wordt aan de ontwikkeling van de stad.

² <http://www.maastricht.nl/web/Bestuur-en-organisatie/Vacatures.htm> en <http://nl.wikipedia.org/wiki/Maastricht>

³ <http://hotelsmaastricht.net/wp-content/uploads/2010/07/skyline20maastricht1.jpg>

2. Onderzoeksopzet

Tijdens het vooronderzoek is er een literatuurstudie verricht die hoort bij het onderzoek naar de interne communicatie. Deze theorie heeft gediend als verantwoording waarbinnen dit onderzoek verricht is. De bestudeerde theorie is terug te vinden op verschillende plekken in deze scriptie.

2.1. Onderzoeksdoelstelling

Het onderzoek heeft als doel gehad inzicht te geven in de mogelijkheden die er zijn ter verbetering van de interne communicatie bij de gemeente Maastricht. Deze inzichten hebben geleid naar adviezen en aanbevelingen voor de optimalisatie van de informatieoverdracht van, naar tussen medewerkers binnen de organisatie.

2.2. Centrale vraag

Om de onderzoeksdoelstelling die voor de gemeente Maastricht is geformuleerd te kunnen behalen is er een centrale onderzoeksvraag geformuleerd.

Hoe kan de interne communicatie van de gemeente Maastricht verbeterd worden om de informatieoverdracht van, naar en tussen medewerkers, managers en directie te optimaliseren?

2.3. Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn hieronder de deelvragen omschreven. De volgende onderwerpen kwamen te pas tijdens het onderzoek: De huidige interne communicatie (formeel en informeel) en de waardering hiervan, Informatieverschaffing en de wensen en behoefte hierbij, De huidige en gewenste communicatiecultuur binnen de gemeente Maastricht.

Deelvraag 1: Hoe ziet de huidige interne communicatie eruit bij de gemeente Maastricht?

Deelvraag 2: Wat is de waardering van de medewerkers en managers over de huidige interne communicatie? (welke knelpunten en wensen en behoeften)

Deelvraag 3: Waar verwacht je bepaalde informatie te vinden/krijgen?

Deelvraag 4: Hoe omschrijven de medewerkers de huidige communicatiecultuur bij de gemeente Maastricht?

Deelvraag 5: Wat is de gewenste communicatiecultuur vanuit de directie van de gemeente Maastricht?

Deelvraag 6: Hoe kan er verbetering worden aangebracht in de interne communicatie van de gemeente Maastricht?

2.4. Onderzoeksdoelgroep

Het onderzoek heeft plaats gevonden op verschillende hiërarchische niveaus. Om een duidelijk beeld te scheppen van de behoefte van de medewerkers en managers is er gebruik gemaakt van een gestratificeerde steekproef⁴. Hierbij is de onderzoekpopulatie (De gehele organisatie) onderverdeeld in verschillende deelpopulaties (sectoren). Uit iedere deelpopulatie (strata) is ad random een proefpersoon geselecteerd. De proefpersonen zijn per email uitgenodigd om deel te nemen aan een half gestructureerd interview.

Binnen de gemeente Maastricht zijn verschillende sectoren. Onder deze sectoren vallen weer teams. Er zijn verschillende directieleden, teammanagers, sectormanagers en medewerkers gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek. Deze medewerkers, directie en managers zijn ad random geselecteerd.

De gekozen sectoren voor het onderzoek zijn: Facilitair Bedrijf, Ontwikkelingsbedrijf Maastricht (OBM), Ruimte, Samenleving, Stadsbeheer, Vergunnen, Toezicht en Handhaven (VTH), Sociale Zekerheid, Publieke Dienstverlening, Concernstaf, Directie

De teams die daaronder vallen zijn: Financieel beheer, Shared Service Center, ICT, Financiële administratie en Treasury, Huisvestingsservices, Ondernemen, Projectmanagementbureau, Mobiliteit en Milieu, wonen en werken, servicebureau zorg, afvalinzameling, Vergunnen, Beleid en Advies, Advies en sociaal beheer, Sociale Recherche en Juridische Zaken, Burgerzaken, Informatie en juridische zaken, Team Burgerzaken

2.5. Methoden en verantwoording

2.5.1. Vooronderzoek

Tijdens het vooronderzoek is gebruik gemaakt van desk research. Bij het desk research is gekeken naar het Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO). De resultaten van dit onderzoek zijn vergeleken met de resultaten van het hoofdonderzoek. Ook is er desk research verricht om de verschillende organisatie en communicatie elementen van de organisatie in kaart te brengen. Deze zijn terug te vinden in het volgende hoofdstuk. Om meer inzichten te verkrijgen in het onderwerp van het onderzoek is er ook literatuurstudie verricht die past binnen het onderzoek naar de interne communicatie.

2.5.2. Hoofdonderzoek

Tijdens het hoofdonderzoek is een kwalitatief onderzoek verricht. De sectoren en teams zijn ad random gekozen. Er is een zo breed mogelijke selectie gemaakt van sectoren en teams, om ook een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de knelpunten die ervaren worden in de organisatie. Zowel beleid medewerkers als uitvoerende medewerkers zijn gekozen om deel te nemen aan het interview.

Tijdens het onderzoek zijn verschillende directieleden, teammanagers, sectormanagers en medewerkers geïnterviewd. In totaal zijn er 22 respondenten geweest. Er zijn al verschillende keren enquêtes afgenomen binnen de gemeente Maastricht met onderwerpen die te maken hebben met interne communicatie, zo ook het MTO. Om meer informatie te

⁴ <http://leidenuniv.nl/fsw/psychologielexicon/index.php3-c=51.htm>

achterhalen bij de medewerkers van de gemeente Maastricht is gekozen om diepte interviews te houden. Zo kan er meer diepgang en meer inzichten verkregen worden in de problemen die er bij medewerkers spelen op het gebied van interne communicatie. Er is gekozen voor één op één gesprekken zodat de respondent zich vrij voelt om achterliggende motivaties, gedachten en ideeën vrij te vertellen. Zo kwam er gedetailleerde informatie vrij. Tijdens de interviews is vooral het doorvragen een belangrijk aspect geweest.

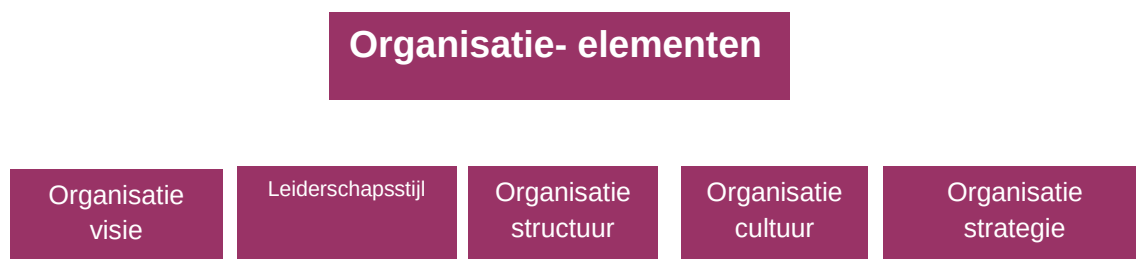
Het half gestructureerde interview had vaste onderwerpen waar meer informatie over gevraagd werd. De respondent is vrij geweest om zijn mening te geven over deze onderwerpen. De meningen van de respondenten gelden niet voor de gehele populatie. Door de brede selectie van de onderzoeksdoelgroep geeft de verkregen informatie wel een indringend en goed beeld van de knelpunten die er ervaren worden met betrekking op de interne communicatie. De resultaten van de interviews, de verkregen informatie uit de literatuurstudie en deskresearch hebben geleid tot genoeg informatie voor het geven van een gedegen advies.

3. Deskresearch en literatuurstudie

Om een beter beeld te krijgen van de gemeente Maastricht is er tijdens het vooronderzoek desk research en een literatuurstudie verricht. Er is een analyse gedaan, waarbij zowel de organisatie- als communicatie elementen aan de orde zijn gekomen.

Bij de organisatie elementen is er gekeken naar de organisatievisie, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur en de organisatiestrategie. Bij de communicatie elementen is er gekeken naar de visie op communicatie, communicatiestructuur, organisatieklimaat en de communicatiestrategie. Hieronder zijn de resultaten terug te lezen.

3.1. Organisatie- elementen



3.1.1. Organisatievisie

“De visie beschrijft de koers en richting voor de ambtelijke organisatie, opgedragen door College en Raad, waarbij wordt ingespeeld op de maatschappelijke ontwikkelingen en behoeften bij actoren in en rond de stad”.

“Er is samenhangende en integrale sturing op de organisatie. De organisatie is erop ingericht om snel, efficiënt, slagvaardig, deskundig en compleet diensten te verlenen en beleid te ontwikkelen en te realiseren, al dan niet in coproductie met derden.

De organisatie behandelt de actoren om haar heen zoals ze zelf behandeld wil worden. De organisatie is op samen leren gericht en de mensen zetten hun kwaliteiten flexibel in richting elkaar en de actoren om hen heen”.

De gemeente Maastricht streeft naar een slanke organisatie, waarbij de organisatiestructuur slagvaardigheid, kwaliteit, ontkokering, efficiency, innovatie en integraliteit ondersteunt. De gemeente Maastricht wil een gemeentelijke organisatie die interactief, integraal en regisserend opereert en meer eigen verantwoordelijkheid neerlegt bij actoren. Er wordt gestreefd naar het standaardiseren en digitaliseren van alle routinematige processen. Up-to-date (ICT)-voorzieningen moeten het verlenen van diensten vergemakkelijken. De innovatieve werkomgeving vormt het vliegwiel om flexibel werken, projectmatig werken, digitaal werken en het delen van kennis in de organisatie te stimuleren. Het gaat in de ontwikkelingsvisie om een samenhangende aanpak. Niet alleen horizontaal (structuur en cultuur versterken elkaar), maar ook verticaal (visie, streefbeelden en organisatieontwikkelingsprogramma zijn op elkaar afgestemd). Alleen door de zaken in onderlinge samenhang aan te pakken, is er sprake van een gecoördineerde en systematische aanpak.

3.1.2. Type Leiderschapsstijl

Er zijn verschillende leiderschapsstijlen te onderscheiden, het is de wijze waarop en de houding waarmee leiding wordt gegeven. Er bestaat geen integrale theorie met betrekking

tot leidinggeven⁵.

De theorie die toegepast is voor het omschrijven van het type leiderschapsstijl binnen de gemeente Maastricht is van Hersey en Blanchard⁶. Zij gaan uit van dat twee aspecten van groot belang zijn bij de wijze waarop leiding gegeven wordt. De taakgerichte aspecten en de mensgerichte aspecten.

De taakgerichte aspecten: het is de taak van de leidinggevende opdrachten te geven en controle en planning uit te voeren. Mensgerichte aspecten betreffen alle acties die gericht zijn op het onderhouden van relaties met medewerkers, medemanagers en meerderen. Hersey en Blanchard stellen dat er sprake is van effectief leiderschap als leidinggevers hun taken afstemmen op de situatie en op de behoeften van ondergeschikten. Er zijn vier leiderschapsstijlen omschreven door Hersey en Blanchard: belevende stijl; onderhandelende stijl; participatieve stijl en de delegerende stijl.

Er zijn natuurlijk verschillende soorten managers binnen de gemeente Maastricht. Er is niet één vaste leiderschapsstijl te omschrijven voor alle managers die werkzaam zijn binnen de gemeente. Er is vanuit de gemeente wel een omschrijving gegeven van hoe een manager leiding zou moeten geven⁷⁻⁸. Binnen de gemeente Maastricht wordt een manager gezien als iemand die resultaatgericht en coachend leiding geeft aan de medewerkers. Deze coachende managementstijl stelt de medewerker in staat van hun eigen fouten te leren en zelf te ontdekken waar de grenzen van zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen. De manager moet dingen overlaten aan de medewerker, die hij steunt en een veilige omgeving biedt, maar ook durft aan te spreken op gemaakte fouten en (niet) bereikte resultaten. De gemeente Maastricht heeft gekozen voor integraal management. De manager moet voldoende op zijn taak toegerust en zich vooral bewust zijn van wat zijn taak inhoudt. Van de leidinggevende wordt verwacht dat hij zijn medewerkers in staat stelt, hun verantwoordelijkheid zelfstandig uit oefenen. Managers worden ook opgeleid in Management Development trajecten. Er is een traject voor de teammanagers en een traject voor sectormanagement.

De omschrijving van de managers binnen de gemeente Maastricht past het beste bij de onderhandelende stijl die Hersey en Blanchard omschrijven. Deze stijl typeert zich doordat de leidinggevende meer een coach is dan een chef. De leidinggevende geeft richting aan het werk. De leidinggevende neemt niet zelf beslissingen, maar zorgt wel dat deze tot stand komen.

3.1.3. Type medewerker

Er werken binnen de gemeente Maastricht duidelijk veel verschillende soorten type medewerkers.

Vanuit de gemeente Maastricht is er een visie op papier gezet over de medewerker van de gemeente Maastricht. Er is respect voor de individuele kwaliteiten maar ook aandacht voor de verbeteringen van die medewerker. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn loopbaan binnen de gemeente. De medewerker wil serieus genomen worden. Dit stelt hoge eisen aan de manier waarop iedereen met elkaar omgaat: het betrekken van medewerkers bij het maken van plannen, het voeren van goed en open werkoverleg. Ook het periodiek houden van functioneringsgesprekken en elkaar op de hoogte houden van relevante

⁵ Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management, (2005) Van Dam en Marcus

⁶ Interen communicatie als managementinstrument, (2005) Huib Koeleman

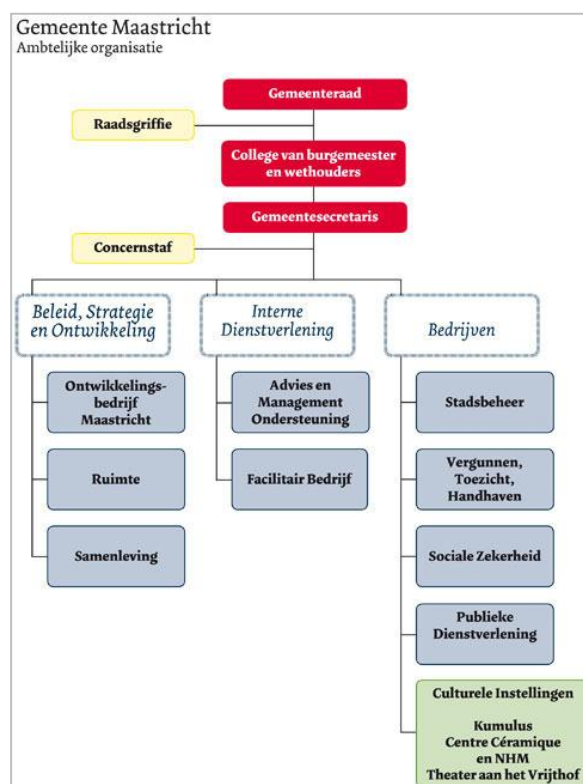
⁷ Rapport van Uitdaging naar Uitvoering, Ontwikkelingsvisie 16 September 2005, gemeente Maastricht.

⁸ Conceptnota strategisch personeelsbeleid/managementsamenvatting/CSP&O/23 mei 2003

ontwikkelingen is daarbij belangrijk⁹. Met dit gegeven is gekeken naar de theorie van Hersey en Blanchard die vier ontvangersstijlen beschrijven¹⁰. De leergierige leidingontvangende, de afhakende leidingontvangende, de miskende leidingontvangende en de zelfstandige leidingontvangende. Bij het type medewerker dat de gemeente Maastricht omschrijft past het beste de zelfstandige leidingontvangende: grote vakbekwaamheid, groot zelfvertrouwen. Wil graag zelf verantwoordelijkheid nemen/dragen.

3.1.4. Organisatiestructuur

De structuur van een organisatie zou zodanig moeten worden opgezet dat de communicatie zo efficiënt mogelijk verloopt. Functies die veel met elkaar te maken hebben horen dan bij één organisatie-eenheid. Functies die weinig met elkaar te maken hebben, horen bij verschillende organisatie-eenheden¹¹.



Figuur 1:

Afbeelding Organogram
gemeente Maastricht¹²

Volgens Mintzberg¹³ zijn er zeven veel voorkomende organisatiestructuren te onderscheiden.

1. *De ondernemende of simpele structuur*. De kenmerken van deze structuur zijn: Vaak is de leider van deze organisatie ook de eigenaar. Het geven van richting staat centraal. Er is een klein, relatief zwak middenmanagement en stafpositie.

⁹ Conceptnota strategisch personeelsbeleid/managementsamenvatting/CSP&O/23 mei 2003

¹⁰ Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management, (2005) Van Dam en Marcus

¹¹ Interne communicatie als managementinstrument (2005), Huib Koeleman

¹² <http://www.maastricht.nl/web/Bestuur-en-organisatie/Ambtelijke-organisatie-1/Organogram-gemeente-Maastricht-1.htm>

¹³ Interne communicatie als managementinstrument (2005), Huib Koeleman

2. *Machinebureaucratie*. Kenmerken zijn: Deze bedrijven zijn vaak groot en bieden massadienstverlening en massaproductie. Er is een groot aantal staforganen die beleidsvoorbereidend werk verrichten. Efficiëntie staat centraal. De mate van specialisatie is groot. Er bestaan veel regels en normen die moeten leiden tot producten of diensten. Politieke machtsspelletjes spelen een rol. Management kan het overzicht verliezen door de grote van de organisatie.

3. *Professionele bureaucratie*. Kenmerken zijn: Hoge specialisatiegraad van het uitvoerend personeel. Vakbekwaamheid staat centraal. Takenpakket is complex en kent soms routinematig werk. Bestuur, stafafdelingen en administratie zijn vooral ter ondersteuning.

4. *Divisiestructuur*. Kenmerken zijn: divisiestructuur bestaat uit een centrale eenheid met een aantal min of meer autonome organisaties die aan de centrale eenheid rapporteren en verantwoording schuldig zijn.

5. *Adhocratie*. Kenmerken zijn: Platte organisatie, geen duidelijke hiërarchische structuur. Tussen staf en lijn is bijna geen onderscheid te maken. Nieuwe ideeën worden ontwikkeld in multidisciplinaire projectgroepen, waarin veel informele communicatie plaats vindt.

6. *Zenderorganisatie*. Kenmerken zijn: grote overlap tussen persoonlijke doelen en organisatiedoel, sterke cultuur met expliciete waarheden en normen. Aansturing is van alle kanten. Weinig hiërarchie. Delen van de waarden staat centraal.

7. *Politieke arena*. Kenmerken zijn: weinig stabiliteit, wisselende coalities.

Gemeente Maastricht kent een machinebureaucratie structuur. Er is een groot aantal staforganen die beleidsvoorbereidend werk verrichten. De mate van specialisatie is groot. Er bestaan veel regels en normen die moeten leiden tot producten of diensten.

Daarnaast is er ook sprake van zenderorganisatie. Door de projectmatige manier van werken komt sturing van verschillende kanten in de organisatie.

Aan het organogram is te zien dat gemeente Maastricht een **lijn-staf** organisatie is. Aan het hoofd van de organisatie staat het college van burgemeester en wethouders; zij voeren de besluiten van de gemeenteraad uit, het hoogste orgaan van de stad. Het college vormt daarvoor het dagelijks bestuur en stuurt de ambtenaren van Maastricht aan.

De directieraad is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het management van de gemeentelijke organisatie. Dit orgaan ziet toe op de handhaving van de organisatie en op de uitvoering van de vastgestelde regelgeving. De directieraad is verantwoordelijk voor de gemeentebrede strategische beleidsontwikkeling- en realisatie.

De concernstaf is een zelfstandige, hoogwaardige stafafdeling die zich primair richt op de advisering en ondersteuning van de secretaris en de directieraad, voornamelijk op het punt van de gemeentebrede bedrijfsvoering. De concernstaf is verantwoordelijk voor het gemeentebrede beleid op de terreinen organisatieontwikkeling, personeelsbeleid, financiën, informatiemanagement, communicatie en automatisering. Daarbij werkt de staf nauw samen met de sectoren voor interne dienstverlening zoals Shared Service Center.

De organisatie bestaat uit verschillende sectoren. Elk van deze sector heeft zijn eigen **sectormanager**. De sectormanagers zijn de integrale managers en dragen de zorg voor de

producten en activiteiten van de eigen sector en de inzet van mensen en middelen ook voor de gemeentebrede programma's.

Binnen elke sector zijn verschillende teams geplaatst, die voorzien zijn van een **teammanager**. De teammanagers zijn de coach van de **medewerkers** en zorgen dat zij optimaal kunnen functioneren en presteren.

3.1.5. Organisatiecultuur

Er zijn verschillende theorieën die communicatiecultuur beschrijven. Volgens het model van Handy¹⁴ heb je verschillende Cultuurtypen (machts-, rollen-, taak, persoonscultuur). Volgens de typologie van G.Sanders en B.Neuijen¹⁵ zijn er ook vier verschillende bedrijfsculturen te onderscheiden namelijk: Bureaucratische cultuur; Ambtelijke cultuur; Professionele cultuur; Commerciële cultuur.

Bij de gemeente Maastricht is er vooral sprake van Bureaucratische cultuur van Sanders en Neuijen die ook wat weg heeft van de rollencultuur van Handy.

De bureaucratische cultuur kenmerkt zich door de organisatiedoelen. Medewerkers zijn in hun dagelijkse werk gebonden aan een veelheid regels en procedures. Taken zijn onderling nauwkeurig afgebakend en ieder organisatielid is een schakeltje in een groter geheel. Als medewerkers via de opzet van dit systeem hun werk doen worden doelen vanzelf behaald.

3.1.6. Organisatiestrategie

Definitie van Koeleman¹⁶: De reactie van de organisatie op haar omgeving gezien over een langere periode. Iedere organisatie heeft een strategie, want iedere organisatie maakt keuzes.

Volgens Quinn¹⁷ kan onder strategie worden verstaan: "het plan of patroon dat de belangrijkste doelstellingen, beleidslijnen en de manieren waarop deze gerealiseerd moeten worden, integreert tot een samenhangend geheel.

Het motto op bedrijfsvoeringsvlak van de gemeente Maastricht is *van beheer naar actie* ¹⁸. Dit doel heeft de organisatie omschreven in het Doelen inspanningen Netwerk (DIN). DIN is een overzichtsschema waarbij de doelen voor de komende jaren op bedrijfsvoeringsvlak beschreven staan. Ook staat er in dit schema welke projecten er komen om deze doelen te realiseren. Dit is een samenhangend geheel van hoe de beleidslijnen gerealiseerd moeten worden, zoals Quinn aangeeft in zijn definitie. De doelen die bereikt moeten worden zijn bestuurskracht vergroten, dienstverlening optimaliseren en efficiënter werken. Dit model is terug te vinden in de bijlage.

Gewenste visie op organisatie

De doelstelling van de gemeente Maastricht op organisatieontwikkeling is:

Meer slagvaardige sturing op de integrale beleidsontwikkeling en doelrealisatie.

¹⁴ Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management, (2005) Van Dam en Marcus

¹⁵ Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management, (2005) Van Dam en Marcus

¹⁶ Interne communicatie als managementinstrument, (1995) Huib Koeleman.

¹⁷ Persoonlijk meesterschap in management, (2003)Quinn

¹⁸ Collegenota strategisch personeelsbeleid mei 2003

De gemeente Maastricht wil een slimmere en slankere organisatie.
Om dit te bereiken heeft de gemeente Maastricht drie Doelen opgesteld:

- Bestuurskracht vergroten¹⁹: Bestuurskracht is daarbij gedefinieerd als de mate waarin een gemeente met de beschikbare kwaliteiten en middelen (in ruime zin: bestuur, personeel, Financiën, ruimte, e.d.) haar opgaven realiseert.
- Optimalere dienstverlening
- Efficiënter werken

Gewenste visie op organisatie structuur

De gemeente Maastricht wil verkokering in de lijnen van de organisatie voorkomen. Dit wil men behalen door een meer slagvaardige sturing op de integrale beleidsontwikkeling en doelrealisatie.

Om te komen tot integrale actie van de totale organisatie is het noodzakelijk om de grenzen tussen de domeinen op te heffen. Door het opheffen van de domeinen zullen medewerkers hooguit twee hiërarchische management lagen boven zich hebben. De sectormanagers blijven de integrale managers en dragen zorg voor de producten en activiteiten van de eigen sector en de inzet van middelen en mensen ook voor de gemeente brede programma's. De teammanagers zijn de coach van de medewerkers en zorgen dat zij optimaal kunnen functioneren en presteren. Door deze aanpassingen wordt de organisatie slimmer en platter, talenten in de organisatie komen beter tot hun recht en het omhoog delegeren van problemen wordt tegengegaan.

Beleid en uitvoering zullen van elkaar gescheiden worden, waardoor er verzelfstandige sectoren zullen ontstaan.

De vorming van de nieuwe beleidssector – scheiden van uitvoering en beleid is gekozen om te komen tot professioneel opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Zodat beleid 'puur' wordt gemaakt en uitvoering een duidelijke, professionele input daarbij heeft.

Gewenste visie op organisatie cultuur²⁰

Bij de gemeente Maastricht staat de gewenste cultuur omschreven aan de hand van het ui model van Sanders en Neuijen²¹.

¹⁹ <https://www.maastricht.nl/web/show/search?id=79054&langid=43&from=&to=&webid=26098&searchid=79029&subject=&google=true&keyword=bestuurskracht+vergroten>

²⁰ <http://www.intranet.maastricht.nl/maastricht/show/id=396378>

²¹ Strategie en organisatie van publieke organisaties (2005) Desmidt en Heene



Figuur 2: Het ui model gemeente Maastricht

Het model bestaat uit drie speerpunten:

- **Vakmanschap** (met name gericht op individu)
- **Anderen succesvol maken** (met name gericht op samen, zowel intern als naar buiten)
- **Efficiënt werken** (met name gericht op de zaak/organisatie)

Achter elke waarde zit een of meerdere overtuigingen:

- **vakmanschap**

Overtuiging: "De klant profiteert van vakmanschap!"

Overtuiging: "Een vakman/vrouw haalt meer voldoening uit zijn/haar werk!"

- **Anderen succesvol maken**

Overtuiging: "Met samenwerken bereik je succes!"

- **Efficiënte werken**

Overtuiging: "Wij zorgen ervoor dat er geen belastinggeld wordt verspild!"

De tweede laag (helden, mythen, rituelen) is nog niet gevuld, omdat deze zich nog moeten vormen. Hier wordt onder andere aan gewerkt in projecten binnen de programmaliijn cultuur; tevens zullen deze zaken spontaan ontstaan als een resultaat van de gewenste cultuur.

De buitenste laag (gedrag, symbolen) is ook geconcretiseerd. Wat voor gedrag hoort nu aan de 'buitenkant' bij de hierboven beschreven waarden/normen en dieper liggende overtuigingen? In de sessie met de directieraad is gezocht naar voorbeelden van concreet gedrag en zichtbare dingen, waarin de gewenste cultuur op de drie speerpunten tot uiting komt. Het zijn zaken die een buitenstaander, in het rondlopen door de organisatie en met wat vragen stellen, zou moeten kunnen zien en 'ervaren':

- **Vakmanschap**

De klant wordt behandeld zoals we zelf behandeld willen worden

Er wordt doorgevraagd naar de vraag achter te vraag

Er zijn heldere duidelijke producten en nota's die vanuit de klant zijn gemaakt en geschreven

Mensen hebben kennis van de materie

- **Anderen succesvol maken**

Men helpt elkaar

Er wordt onderling actief gecoacht (leidinggevende <-> medewerkers, collega's onderling, ambtenaren richting bestuur)

Men is discreet over en naar elkaar

- Efficiënt werken

Er wordt van elkaar geleerd

Een probleem, wordt meteen 'getackeld'

Managers spreken de medewerker aan op behaald resultaat

De bedrijfsvoering scoort gemiddeld of beter in de benchmarking

Er worden nauwelijks cc's (per mail) verstuurd

Vergaderingen duren kort en er zijn alleen mensen bij die er moeten zijn

Het zijn voorbeelden van gewenst gedrag. Ook zijn er overlappingen; die komt door het onderling versterkende karakter van de drie speerpunten. Zo staat als gewenst gedrag bij efficiënt werken: "Er wordt van elkaar geleerd". Dat klopt, want is nodig om dingen niet dubbel te doen of het wiel telkens opnieuw uit te vinden. Aan de andere kant is van elkaar leren ook belangrijk gedrag in het 'anderen succesvol maken', maar ook het ontwikkelen en op peil houden van 'vakmanschap'!

3.2. De communicatie-elementen

Communicatie- elementen

Visie op
communicatie

Communicatie
structuur

Organisatie van
communicatie

Communicatie
klimaat

Communicatie
strategie

3.2.1. Visie op communicatie

De gemeente Maastricht heeft een definitie op interne communicatie omschreven. Daarnaast is ook de visie op interne communicatie vanuit de organisatie terug te lezen.

Definitie interne communicatie vanuit de gemeente Maastricht

In deze visie kiest de gemeente Maastricht voor een brede benadering van interne communicatie. Het gaat om alle beoogde communicatie tussen mensen binnen de gemeente Maastricht gericht op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Daarbij is zowel de inhoud als het proces van belang omdat communicatie niet alleen de kennis maar ook de relatie beïnvloedt.

Visie op interne communicatie vanuit de gemeente Maastricht ²²

Verantwoordelijkheid

Bij de gemeente Maastricht is interne communicatie de verantwoordelijkheid van de lijn. Ieder deel van de lijn heeft eigen specifieke verantwoordelijkheden voor onderdelen van de interne communicatie. Voor alle niveaus van de organisatie geldt de verantwoordelijkheid om terugkoppeling te geven en ontwikkelingen te signaleren.

Betrekken voor betrokkenheid

Alleen maar informeren volstaat niet als samenwerking en afstemming verbeteren moeten worden. Daarom worden medewerkers niet alleen geïnformeerd, maar krijgen zij ook ruimte

²² (I schijf) I:\PID-SAM-Communicatie\07 Bedrijfsvoering\Communicatiebeleid\Interne Communicatie

voor actieve betrokkenheid bij besluiten die hen betreffen, dus wordt er gecommuniceerd voorafgaand aan besluitvorming. Daarbij bestaat er ruimte voor diversiteit van meningen.

Persoonlijk tenzij

De direct leidinggevende is voor iedere medewerker de meest relevante bron van informatie. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van persoonlijke communicatie. De overlegstructuur van de gemeente vormt de basis voor de interne communicatie, deze wordt aangevuld met ad-hoc persoonlijke communicatie, ondersteunende middelen voor leidinggevend en parallelle middelen.

Informatie op maat

Medewerkers krijgen informatie op maat. Dat betekent dat niet alle informatie naar alle medewerkers gaat. Zo kan via een persoonlijke pagina op intranet een medewerker voortgang van voor hem/haar relevante processen volgen.

Klant- en resultaatgericht

Omdat er klantgericht gewerkt wordt, is bij de interne communicatie ook de klant centraal en richten de gemeente de communicatie van buiten naar binnen. Daarbij is de communicatie verbonden aan doelen en resultaten, en worden feiten altijd voorzien van context.

Samenwerken in één organisatie

Omdat de gemeente Maastricht als één organisatie positioneert streven ze naar verbondenheid van medewerkers met de gemeente als geheel. Dat betekent één intranet met eenduidig gestructureerde informatie. Waar mogelijk gestimuleerd wordt in het delen van kennis, samenwerking en interactie. De gemeente kiest voor een informele, collegiale toon en helder taalgebruik.

Medewerkers als werknemers

Een speciale verantwoordelijkheid voor interne communicatie ligt bij de afdeling P&O waar het gaat om communicatie met medewerkers in hun hoedanigheid als werknemer. Daarvoor vindt structureel afstemming plaats tussen team P&O en de interne communicatiespecialist.

Ondersteuning

Managers en leidinggevend kunnen ondersteuning vragen aan communicatiespecialisten bij het invullen van hun communicatie verantwoordelijkheid. Deze specialisten nemen niet het initiatief over of de verantwoordelijkheid voor de inhoud. Wel adviseren ze, kunnen ze de coördinatie en productie van middelen of evenementen (laten) verzorgen en vervullen ze een signaleringsfunctie.

Metten en verbeteren

De gemeente besteedt aandacht aan het meten van de effectiviteit van de interne communicatie om verbeteringen te kunnen realiseren. Dat betekent dat er ook doelen geformuleerd dienen te worden bij de inzet van communicatiemiddelen. Prestaties op het gebied van communicatie worden opgenomen in de beoordeling van leidinggevend.

3.2.2. Communicatiestructuur

Bij de communicatiestructuur is een analyse gedaan van de dimensies van communicatie, communicatiestromen, formele en informele communicatie, soorten informatie, communicatiemiddelen

Dimensies van communicatie

In het organogram is te zien dat een boodschap door een viertal elementen moet lopen voordat het bij de uiteindelijke ontvanger is. Van de directieraad gaat de boodschap naar de sectormanager die speelt het door naar de teammanager en dan wordt het overgebracht naar de medewerkers.

Communicatiestromingen

Binnen de gemeente Maastricht is er sprake van horizontale communicatiestromingen. Er is sprake van communicatie tussen afdelingen en personen op dezelfde hiërarchische niveaus. Dit komt vooral terug bij samenwerking van verschillende teams bij projecten. Daarnaast is er verticale communicatie tussen adviseurs en leidinggevende van een ander hiërarchisch niveau. Zoals in de visie op interne communicatie van de gemeente Maastricht te lezen is, is de interne communicatie de verantwoordelijkheid van de lijn. Bij de gemeente Maastricht verloopt de top-down communicatie dus via de directieraad naar de sectormanager, naar de teammanagers met als eindpunt de medewerkers. Ook wordt er aangegeven dat iedereen verantwoordelijk is voor terugkoppeling en ontwikkelingen die gesigneerd worden. De bottom-up communicatie verloopt ook via de lijn. Dit houdt in dat de medewerkers terugkoppelen naar de teammanagers, deze naar de sectormanagers en deze uiteindelijk naar de directieraad. Daarnaast is er sprake van samenwerking en communicatie tussen verschillende teams van hetzelfde hiërarchische niveau.

Formele en informele structuur

Er is vooral veel sprake van een formele communicatiestructuur. Er vinden verschillende overlegvormen plaats bij de gemeente Maastricht. De overlegstructuur van de gemeente vormt de basis voor de interne communicatie. Daarnaast zijn er ook beoordelings- en functioneringsgesprekken. Ook is er sprake van informele communicatie leidinggevende geven ook face-to-face ad hoc informatie.

Soorten informatie

Informatie zijn gegevens die de ontvanger bereiken en die voor die ontvanger van belang zijn. (Reijnders, 2006)

Onder goede informatie wordt verstaan volgens Reijnders²³:

- Het moet tijdig verstrekt en ontvangen worden
- Het moet inhoudelijk correct zijn
- Het moet relevant en bruikbaar zijn
- Het moet helder en toegankelijk zijn
- Het moet compleet zijn

Reijnders onderscheidt vier soorten informatie die nodig zijn om te kunnen functioneren.²⁴

Beleidsinformatie: Binnen de gemeente Maastricht is via het intranet beleidsinformatie terug te vinden.

Sociale informatie: Deze informatie over nieuwe medewerkers, arbeidsvoorwaarden. ARBO, pensioen, afspraken, loopbaanbegeleiding, vacatures etc. staan ook vermeld op het intranet

²³ Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden(2006). Erik Reijnders

²⁴ Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden(2006). Erik Reijnders

Taakinformatie: De taakinformatie wordt veelal gecommuniceerd vanuit de managers. Bij de gemeente Maastricht zijn kaders opgesteld en doelstellingen waarbinnen medewerkers en teams samen kijken naar de invulling van de taken.

Beheersinformatie: Via het intranet verschijnt er wekelijks een digitale nieuwsbrief *blauwdruk. In deze nieuwsbrief staan de recente belangrijke informatie die betrekking heeft met de organisatie.

Verschillen in informatiebehoefte

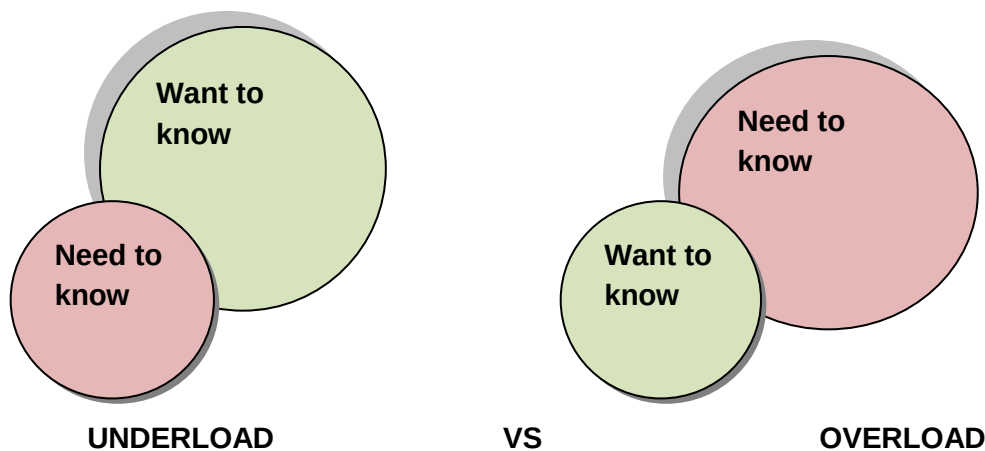
Het verschil in informatiebehoefte is één van de lastigste verstoringen in de communicatie. (Reijnders, 2006)

Ten eerste is er een verschil tussen de informatiebehoefte van de medewerker (want to know) en de mate waarin die informatiebehoefte wordt voldaan (need to know).

Er kan een 'underload' en een 'overload' aan informatie zijn. Als de medewerker meer informatie krijgt dan waar de medewerker behoefte aan heeft is er een 'overload' aan informatie. Als de medewerker te weinig informatie krijgt, en dus nog met heel veel vragen zit is er een 'underload' aan informatie. Zie figuur 4.

Om efficiënt een taak uit te kunnen voeren en gemotiveerd te werken in een organisatie is de juiste hoeveelheid informatie nodig (Koeleman 2008)²⁵.

** Blauwdruk: Digitale nieuwsbrief die informeert op hoofdlijnen over wat er die week allemaal nieuw is op ons intranet.*



Figuur 4: Underload versus Overload

Met dit gegeven wordt meteen duidelijk dat informatiebehoefte individueel bepalend is en de zender het nooit 'perfect' zal kunnen doen informatiebehoefte hangt volgens (Reijnders, 2006) af van drie aspecten²⁶:

1. Het onderwerp en iemands betrokkenheid daarbij
2. De waarden die iemand in zijn of haar werk belangrijk vindt
3. De hiërarchische positie in de organisatie

Communicatiemiddelen

Persoonlijke communicatiemiddelen:

²⁵ Interne communicatie bij verandering, van middelen- naar interventiedenken (2006) Huib Koeleman

²⁶ Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden(2006). Erik Reijnders

- Werkoverleggen/vergaderingen
- Functioneringsgesprekken
- workshops/trainingen
- Presentaties

Schriftelijke communicatiemiddelen:

- Jaarverslagen
- Ondernemingsplannen
- Communicatieplannen
- briefings

Digitale communicatiemiddelen:

- E-mail
- Intranet
- Internet
- GSM

3.2.3.Organisatie van Communicatie

Positie communicatie afdeling²⁷

Team Communicatie biedt de hele organisatie ondersteuning bij communicatievraagstukken in de meest brede zin van het woord. Ze hebben het dan over communicatieadvies, communicatieplannen, de productie en uitvoering van communicatiemiddelen, evenementen, persvoorlichting, bestuurs- en communicatieadvisering van de burgemeester en wethouders, buurtvoorlichting, inspraak en participatie, interne communicatie, speechwriting college, rampenvoorlichting en communicatietrainingen. Dat betekent overigens niet dat team Communicatie alles zelf doet. Soms worden er ook zaken uitbesteed.

3.2.4.Inrichting communicatieafdeling²⁸

1. Bestuurs- en communicatievoorlichters

Elke wethouder/portefeuille heeft zijn eigen bestuurs- en communicatieadviseur bij wie ze met elke communicatievraag terecht kunt. Hij of zij adviseert bestuurlijk en over de communicatie rond beleidsontwikkeling, -implementatie en projecten. Bijvoorbeeld het opstellen van een communicatieplan en het (laten) uitvoeren hiervan. Als het nodig is, schakelt de bestuurs- en communicatieadviseur andere collega's in van team Communicatie. De bestuurs- en communicatieadviseur overleggen met de communicatieadviseurs welke onderwerpen door wie worden opgepakt. De communicatieadviseurs hebben de volgende thema's als aandachtsgebied: Dienstverlening, Publieksvoorlichting en Cultuur, Mobiliteit en Verkeer, Sociaal, Fysiek en Economie en Interne Communicatie

2. Stadsdeelvoorlichters

De stadsdeelvoorlichter verzorgt de communicatie naar de buurten. Deze voorlichter kent de communicatiekanalen in de buurt en brengt signalen van de buurt naar binnen. Denk aan het organiseren van een buurtinformatiebijeenkomst. Er wordt nauw samengewerkt met Bureau Buurtgericht Werken.

²⁷ <http://www.intranet.maastricht.nl/maastricht/show/id=417492>

²⁸ <http://www.intranet.maastricht.nl/maastricht/show/id=417492>

3. *Het mediateam*

Het mediateam verzorgt de productie van de reguliere communicatiemiddelen (Bericht uit Maastricht/ internet/intranet) en middelen voor brede publiekvoorlichting (bijvoorbeeld brochures, flyers, nieuwsbrieven) en andere communicatievormen (zoals evenementen).

4. *Ondersteuning/perscoördinatie team Communicatie*

Het verzorgen van de interne ondersteuning en het afhandelen van alle persvragen. Er is hier beschikking tot alle overzichten en adressen van de lokale, (eu)regionale pers en (inter)nationale pers en overzichten van buurtbladen in de stad. Ook hebben is er informatie over bijvoorbeeld vertaalbureaus, freelancers voor verslaglegging en externe voorzitters voor bijeenkomsten.

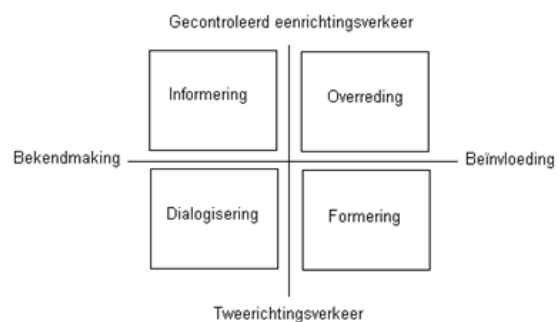
5. *Concernstaf*

Bij de Concernstaf is ook een communicatietaak belegd. Hier zit het kaderstellende deel, net als bij alle andere middelen. Hier wordt namelijk het communicatiebeleid gemaakt en wordt ook de kwaliteit van de communicatie bewaakt.

3.2.5. Communicatiestrategie²⁹

Betteke van Ruler gaat uit van vier basis strategieën. Binnen de gemeente Maastricht worden verschillende communicatiestrategieën gebruikt.

De gewenste structuur op communicatie is lijncommunicatie waarbij directie, sectormanagers, teammanagers en project- en programmamanagers verantwoordelijk zijn voor de strategische communicatie naar sectoren, medewerkers etc. Waarbij niet alleen maar gecontroleerd eenrichtingsverkeer plaats vindt, maar ook Tweerichtingsverkeer. Vanuit het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler is er sprake van informeren en dialogiseren binnen de gemeente Maastricht



Figuur 5: Communicatiekruispunt Betteke van Ruler

²⁹ Interne communicatie als management instrument (2008) Huib Koeleman

3.3. Conclusie deskresearch en literatuurstudie

Maastricht is een organisatie waar de hiërarchische lijnen erg belangrijk zijn bij communicatie. De manager is een belangrijke schakel in de bottom-up en top- down communicatie. Iedereen in de lijn is verantwoordelijk voor interne communicatie. De manager is iemand die resultaatgericht en coachend leiding geeft aan de medewerkers. De manager moet voldoende op zijn taak toegerust zijn en zich vooral bewust zijn van wat zijn taak inhoudt.

Medewerkers worden niet alleen geïnformeerd, maar krijgen zij ook ruimte voor actieve betrokkenheid bij besluiten die hen betreffen, dus wordt er voorafgaand aan besluitvorming gecommuniceerd. Medewerkers worden voorzien van informatie op maat. Het werkoverleg is een belangrijk middel voor de interne communicatie.

De medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn loopbaan binnen de gemeente. De medewerker wil serieus genomen worden. Medewerkers worden betrokken bij het maken van plannen, het voeren van goed en open werkoverleg.

Ook worden er periodiek functioneringsgesprekken gehouden en daarbij worden medewerkers op de hoogte gehouden van relevante ontwikkelingen.

De cultuurwaarden van de organisatie zijn elkaar succesvol maken, vakmanschap en efficiënt werken.

Deze resultaten zijn het vertrekpunt geweest voor het hoofdonderzoek.

Voordat de interne communicatie kan worden verbeterd, moet de huidige stand van zaken bekend zijn. Welke communicatie worden binnen de organisatie via welke kanalen en middelen gebruikt? Ook is het van belang wat de doelgroepen van de huidige communicatiestructuur vinden. Hierbij kunnen de doelgroepen de knelpunten en wensen en behoeften aangeven. De cultuur in een organisatie is belangrijk om rekening mee te houden. De cultuur is in vele gevallen bepalend voor de keuze van communicatie-instrument. De cultuur kan ook de oorzaak zijn dat bepaalde communicatie-instrumenten negatief beoordeeld worden³⁰. Met deze gegevens en de geformuleerde deelvragen is er voor gekozen om onderzoek te doen naar de volgende onderwerpen.

- Formele communicatie
- Informele communicatie
- Interne communicatiemiddelen
- Informatieverschaffing & informatiebehoefte
- Aanwezige communicatiestromingen
- Communicatiecultuur

³⁰ Interne communicatie als management instrument (2008) Huib Koeleman

4. Onderzoeksresultaten

Na deskresearch heb ik het Medewerkertevredenheidsonderzoek van 2009 bekeken, dat als een soort nulmeting is beschouwd in mijn onderzoek. Hieronder zijn kort de resultaten van het MTO terug te lezen. Daarna zullen in dit hoofdstuk de uitkomsten van het hoofdonderzoek terug te vinden zijn.

4.1. Resultaten vooronderzoek

Enquêtes gemeente Maastricht

In september 2009 is er voor het laatst een Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) geweest. In dit onderzoek is een enquête gehouden met als doel het verkrijgen van inzicht in de tevredenheid van medewerkers over verschillende aspecten van het werk. Dit onderzoek is gemeente breed op verschillende afdelingen gehouden. In het MTO zijn onderwerpen aangekaart die ook in het hoofdonderzoek van deze scriptie terug komen. Om te kijken of er veranderingen hebben plaats gevonden zijn de resultaten van het MTO een peiler voor de resultaten van het hoofdonderzoek. De onderwerpen die een relatie hebben met het scriptieonderzoek zijn bekeken en hieronder beschreven. De uitgebreide onderzoeksresultaten van het MTO is terug te vinden in de bijlage.

Informatie en Interne communicatie

De volgende stellingen kwamen aan bod in de enquête bij dit onderwerp.

- Over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben word ik tijdig geïnformeerd
- De communicatie tussen afdelingen verloopt goed.
- Ik ontvang voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen.
- De communicatie van mijn leidinggevende naar zijn/haar medewerkers verloopt goed.
- Er vindt voldoende werkoverleg plaats.
- Ik ervaar de vergaderingen van mijn onderdeel over het algemeen als effectief.

De helft van de respondenten is het met al deze stelling eens. Daarnaast is bijna een kwart het eens noch oneens en een kwart is het er niet mee eens.

Het grootste gedeelte van de respondent geeft aan dat de communicatie tussen afdelingen niet goed verloopt. Volgens het grootste deel van de respondenten vindt er genoeg werkoverleg plaats.

Relaties met collega's

Bij dit onderwerp heerst er een grote tevredenheid. De samenwerking wordt als goed ervaren. Mensen voelen zich thuis in deze organisatie.

Wijze van leidinggeven door direct leidinggevende

De helft van de respondenten geeft aan tevreden te zijn over de manier van leiding geven door de directe leidinggevende. Iets meer dan een kwart van de respondenten is het hier niet mee eens. De overige respondenten is het er noch mee eens, noch mee oneens.

Wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd

De volgende stellingen zijn aan bod gekomen tijdens dit onderzoek.

- Over het algemeen wordt door de directieraad de juiste beslissingen genomen
- De directieraad opereert snel en slagvaardig
- De directieraad heeft een duidelijk toekomstvisie

- De directieraad neemt ideeën en suggesties van medewerkers in overweging
- De directieraad weet wat er leeft in de organisatie
- De besluitvorming binnen de directieraad is transparant.

In de resultaten van de enquête over dit onderwerp is terug te zien dat een merendeel het niet eens en niet oneens is met deze stellingen. Er zijn meer respondenten die het niet eens zijn met deze stellingen, dan wel mee eens.

Conclusie MTO 2009

Uit het MTO van 2009 blijkt vooral dat de relatie met collega's onderling goed te noemen zijn. De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie is gemiddeld te noemen. Er is maar een heel klein deel van de respondenten die vindt dat de wijze waarop de organisatie bestuurd wordt goed is. De tevredenheid over managers is verdeeld.

Het MTO is vergeleken met het landelijke gemiddelde. Daaruit bleek dat vooral “de wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft”, slechter was dan het landelijk gemiddelde. De wijze waarop de organisatie bestuurd wordt is als gemiddeld uit de bus gekomen.

4.2. Resultaten Hoofdonderzoek

Om na te gaan of de onderwerpen van het MTO nog steeds zo beoordeeld worden door de medewerkers en waar dan de knelpunten precies liggen zijn er, georganiseerd door de Concernstaf, interviews gehouden onder 22 medewerkers op verschillende hiërarchische niveaus. De onderzoeken hebben plaats gevonden van 25 maart 2011 tot en met 4 mei 2011.

Hieronder zijn uitspraken terug te lezen die uit de interviews gekomen zijn. Bij elke onderdeel is terug te lezen welke vraag of vragen gesteld zijn. De uitgebreide vragenlijst is terug te vinden in de bijlage. De uitgebreide individuele interviews zijn niet terug te lezen omdat bij bepaalde uitspraken van de respondenten te herleiden zijn. In de uitwerking van de resultaten wordt gesproken over “de directie vindt/denkt”, “de medewerkers vinden/denken” en “de managers vinden/denken” etc. Deze uitspraken gelden voor de geïnterviewde personen en niet voor de gehele groep managers, directieleden en medewerkers in de organisatie, maar geven wel een goed beeld en duidelijke meningen weer over de knelpunten die ervaren worden binnen de organisatie op het gebied van interne communicatie. Het hoofdonderzoek had als doel het achterhalen van de huidige interne communicatie, de formele en informele communicatie, de aanwezige communicatiestromen, de beoordeling van de methoden en middelen die gebruikt worden, De informatiebehoefte en de communicatiecultuur. Eerst volgen de resultaten van het onderzoek onder de medewerkers, dan van de managers, dan van de top en tot slot van ontwerpers van communicatiemiddelen.

4.2.1. Medewerkers

Formele communicatie

Bij het onderwerp formele communicatie kwamen de volgende vragen aan bod.

- Van welke overlegvormen maken jullie gebruik en wat is je beoordeling daarover.
- Worden er functioneringsgesprekken en/of beoordelingsgesprekken met je gevoerd en wat is je beoordeling hierover?

- Welke interne kanalen en middelen ken je en van welke maak je gebruik? Wat is je beoordeling hier over? Tijdens het interview is er gebruik gemaakt van doorvragen.

Overlegvormen

“Fijn dat ik met mijn collega’s de diepgang in kan gaan over de projecten die lopen.”

Uitspraak uit een interview met een medewerker over projectteamoverleg

Teamoverleg

- Er is geen onderling gesprek over de werkzaamheden en de stand van zaken over projecten.
- Soms worden zaken niet goed nabesproken en geanalyseerd, waardoor iedereen een eigen draai gaat geven aan besproken onderwerpen.
- Vaak een te grote groep deelnemers, te veel verschillende projecten en achtergronden.
- Doordat niet alle informatie voor iedereen interessant is kunnen deelnemers aan het werkoverleg onrustig worden.
- Vakinhoudelijke gesprekken, gemeentebrede onderwerpen: vaak is dit mosterd na de maaltijd omdat overleg 1x per 4 weken is en informatie dan al verouderd is.
- Informatieve bijeenkomst waar onderwerpen besproken worden. Medewerkers met verschillende projecten en invalshoeken. Algemeen en gaat niet de diepte in.
- Te grote setting, hierdoor is er geen tijd om iedereen aan het woord te laten.
- Onderwerpen worden besproken die te maken hebben met de werkzaamheden. De ene keer wel interessant de andere keer niet interessant voor mij, maar wel voor collega’s.
- Er kan niet diep in gegaan worden op de inhoud van de onderwerpen, dit ligt vaak aan de setting van het overleg. Redelijk tevreden over de manier van overleg nu, is al beter dan voorafgaande jaren.

Sector/ cluster overleg

- Algemene informatie over bepaalde belangrijke onderwerpen. Na het vertellen worden groepen opgesplitst om verder erover te praten.
- Groot sectoroverleg met teammanager erbij. Formele sfeer. Door drukte niet vaak geweest. Bespreken van personele zaken, werkverdelingen, belangrijke externe factoren worden besproken. Soms een te volle agenda en geen tijd voor eigen inbreng. Mag vaker georganiseerd worden.
- Te grote setting, algemene zaken worden besproken, maar een paar mensen aan het woord, bijna geen kans om vragen te stellen, voor formele informatie door te sluizen is het een goed overleg als ze respons willen zou het in kleinere groepen gedaan moeten worden.
- Themaoverleg wordt goed gewaardeerd, werkplanningen komen aan de orde en bijzonderheden worden besproken. Ook thema’s die actueel zijn of projecten die lopen worden besproken

Werkoverleg met het team, soms de manager

- Wekelijks mits het nodig is. Taakinformatie wordt besproken. Informatie-uitwisseling van elkaars projecten, belangrijke beleidsontwikkelingen die van belang zijn voor het uitvoeren van werkzaamheden.
- Actuele zaken worden besproken ten aanzien van het werk. Verdeling van werkzaamheden.
- Geen agenda of verslag van het overleg (verbeterpunt)
- Wekelijks met directe collega’s. afstemming van werkzaamheden. Informele sfeer. Alles is bespreekbaar.

- Opsplitsing van medewerkers tijdens het werkoverleg om gericht te kunnen informeren (Chauffeurs, medewerkers buitendienst. Vooral taakinformatie en sociale informatie.

Overleg met teammanager

- Te weinig overleg met het management door veel wisselingen van de wacht.(vervelend)
- Standaard een keer in de vier weken om taken af te stemmen. (fijn)
- Één keer in de vier weken 1 op 1 overleg met manager om projecten te bespreken (fijn)
- Wekelijks. Actuele thema's die nu spelen binnen de organisatie worden besproken.
- Om de drie weken 1op 1 gesprek met de manager, waarbij inhoudelijke zaken over het werk besproken worden. Daarnaast een mogelijkheid om persoonlijke zaken te bespreken. (fijne waardering)
- Team wordt opgedeeld in groepen die met hetzelfde project bezig zijn. Bespreken van de werkzaamheden en voortgang van zaken.

Coachoverleg

- Wekelijks terugkerend overleg tussen de coaches over de gang van zaken op de werkvloer.

Afstemmingsoverleg

- overleg tussen adviseurs binnen het team. Actief overleg waarbij werkzaamheden besproken en afgestemd worden. Overleg gaat inhoudelijk in op werkzaamheden. Informationele- en taakinformatie

Unitoverleg

- Interactief overleg waarbij de dagelijkse gebeurtenissen besproken worden. Wordt als zeer prettig ervaren.

Projectteamoverleg

- Met de collega's die aan het zelfde project werken is er overleg over de ontwikkelingen.

Inloopsprek

- Elke ochtend is er de mogelijkheid om bij de teammanager een gesprek aan te gaan over werkgerelateerde en persoonlijke zaken. Dit wordt als zeer prettig ervaren.

Functioneringsgesprekken

“Ik heb één keer per jaar een fijn en open beoordelings- en functioneringsgesprek waar vooral persoonlijke ontwikkeling centraal staat”.

Uitspraak uit een interview met een medewerker

- Afgelopen twee jaar geen beoordelings- of functioneringsgesprek gehad omdat er geen manager is.
- Jaarlijks een beoordelingsgesprek. Geen functioneringsgesprek, alleen op het moment als het niet goed gaat. Beoordelingsgesprekken over het werk gaat vaak met collega's en samenwerkende teams onderling.

- Eén keer per jaar een fijn en open beoordelings- en functioneringsgesprek, waarbij de dialoog aangegaan kan worden. (6)
- Voorheen door de drukte van de manager geen gesprekken gehad, nu jaarlijks en dit wordt als zeer prettig ervaren om de ontwikkelingen te bespreken.
- Beoordelings- of functioneringsgesprek vindt minimaal plaats. In zes jaar tijd één gesprek geweest. Afspraak is dat als er geen veranderingen in het team plaats vinden, hoeft er geen gesprek te komen. Dit wordt als fijn ervaren, want de manager staat te ver af van het team om te kunnen beoordelen en het functioneren te bespreken.
- Laatste tijd weinig beoordelings- of functioneringsgesprekken door tijdgebrek van de manager. Toch wordt het prettig ervaren als het jaarlijks structureel terug komt.
- Alleen functioneringsgesprekken wanneer het niet goed gaat.

Interne communicatiemiddelen

“Door de overload aan informatie, zie je soms door de bomen het bos niet meer”.

Uitspraak uit een interview met een medewerker over het middel intranet

Gsm

- Werkt al beter dan een aantal jaren geleden.
- Ontvangst van de mobiel is beter dan vroeger, maar nog steeds niet optimaal.
- Fijn om per telefoon of persoonlijk contact te hebben i.p.v. via mail.
- De basis van goede communicatie is bereikbaar zijn, dit is al beter dan voorafgaande jaren, maar nog steeds niet optimaal.

Intranet

- Veel zoekwerk naar benodigde informatie. Informatie is niet te filteren door de zoekfunctie.
- Alleen de highlights die nu spelen en benadrukt worden bekijk ik, omdat deze makkelijk te vinden zijn.
- Traditioneel en niet vooruitstrevend middel. Meer sociale informatie mag er op intranet. Het leeft niet en het zou anders ingericht moeten worden. Er staat genoeg informatie op het intranet, maar het kost teveel tijd om informatie op te zoeken.
- Ik maak veel gebruik van intranet voor taak- en beleidsinformatie. En de wie is wie*. De vindbaarheid van informatie is moeilijk. De structuur is niet logisch. Informatie lijkt verstopt te zitten en het is moeilijk te achterhalen bij welk team bepaalde formulieren en procedures op te vragen zijn.
- Ik zoek formulieren liever op www.maastricht.nl omdat het via intranet niet te vinden is. Ik gebruik het intranet vooral voor praktische zaken als de wie is wie. Jammer vind ik dat je niet kan zien hoe de organisatie in elkaar zit. Informatie is verouderd, niet up to date en niet elke team heeft wat op intranet staan.
- Zoekfunctie is niet goed en verwijst je naar verkeerde informatie. Als informatie moeilijk op intranet staat kijkt de respondent op internet.
- Er staan geen gemeente brede afspraken op het intranet (de kaders waarin je, je werk mag doen, die vanuit de top is vastgesteld). Alleen wat algemene informatie.
- Te veel aan informatie op het intranet. Alleen de wie is wie is handig om te gebruiken.
- Ik gebruik intranet om nieuwtjes te lezen en voor taakinformatie. Het is erg omslachtig om voor het werk informatie te zoeken. Ik ben veel tijd kwijt aan het zoeken van informatie. Er is een overload aan hits als je zoekt.
- Ik zoek besluiten die genomen zijn vanuit de raad. Vaak staat er verouderde informatie op en ik mis andere besluiten die genomen zijn bij interne overleggen vanuit de directieraad en bedrijfsvoering overleggen.
- Ad hoc informatie wordt te laat gecommuniceerd, de benodigde informatie weet ik wel te vinden.

- Er wordt teveel op intranet geplaatst, ik zie informatie liever gefilterd, ik voel mij over geïnformeerd. Informatie is vaak achterhaald wat dus problemen kan veroorzaken bij het uitvoeren van mijn werk.

***SBtv**

- Alle medewerkers (buitendienst) kunnen tijdens de pauze in de kantine naar alles nieuwtjes kijken. Gemeente brede informatie en sociale informatie.

Email

- Veel informatie over de mail, Als iets vergeten is in *blauwdruk krijg je het per mail.
- Handig en praktisch middel, alleen word er teveel via e-mail gedaan en te weinig persoonlijk of telefonisch. Wel is het makkelijk om elkaar op de hoogte te houden van processen en voortgangen werk gerelateerd. Wij hebben dan ook **het tussendoortje per mail**, waar iedereen elkaar wekelijks op de hoogte houdt dit creëert een gevoel van open communicatie.
- Er wordt teveel via mail gecommuniceerd. Persoonlijk contact is fijner. Het uiteindelijk vast leggen van afspraken is per mail wel fijn.
- Belangrijk middel, waar niet altijd even goed gebruik van gemaakt wordt. Door het flexibele werken sturen mensen teveel via mail. Persoonlijk contact zou beter zijn. Door het flexibele werken is het persoonlijk contact minder geworden.
- Er wordt te snel gebruik gemaakt van mail i.p.v. telefonisch contact wat sneller en makkelijker gaat.
- Mail wordt te vaak verkeerd geïnterpreteerd, waardoor er teveel over en weer gemaïld wordt en dat kost tijd.

***Blauwdruk**

- Teveel losse onderwerpen, niet echt één geheel
- Staan interessante nieuwtjes op die ik vaak bekijk
- Handig middel om de nieuwtjes te achterhalen
- Belangrijke gegevens die nu spelen, hieruit is het makkelijk om een selectie te maken van relevante informatie voor mijn werk.
- Genoeg informatie vanuit *blauwdruk, het is gemeente brede informatie die ik zelf makkelijk kan filteren.

***Venster magazine**

- Leuk sociaal blad dat vaker mag verschijnen, hierbij leer je ook andere afdelingen beter kennen

Nieuwsbrief *werkplein

Ik lees de werkinhoudelijke informatie, thema's over ontwikkelingen en bezuinigingen, wijzigingen over de werkconstructies of als er een nieuw beleid is.

www.maastricht.nl

- Ik zoek hier besluiten op die ik op het intranet moeilijk kan vinden. Maar ook hier is het niet altijd even makkelijk om iets te vinden.
- Ik zoek formulieren op de website die ik via intranet moeilijk kan vinden.
- Via internet zoek ik interne raadstukken op, de zoekfunctie van het internet is erg slecht.

* SBtv: Gemeentebrede informatie die via een tv in de kantine gecommuniceerd wordt (dit is voor de buitendienst van de gemeente Maastricht)

* Blauwdruk: Digitale nieuwsbrief die informeert op hoofdlijnen over wat er die week allemaal nieuw is op ons intranet.

* Werkplein: Het centrum voor werk en inkomen .Hier werken gemeente Maastricht, UWV en CWI onder één dak samen.

Informele communicatie

Bij het onderwerp informele communicatie kwamen de volgende vraag aan bod.

- Is er sprake van geruchtenstroom en wat voor geruchten zijn het?

Tijdens het interview is er gebruik gemaakt van doorvragen

“Doordat er weinig duidelijkheid gecreëerd wordt ontstaan er regelmatig geruchten”.

Uitspraak van een medewerker bij het thema informele communicatie

- Ik heb het gevoel dat sommige informatie wordt achtergehouden vanuit de top, daardoor ontstaan geruchten binnen het team.
- Mijn sectormanager voorziet ons van goede informatie waardoor geruchten niet snel ontstaan.
- Het is vaak geen onwil van de manager dat informatie niet tijdig of in zijn geheel wordt gecommuniceerd, het ligt aan de organisatie.
- Door onvolledige berichtgeving vanuit de top zijn er al regelmatig geruchten ontstaan, die hadden voorkomen kunnen worden door op tijd recht door zee te communiceren.
- Doordat we niet op de hoogte worden gehouden van de veranderingen in ons team ontstaan er geruchten, speculaties en blijven we zitten met te veel vragen.
- Als er onrust ontstaat wordt dit door het management snel opgepakt en wordt er informatie gegeven naar medewerkers om geruchten te voorkomen.
- Iedereen maakt zijn eigen verhaal over belangrijke besluiten. Als ik vragen heb kan ik terecht bij mijn manager waardoor ik op de hoogte benen niet af hoeft te gaan van de geruchten die spelen.

Informatieverschaffing & informatiebehoefte

Bij het onderwerp formele communicatie kwamen de volgende vraag aan bod.

- Waar wil je meer informatie over en hoe zou je deze informatie willen ontvangen?

Tijdens het interview is er gebruik gemaakt van doorvragen

“Ik wil meer op de hoogte gehouden worden van de processen tijdens organisatieontwikkelingen”.

Uitspraak van een medewerker bij het thema informatieverschaffing en informatiebehoefte

- Volgens mij wordt er maar een gedeelte van de informatie gecommuniceerd en de rest achtergehouden.
- Ik denk dat informatie bewust gefilterd naar buiten komt en deze niet altijd even eerlijk is.
- Informatie voor het uitvoeren van mijn werk is goed vindbaar.
- Ik weet vaak niet waar andere teams mee bezig zijn en wie waar verantwoordelijk voor is.
- Ik zou het fijn vinden om meer informatie te krijgen over de management structuur. Er zijn veel veranderingen in de organisatie en het is niet duidelijk welke verhoudingen er zijn met de directie en managers.
- Ik wil mijn taakinformatie liever niet per mail, maar ergens waar iedereen eraan kan komen
- Ik wil meer weten over de organisatieontwikkelingen, niet via het intranet maar ook via mijn directe leidinggevende, deze heeft meestal ook niet alle informatie.

- Ik wil meer weten over de processen die er zijn tijdens organisatieontwikkelingen. Ook wil ik weten waarom bepaalde besluiten genomen worden.
- Ik wil meer informatie over de personeelsontwikkeling. Er gebeurt veel op personeelsvlak zoals wisselingen van medewerkers, wisselingen van directie en regelgevingen die worden aangepast. Deze informatie wil ik graag via het intranet.
- Er is veel structuurverandering in de organisatie en deze actuele informatie is dan nergens terug te vinden.

Aanwezige communicatiestromingen

Bij het onderwerp formele communicatie kwamen de volgende vraag aan bod.

- Hoe lopen de informatielijnen en wat is je beoordeling daarover?

Tijdens het interview is er gebruik gemaakt van doorvragen.

“De informatielijn loopt via de teammanager, maar ik heb het gevoel dat mijn teammanager ook niet op tijd informatie krijgt van hoger af”.

Uitspraak van een medewerker bij het thema aanwezige communicatiestromingen

- De manager moet ook vanuit de top de juiste informatie krijgen.
- Ik zou willen dat als het over belangrijke organisatieontwikkelingen gaat de communicatielijnen wat korter zijn.
- Bottom-up communicatie gaat niet altijd even goed. Dit is erg afhankelijk van de kwaliteiten van de manager.
- Ik zou meer informatie willen van mijn manager i.p.v. informatie terug lezen op het intranet.
- Bottom-up communicatie ligt heel erg aan de manager die je hebt. Sommige managers luisteren en communiceren dit ook hoger naar de top. Andere managers communiceren het niet terug naar de top. Dit ligt heel erg aan de kwaliteiten van de manager.
- Er mag vaker gecommuniceerd worden vanuit de top hoe de stand van zaken op het moment is.
- Ik denk dat het management meer informatie heeft maar dit niet verteld.
- Alle informatielijnen die er lopen, lopen via de teammanager. De teammanager krijgt ook niet altijd op tijd informatie. Zodra de teammanager iets weet over bijvoorbeeld de reorganisatie dan wordt dit wel meteen gecommuniceerd.
- De top-down informatie verloopt via de sectormanager en teammanager gewoon goed. Voorheen bij een andere managers is dit anders geweest.
- Vaak is het geen onwil van de manager dat informatie later of niet in zijn geheel gecommuniceerd wordt, maar het ligt dan aan de organisatie. De manager van de respondent staat open voor het aangaan van een dialoog

Communicatiecultuur

Bij het onderwerp formele communicatie kwamen de volgende vraag aan bod.

- Hoe is de communicatie tussen collega's, andere teams en managers?

Tijdens het interview is er gebruik gemaakt van doorvragen.

“De communicatie tussen collega’s verloopt goed. Er is sprake van open en eerlijke communicatie”.

Uitspraak van een medewerker bij het thema de communicatiecultuur

- De organisatietop staat redelijk ver van de werkvloer. Ik wil meer openheid.
- Mijn teammanager probeert alle informatie op tijd door te spelen.
- De communicatie tussen collega’s en andere teams is goed, open en eerlijk. Er zijn zeker verschillende culturen in de organisatie maar dit is niet storend.
- De directie communiceert te weinig persoonlijk, vooral als het om belangrijke besluiten gaat wil ik dit niet via het intranet lezen. Intranet moet ondersteunend zijn.
- De communicatie met andere sectoren verloopt niet altijd even goed dit komt doordat we niet van elkaar weten waar we mee bezig zijn.
- Mensen zijn bereid in de organisatie om informatie met elkaar uit te wisselen. De communicatie ervaar ik als open en eerlijk.
- Ik denk dat er meer informatie is dan naar buiten komt.
- Andere teams denken dat de informatie die opgevraagd wordt niet gezien wordt als belangrijk voor het team dat de informatie opvraagt.
- Ik ervaar de communicatiecultuur als goed. Mensen zijn bereid om informatie met elkaar uit te wisselen. Er is de mogelijkheid om elkaar aan te spreken als de communicatie niet goed is.
- De communicatie tussen collega’s wordt als erg open gezien. Iedereen is bereid om elkaar te helpen en kennis en informatie uit te wisselen. Het is meer een familie die voor elkaar klaar staat.
- De communicatie met de managers is erg verschillend geweest. De ene manager was heel open en de ander weer gesloten.
- Het communiceren met andere teams gaat ook niet naar behoren. Er is nog heel veel “eilandjes-denken” geeft de respondent aan. Teams weten alleen waar ze zelf mee bezig zijn en daardoor weten ze soms niet wat het belang is van informatieoverdracht naar andere teams.
- Ik hoor te laat welke ontwikkelingen er spelen er zou meer transparantie mogen komen in de projecten die er zijn, in besluitvormingen vanuit de top.
- Tussen managers en andere teams is er openheid. Er zijn zeker verschillende culturen maar dit vindt de respondent niet erg of storend.
- De communicatie tussen collega’s is goed. Iedereen draagt een positieve bijdrage mee aan het uitwisselen van informatie.

Overige punten vanuit medewerkers

- Als er bijeenkomsten zijn over organisatieontwikkelingen heb je het gevoel dat alles al vast ligt en dat het geen zin heeft om interactief mee te denken.
- Bij bijeenkomsten stel ik geen vragen want je krijgt het gevoel dat alles al vast ligt.
- Ik heb meegedaan aan een werkgroep, maar hier had ik het gevoel dat de grote lijnen al vast lagen en dat wij over de kleine dingen mochten meepraten. Maar of er ook wat gedaan wordt met onze inbreng betwijfel ik.

4.2.2.Managers

Er zijn een tweetal managers geïnterviewd. De resultaten zijn hieronder terug te vinden.

De onderwerpen die vast lagen tijdens het interview waren: Besluitvormingen in de organisatie, Top- down en bottom-up communicatie, informatievoorziening en behoefte en middelen die ingezet worden bij interne communicatie. Tijdens het gesprek is gebruik gemaakt van de doorvraagtechniek.

“Communiceren moet in je genen zitten”.

Uitspraak uit een interview met een sectormanager

Communicatiemiddelen

- Het intranet werkt niet als intern communicatiemiddel zoals het zou moeten werken. Alles staat er wel op, maar het is niet vindbaar. Ook wordt het niet goed onderhouden.
- Besluitvormingen zoek ik op via google, want dit gaat stukken sneller. Besluitvoeringen vanuit de directie naar managers werd voorheen ook via intranet gecommuniceerd. De stukken staan ergens op het intranet, maar zijn niet vindbaar.
- Ik vind dat we bij de gemeente Maastricht ongelofelijk slecht communiceren, we gebruiken de instrumenten ook heel verkeerd.
- Het kritisch omgaan met je middel, vind ik slecht bij de gemeente Maastricht. Essentieel naast de instrumenten is je eigen inzet. Ik zie vaak in de top van organisaties dat ze dat niet kunnen. Hier is dat hetzelfde.
- Je merkt dat de informatiebehoefte van iedereen anders is. Daaruit blijkt dat iedereen een ander doel heeft met intranet. Het is niet duidelijk wat het doel van intranet nu precies is binnen de gemeente Maastricht.
- Het is belangrijk dat je rekening houdt met de menselijke factor bij het bespreken van onderwerpen. Je vaardigheden tijdens communiceren zijn erg van belang. De instrumenten moeten een hulpmiddel zijn. Vaak is het bij de gemeente andersom.

Informele communicatie

- Als leidinggevende krijg ik de geruchtenstroom niet mee op de werkvloer. Ik hoor wel vaak dat mensen zeggen “ze” hebben besloten.
- Er zijn veel teammanagers die het heel lastig vinden om te zeggen dat weet ik niet of daar heb ik niet aan gedacht. Die dragen vaak informatie over, waardoor een stukje onrust niet wordt weggenomen.
- Zelf doe ik aan management by walking around. Ik loop minimaal twee keer per week over de afdeling om te vragen hoe het met de medewerkers gaat.

Communicatiestroming

- De informatie die ik krijg speel ik in een zo vroeg mogelijk stadium door naar de medewerkers. Vooral op tijd informeren vind ik belangrijk. Belangrijke besluiten moeten gecommuniceerd worden.
- Sommige teammanagers halen en brengen ook informatie, maar dit is erg manager afhankelijk.
- Als er grote besluiten worden genomen staat er opeens een bericht op het intranet. Er moet een platform geboden worden voor directe communicatie waarbij interactie mogelijk is.
- Medewerkers willen weten wat betekent het voor mij en die vraag kun je niet aan je voorbij laten gaan.
- Het is ook belangrijk dat je de intonatie van informatie kan overbrengen. Sommige informatie komt niet eens tot de medewerkers vanuit de lijn. Soms is het zo dat medewerkers in de krant eerder de informatie lezen dan vanuit de eigen organisatie.

- Intranet is een middel dat slaat helemaal dood. Het is niet dat je een gevoel krijgt dat je op intranet moet kijken. Het is vaak achterhaald of niet interessant, het is niet scherp. Daarnaast staat er weinig taak informatie op die je verder helpt in je werk.

Informatiebehoefte en informatie-uitwisseling

- Ik weet waar ik mijn informatie vandaan moet halen. Ik werk al heel wat jaren bij de gemeente en ik heb toegang tot alle hiërarchische lijnen in de organisatie. Ik ga zelf actief op zoek naar informatie, waardoor ik ook de vragen van de medewerkers kan beantwoorden.
- Vanuit de algemeen directeur zou informatie eerder mogen komen en persoonlijk.
- Er zijn sectormanagers die niet goed kunnen bedenken wat ze moeten vertellen. Die denken laat het maar of ze weten gewoon echt niet hoe ze welke informatie het beste wanneer naar buiten kunnen brengen. En het heeft dan niks met onwil te maken, maar meer met onkunde. Communiceren zit dan niet in de genen.
- Vaak zie je ook dat wanneer mensen tijd hebben om informatie te verzenden dat het dan verzonden wordt er wordt niet gekeken naar is dit het juiste moment om de informatie te verzenden. De nieuws waarde valt weg.
- Er zit veel te weinig filtering in de informatie. Je wordt doodgeslagen met informatie. we worden overvoerd met informatie.
- Er meer gestuurd worden op informatie. Wat moet wanneer gecommuniceerd worden.

4.2.3.Top Organisatie

Binnen de top van de organisatie zijn een aantal personen geïnterviewd. De resultaten zijn hieronder terug te vinden. De onderwerpen die vast lagen tijdens het interview waren: besluitvormingen in de organisatie, huidige en gewenste communicatieklimaat, top- down en bottom-up communicatie en middelen die ingezet worden bij interne communicatie. Tijdens het gesprek is gebruik gemaakt van de doorvraagtechniek.

“Communicatie zit niet in de genen van de organisatie”.

Uitspraak uit een interview met de top

Communicatiemiddelen

- De infrastructuur van het intranet is erg slecht. De vindbaarheid van informatie is slecht en het aanbod van informatie is te groot.
- Er zouden andere vormen van communicatie ingezet kunnen worden waarbij mensen met elkaar informatie uit kunnen wisselen.
- Intranet kan veel gericht gebruikt worden bij interne communicatie, zoals videoboodschappen. We zijn ouderwets in het gebruik van middelen.

Informele communicatie

- De formele en informele wereld zouden meer moeten integreren.

Communicatiestroming

- Er wordt te vaak gedacht dat bepaalde informatie voor de medewerker niet interessant genoeg is, waardoor deze vanuit de top dan ook niet gecommuniceerd wordt. Er wordt nog teveel gezegd vertel de mensen maar wat ze moeten doen en meer niet.
- Er zou breder gecommuniceerd mogen worden in de organisatie.

- Er wordt gecommuniceerd via de hiërarchische lijnen in de organisatie. Toch ben ik van mening dat belangrijke besluitvormingen persoonlijk vanuit de top gecommuniceerd moet worden.
- Sommige directieleden zitten af en toe bij een werkoverleg, maar dit gebeurt nog veel te weinig.
- Door de hiërarchische lijnen sijpelt informatie als het ware door de lagen heen en komt informatie soms niet in zijn gehele of verkeerd aan in de onderste laag.
- De informatiestroming van bottom-up verloopt ook niet naar behoren. Informatie komt niet altijd bij de directie aan.
- De zoektocht is vooral hoe je wat naar wie moet communiceren. Dit is vooral een leerpunt voor de communicatie binnen de gemeente Maastricht.
- De DIN (doel inspanning netwerk) is een visueel beeld van de organisatieontwikkeling. Mensen weten niet wat de DIN er is, omdat niet alle managers dit hebben gecommuniceerd naar de medewerkers toe.
- Teammanagers hebben een belangrijke tol als het gaat om top-down en bottom-up communicatie. Er zijn grote verschillen te merken bij managers op het gebied van communiceren. Sectormanagers zouden daarop moeten aansturen.
- De top denkt te weten wat er op de werkvloer speelt, maar doordat informatie niet goed door de lagen komt weet de top niet altijd wat er speelt.
- Via de formele kanalen komt te weinig informatie vanuit de werkvloer aan bij de top.
- De informatie via de hiërarchische lijnen loopt niet altijd even goed.
- Het is manager afhankelijk of de communicatie tussen werkvloer en top goed verloopt. De communicatie via de lijnen is van diverse kwaliteit.
- Er wordt te weinig vanuit de directie naar medewerkers gecommuniceerd.
- Vanuit de directie is er besloten dat tijdens processen niet veel gemeente breed gecommuniceerd hoeft te worden. Alleen naar de betrokken partijen.
- We moeten meer met de sectormanagers bij elkaar zitten om de communicatie via de hiërarchische lijnen goed te laten verlopen.
- We moeten vormen vinden om rechtstreeks naar de werkvloer te communiceren, maar de lijn communicatie mag niet verloren gaan.

Informatiebehoefte en informatie-uitwisseling

- Nu willen we enkele informatiestromen waarbij informatie tijdig en respectvol gecommuniceerd wordt. Het moet informatie zijn die er toe doet voor de ontvanger.
- Het laten weten wat de organisatiedoelen zijn en hoe die in relatie staan met het werk van de medewerkers. Het verbinden van medewerkers aan de organisatie.
- Ik zie het voor me dat de directie de dromen en ideeën vertaalt naar de medewerkers en niet alleen besluiten of ideeën communiceert.
- Vaak zien medewerkers niet dat de kleinere projecten die ingezet worden aan een groter geheel hangen. De samenhang wordt nog niet goed gecommuniceerd.
- Er moet duidelijkheid komen in projecten en de grotere organisatiedoelen en besluiten die daar bij horen.
- De gemeente is een complexe organisatie waardoor het filteren van informatie erg moeilijk is.
- De informatie uitwisseling en het verbinden en het gevoel creëren van een geheel ontbreekt nog bij de gemeente Maastricht.
- Er moet veel meer maatwerk komen als het gaat over informatieverspreiding.

Cultuur

- Communicatie moet van twee kanten komen. De medewerkers moeten zelf initiatief tonen om informatie te halen.
- Ik vind dat er binnen de organisatie een grote klaagcultuur is en dat er te weinig successen gevierd worden.

- De ambitie die vaak uitgesproken wordt is: De medewerker moeten we zo goed mogelijk informeren en betrekken. Ik vraag me af of we de mensen wel zoveel moeten belasten met informatie.
- Er zijn verschillende groepen in de organisatie. de neiging kan zijn dat teams schotjes tussen elkaar zetten, wat kan leiden tot geen informatie-uitwisseling.
- We zouden wat meer kantinebijeenkomsten kunnen organiseren en bij sectoren en teams langs gaan. En dan niet alleen voor belangrijke organisatieontwikkelingen.
- Medewerkers en managers mogen leiding wat actiever aanspreken.
- Groepen zijn soms te groot en deze zouden in kleinere groepen persoonlijk aangesproken moeten worden, maar het moet niet teveel tijd kosten, want communicatie is niet ons einddoel.

Besluitvoering

- Besluiten over organisatieontwikkelingen komen tot stand vanuit het bestuur en de top van de organisatie. Het besluit wordt aan het college voorgelegd ter goedkeuring.
- Medewerkers kunnen deel nemen aan werkgroepen. Tijdens de werkgroepen kunnen medewerkers samen het geheel vorm geven. Bij een werkgroep staat vooral het meebeslissen en meedenken centraal.

Communicatie bij besluitvoeringen

- Besluiten worden gecommuniceerd via intranet en zeepkistbijeenkomsten voor de betreffende managers en medewerkers. Tijdens de zeepkistbijeenkomsten wordt het plan uitgelegd en wordt er verteld welke kant de top op wilt, dit is nog een concept. Er is ruimte voor feedback. Het doel van de bijeenkomsten is het enthousiast maken van deelname aan werkgroepen.
- In de toekomst willen we meer face to face communicatie op de werkvloer realiseren om te praten over de betekenis van besluiten voor de desbetreffende afdeling.
- Ik ben er nog steeds niet over uit hoe breed en intensief besluiten en processen gecommuniceerd moeten worden.
- Er wordt te weinig aan het vormen van een betekenisconstructie. Wat betekent het voor de medewerker.
- Vaak zijn er ingewikkelde processen en is het moeilijk deze uit te leggen.
- De communicatie over besluitvormingen waren zwak de afgelopen jaren.
- De directie is de afgelopen tijd niet met één boodschap naar buiten getreden maar met vier verschillende boodschappen. (aangezien iedereen zijn eigen project had)

4.2.4. Interviews met ontwerpers van eigen interne communicatiemiddelen

“Wij zorgen voor informatie op maat”.

Uitspraak uit een interview met de makers van SBtv.

SBtv

Bij Stadsbeheer gaat de communicatie naar de collega's via SBTv. (Stadsbeheer tv)
De medewerkers bij stadsbeheer zitten werken vaak in de buitendienst. Zij beschikken niet over een eigen computer. Daardoor krijgen deze medewerkers niet de informatie die andere medewerkers bij de gemeente wel kregen. In 1997 is het idee geboren om na te gaan denken over hoe de medewerkers van stadsbeheer ook de informatie krijgen die andere medewerkers via het intranet of via andere kanalen krijgen.

Op SBtv staat alle informatie die gemeentebreed gecommuniceerd wordt. Daarnaast is er

informatie terug te vinden over de teams zelf. Als er iets op straat gebeurt, er komt een nieuwe collega of er is een nieuw project op gang gezet dan wordt dit ook via de SBtv gecommuniceerd. Omdat alle medewerkers in verschillende delen van de stad zitten krijgen ze niet mee waar iedereen mee bezig is. Tijdens het half uurtje pauze in de kantine kunnen ze dan toch een glimp opvangen van elkaars werk. Dit geeft dan een gevoel van samenhang.

Nu SBtv langer bestaat dragen medewerkers ook zelf ook onderwerpen aan die ze graag willen terug zien op de SBtv. Ze komen met foto's en vertellen welke projecten leuk zouden zijn om gecommuniceerd te worden. SBtv staat dan ook voor: **“van, voor en door ons allemaal”**.

Nieuwsbrief *Werkplein

Je merkt dat er gemeente breed belangrijke dingen zijn, maar dat medewerkers ook heel erg behoefte hebben aan een eigen nieuwsbrief. Op werkplein merk je toch dat het een soort van eigen club is. We dragen allemaal hetzelfde beeld naar buiten. En in dat eigen clubje vinden mensen het toch belangrijk dat ze meer over elkaars werk te horen krijgen of wie er wanneer jarig is. Het is iets minder gemeentebrede informatie maar meer gericht op een kleinere club. Dit geeft wel een gevoel van verbinding van de mensen.

In de nieuwsbrief staat ook taakinformatie, maar ook onderwerpen die erg spelen op de werkvloer binnen werkplein. De nieuwsbrief is op maat gebrachte informatie voor de medewerkers van werkplein.

**Werkplein: Het centrum voor werk en inkomen .Hier werken gemeente Maastricht, UWV en CWI onder één dak samen.*

5. Conclusies

Op de volgende deelvragen: Hoe ziet de huidige interne communicatie eruit bij de gemeente Maastricht? Wat is de waardering van de medewerkers en managers over de huidige interne communicatie? (welke knelpunten en wensen en behoeften) Waar verwachten medewerkers bepaalde informatie te vinden/krijgen? Hoe omschrijven de medewerkers de huidige communicatiecultuur bij de gemeente Maastricht? Wat is de gewenste communicatiecultuur vanuit de directie van de gemeente Maastricht? Zijn antwoorden gekomen. Deze zijn hieronder te lezen.

Deelvraag: Hoe ziet de huidige interne communicatie eruit bij de gemeente Maastricht?

Deelvraag: Wat is de waardering van de medewerkers en managers over de huidige interne communicatie?

5.1. Formele communicatie

Er zijn verschillende punten gekomen uit het hoofdonderzoek over het werkoverleg. Tijdens de desk research is gebleken dat het werkoverleg een belangrijk kanaal is bij de gemeente Maastricht voor de interne communicatie.

Het werkoverleg wordt binnen elk team verschillend ingevuld. Vaak is de informatie die binnen het werkoverleg besproken wordt niet voor iedereen even interessant. De medewerkers zitten in grote groepen bij het overleg, waardoor er te weinig tijd is voor inhoudelijke diepgang van besproken onderwerpen. Omdat er teams zijn die naast het werkoverleg ook nog gebruik maken van andere overlegvormen merk je een verschil van tevredenheid over de informatie uitwisseling met de manager en medewerkers onderling. Het functioneringsgesprek en het beoordelingsgesprek wordt niet zoals bij de gemeente Maastricht omschreven wordt door elke manager periodiek gehouden. Het is erg manager afhankelijk of er een functionerings- en/of beoordelingsgesprek gehouden wordt.

5.2. Informele communicatie

Er is sprake van geruchtenstromingen binnen de gemeente Maastricht. Het is erg manager afhankelijk of deze geruchten besproken worden. Bij *Werkplein is er een adviesgroep opgezet om deze geruchtenstroom tegen te gaan. Signalen die gezien worden, worden opgepikt en aangekaart in de adviesgroep. Niet alle geruchten worden als storend ervaren. Vooral geruchten over de organisatieontwikkelingen komen het meest voor.

5.3. Interne communicatie middelen

Uit de onderzoeken is gebleken dat er verschillende knelpunten ervaren worden bij de interne communicatie. Allereerst blik ik terug op de interne middelen die gebruikt worden. Het intranet wordt ervaren als een middel zonder structuur. Het zoeken van informatie gaat moeizaam door deze slechte structuur, de zoekfunctie en de overload aan informatie. De informatie die op het intranet staat is vaak achterhaald. Zoals bleek uit de literatuurstudie zijn er een paar punten die goede informatie omschrijven. Informatie is volgens het merendeel van de respondenten niet tijdig verstrekt/ontvangen, inhoudelijk correct, toegankelijk of compleet. Intranet wordt nog te vaak ingezet als hoofdmiddel om intern te communiceren. *Blauwdruk echter wordt als handig middel genoemd. De respondenten vinden het overzichtelijk en het is makkelijk te filteren naar de wensen en behoefte van de respondent. Ook de wie is wie wordt als goed beoordeeld.

* Blauwdruk: Digitale nieuwsbrief die informeert op hoofdlijnen over wat er die week allemaal nieuw is op ons intranet.

* Werkplein: Het centrum voor werk en inkomen. Hier werken gemeente Maastricht, UWV en CWI onder één dak samen.

5.1. Aanwezige communicatiestromingen

Managers hebben een belangrijke rol binnen de organisatie. Naast het leidinggeven aan de medewerker is het ook de persoon die de informatie van bottom-up en top-down moet over brengen. Uit het onderzoek is gebleken dat niet elke manager bezig is met deze taak. Het is heel manager afhankelijk hoe de communicatie verloopt. Er komt te weinig informatie vanuit de werkvloer bij de top binnen. Daarnaast komt er ook weinig informatie vanuit de top de werkvloer op. De reden dat informatie die vanuit de top niet op de werkvloer aankomt, heeft niet alleen te maken met managers die het niet communiceren, maar ook de top die niet weet of alle informatie wel verteld moet worden. Hierdoor bemachtigen managers ook niet altijd op tijd en genoeg informatie om door te spelen.

Deelvraag: Waar verwachten medewerkers bepaalde informatie te vinden/krijgen?

5.2. Informatieverschaffing en informatiebehoefte

De medewerkers hebben meer behoefte aan informatie over de organisatieontwikkelingen die spelen. Vooral duidelijke, heldere en tijdige informatie over de processen die tijdens de projecten van de organisatieontwikkelingen plaats vinden. Ook al is de verandering niet gelijk van invloed op de medewerker, toch willen zij op de hoogte gebracht worden van deze organisatieontwikkelingen.

Medewerkers geven aan dat zij belangrijke informatie over organisatieontwikkelingen graag persoonlijk te horen krijgen i.p.v. op het intranet te lezen. Intranet moet als ondersteuning dienen en niet als hoofdkanaal om belangrijke informatie door te spelen. Medewerkers geven tevens aan dat ze zich niet betrokken voelen bij besluiten die genomen worden in de organisatie. Ze hebben het gevoel dat de besluiten al vast staan. Als er gebruik wordt gemaakt van werkgroepen om mee te denken over besluiten en de invulling ervan zien medewerkers hier niets van terug. Een aantal van de respondenten geeft aan dat ze meer betrokken willen worden bij het nemen van belangrijke besluiten bij organisatieontwikkelingen. De top geeft aan dat ze graag medewerkers willen informeren en betrekken, maar niet goed weten wat ze, wanneer tegen wie moeten vertellen. Ook zegt de top dat ze niet weten of alles wel gecommuniceerd moet worden.

Daarnaast missen mensen informatie op het intranet over de organisatiestructuren. Er is geen duidelijk beeld van de verschillende disciplines binnen de organisatie en de daarbij behorende functies en taken. Doordat dit beeld niet duidelijk is weten mensen niet wie ze moeten benaderen voor informatie over bijvoorbeeld projecten. Ook weten mensen niet welke kennis er binnen de gemeente Maastricht is en hoe ze deze met elkaar kunnen delen.

Deelvraag: Hoe omschrijven de medewerkers de huidige communicatiecultuur bij de gemeente Maastricht?

Deelvraag: Wat is de gewenste communicatiecultuur vanuit de directie van de gemeente Maastricht?

5.3. Communicatiecultuur

De communicatiecultuur tussen collega's en managers wordt als vrij open en eerlijk ervaren. Collega's onder elkaar delen kennis en informatie. De meeste medewerkers geven aan dat ze ook bij hun manager terecht kunnen over verschillende onderwerpen. Medewerkers ervaren de communicatie vanuit de top niet altijd als open. Er mag vanuit medewerkers meer openheid zijn in de communicatie over organisatieontwikkelingen. De kernwaarden die vanuit de top geformuleerd zijn: elkaar succesvol maken, efficiënt werken en vakmanschap, worden

niet altijd waargemaakt doordat informatie niet verspreid wordt in de organisatie. De informatie over organisatieontwikkelingen, de informatie bottom-up en de informatie van de aanwezige disciplines in de organisatie komt niet op de juiste manier door.

5.4. Succesverhalen

Tijdens het onderzoek zijn er meerdere succesverhalen naar boven gekomen op het gebied van interne communicatie. Bij *Werkplein is er een manager die doet aan management by walking around. De manager loopt rond door het bedrijf en vraagt hoe het gaat met de medewerkers en neemt de tijd om over onderwerpen te praten. Dit wordt als zeer prettig ervaren door de medewerkers die met deze manager te maken hebben.

Daarnaast zijn er managers in de organisatie die voor medewerkers een soort van inloopspreekuur hebben. Ook dit wordt als fijn ervaren. Zo hebben medewerkers de gelegenheid om 1 op 1 met de manager onderwerpen te bespreken.

** Werkplein: Het centrum voor werk en inkomen .Hier werken gemeente Maastricht, UWV en CWI onder één dak samen.*

6. Advies

Vanuit de conclusies zijn acht belangrijke punten omhoog gekomen waarvoor passende adviezen geschreven zijn.

1. Medewerkers willen meer informatie over de organisatieontwikkelingen.
2. Medewerkers willen meer betrokken worden bij de organisatie.
3. Medewerkers willen belangrijke organisatieontwikkelingen persoonlijk te horen krijgen.
4. Het is erg manager afhankelijk of de interne communicatie goed verloopt.
5. Bij sommige medewerkers wordt het overleg in te grote groepen georganiseerd.
6. Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken worden niet gestructureerd gevoerd.
7. Het intranet wordt als slecht beoordeeld
8. De succesverhalen in de organisatie

Met de onderstaande omschreven adviezen wordt er een antwoord gegeven op de centrale hoofdvraag van het onderzoek. Even een terugblik op de centrale hoofdvraag *“Hoe kan de interne communicatie van de gemeente Maastricht verbeterd worden om de informatieoverdracht van, naar en tussen medewerkers, managers en directie te optimaliseren”?*

6.1. Bewustwordingsproces van het doel bij communicatie

Advies bij Conclusies 1 en 2 : Medewerkers willen meer informatie over de organisatieontwikkelingen / Medewerkers willen meer betrokken worden bij de organisatie.

De directie weet niet goed wat, wanneer en naar wie gecommuniceerd moet worden. En of alles wel gecommuniceerd moet worden. Ze geven aan zowel in de interviews als in het beleid dat ze graag de dialoog met de medewerkers willen aangaan en dat medewerkers betrokken moeten worden bij belangrijke onderwerpen.

Het is van groot belang dat tijdens het proces van bijvoorbeeld organisatieontwikkelingen regelmatig gecommuniceerd wordt naar managers en naar medewerkers. Team Communicatie kan samen met de top van de organisatie kijken wanneer communicatiemomenten ingebed worden tijdens het proces. De communicatiespecialist neemt de rol van procesontwerper op zich

De kern van deze rol is³¹:

- **Signaleren:** Wat leeft er? Welke beelden bestaan er over het onderwerpen welke weerstanden zijn er?
- **Analyseren:** Wat zijn de belangen van de doelgroep? Welke verklaring is er voor hun houding en hoe gaat de houding van de doelgroep ons beïnvloeden?
- **Kaders stellen:** Gemeenschappelijke communicatieve vertrekpunten formuleren voor een meer interactieve manier van veranderen, of voor het beleidsproces
- **Adviseren:** Hoe krijgen we draagvlak voor beleids- en/ of verandering? Is meer persoonlijke communicatie mogelijk?
- **Ontwerpen:** In welke fase kunnen we het beleids- en/of veranderingsproces indelen? Wat zijn de mijlpalen die we communicatief kunnen benutten? Welke doelgroepen nodigen we daarvoor uit?

³¹ Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden(2006). Erik Reijnders

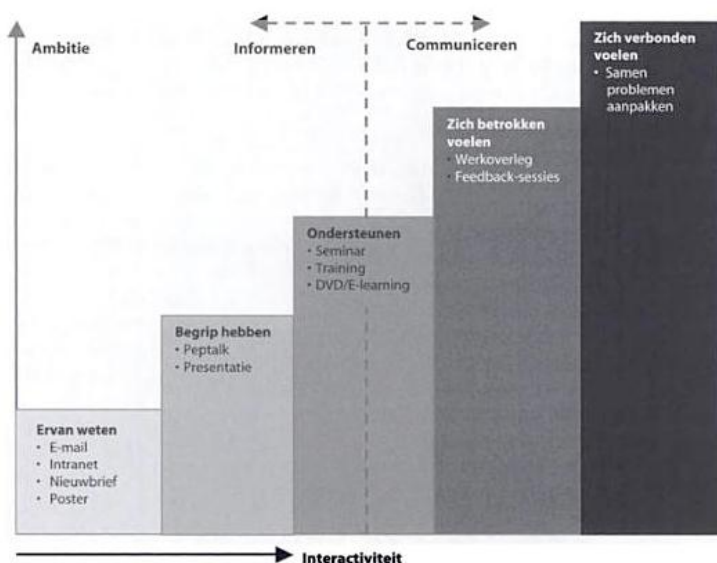
- **Organiseren:** Hoe zien de interactieve momenten eruit? Waar moeten we aan denken?

Communicatie is een integraal onderdeel en een niet opzichzelfstaand aspect'. De ene keer is er sprake van informeren de andere keer moet er gebruik gemaakt worden van interactie. Het is van belang om een praktisch communicatieplan op te stellen waarbij een doelgroep/middelen matrix wordt omschreven. Met welke doelgroep wordt via welk communicatiemiddel met welk doel en welke frequentie gecommuniceerd. De communicatiespecialist kan samen met de projectleider een praktisch communicatieplan opzetten. Voorafgaand worden de communicatiemomenten in gebed. Belangrijk is dat er gekeken wordt wat het doel is van de communicatie tijdens het project.

Mijn advies aan Team Communicatie is dat er inzicht geven moet worden aan de top wat het doel van communicatie kan zijn bij bijvoorbeeld organisatieontwikkelingen. Hierbij kan de communicatiespecialist de trap van Quirke gebruiken.

De trap van Quirke³² laat zien dat er bewustwording, begrip, ondersteuning, betrokkenheid en verbondenheid nodig is binnen een organisatie. In de trap van Quirke staat ambitie op de verticale as en de mate van interactiviteit op de horizontale as. In de figuur staan vijf in ambitie oplopende doelen, deze doelen kunnen door de gemeenten worden nagestreefd door middel van de inzet van interne communicatie. De ambities zijn: bewustwording, begrip, ondersteuning, betrokkenheid en verbondenheid. Bij ieder doel zijn voorbeelden genoemd van communicatiemiddelen die gebruikt en ingezet kunnen worden om het doel te bereiken. Met de toenemende ambitie neemt ook de interactiviteit toe.

Bij bewustwording en begrip staan vooral middelen die eenrichtingsverkeer georiënteerd zijn. Met deze middelen wordt alleen geïnformeerd (kennis). Om Betrokkenheid en verbondenheid (houding en gedrag) te creëren in de organisatie passen tweerichtingsverkeer georiënteerde middelen. Hierbij is sprake van communicatie in plaats van alleen informeren. De interne communicatie van de gemeente kan vanuit eenrichtings- of tweerichtingsverkeer bekeken worden. De trap van Quirke helpt om een goede keuze van communicatiemiddelen te maken in verhouding tot de communicatiedoelstelling.



Figuur 6: De trap van Quirke³³

³² Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden(2006). Erik Reijnders

³³ Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden(2006). Erik Reijnders

Belangrijke punten waar naar gekeken moet worden zijn de timing van informeren en de inhoud van de boodschap. Bij het opstellen van het praktische communicatieplan kunnen de volgende onderdelen terug komen.

- Welke doelgroepen worden onderscheiden voor informatievoorziening?
- Wat willen we bereiken. Trap van Quirke: ervan weten, begrip hebben, ondersteuning, zich betrokken voelen of zich verbonden voelen?
- Welke middelen zetten we daarvoor in? Aan welke eisen moeten deze middelen voldoen? Met welke frequentie wordt het middel ingezet? Wie zorgt voor de ontwikkeling en eventueel distributie van elk middel?

Er zijn veel projecten die ingezet worden bij organisatieontwikkelingen en elke keer moeten de bovenstaande vragen bij een project weer terug komen. Om te kijken of de gewenste doelen bereikt zijn is het van belang dat er evaluatie plaats vindt aan het einde van de projecten. Deze evaluatie kan dienen voor eventuele verbeterpunten in de toekomst.

Uit het onderzoek is gebleken dat er gebruik wordt gemaakt van werkgroepen. De werkgroepen zijn bedoeld voor medewerkers om mee te denken over besluiten en de invulling hiervan. Dit is een goed middel dat ingezet kan worden bij het verbinden en betrekken van medewerker.(zie de laatste stappen op de trap van Quirke). Medewerkers hebben het gevoel dat er niks wordt gedaan met de inbreng die zij gaven. Het inzetten van een werkgroep alleen is niet voldoende. Het is van belang dat er vervolg wordt gegeven aan de werkgroepen. De geboekte resultaten en de inbreng van de werkgroepen moeten teruggekoppeld worden naar de werkgroepen. Team communicatie kan de projectleider van de werkgroepen hulp bieden bij het terugkoppelen van de resultaten. Medewerkers zien hierdoor wat er gedaan wordt met de inbreng van de werkgroep.

6.2. Persoonlijke communicatie bij een belangrijke organisatieontwikkeling

Advies bij conclusie 3: Medewerkers willen belangrijke organisatieontwikkelingen persoonlijk te horen krijgen.

Medewerkers hebben aangegeven dat ze het fijn vinden dat belangrijke besluiten in de organisatie vanuit de top persoonlijk gecommuniceerd worden. Om ruimte te creëren voor betekenisgeving kan de volgende opzet werken³⁴:

Zeepkistbijeenkomst

1. Iedereen wordt uitgenodigd voor een zeepkistbijeenkomst. De eigenaar van de boodschap houdt een toespraak met daarin de belangrijkste informatie die samen met de communicatiespecialist geformuleerd kan worden.
2. De grote groep medewerkers wordt in kleinere groepen verdeeld (teams) en gaan met de manager een dialoog aan. Tijdens deze dialoog neemt de manager de rol van facilitator op zich (adviespunt 6.3). Samen wordt de mededeling nogmaals

³⁴ Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden(2006). Erik Reijnders

doorgenomen. De medewerkers kunnen dan vragen formuleren voor de eigenaar van de boodschap.

3. Plenaire afronding, waarin de zender van de boodschap de belangrijkste vragen beantwoordt.

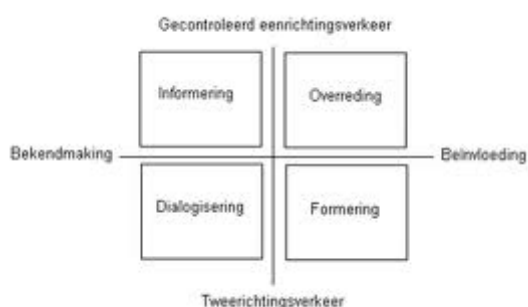
Belangrijk is dat alle boodschappen herhaald worden via andere media en dat er na de bijeenkomst gecommuniceerd blijft worden met medewerkers en managers. Team communicatie kan samen met de eigenaar van de boodschap een strategisch communicatieplan opstellen, waarin staat via welk kanaal/middel de boodschap naar welke doelgroep gecommuniceerd moet worden. Ook de zeepkistbijeenkomst kan in dit plan geïmplementeerd worden.

6.3. De rol van facilitator³⁵ voor het management

Advies bij conclusie 4: Het is erg manager afhankelijk of de interne communicatie goed verloopt.

In de conclusies is terug te lezen dat goede communicatie vanuit het management erg manager afhankelijk is. Vooral bij organisatieveranderingen is het van belang dat de communicatiespecialist een bredere kijk op veranderingscommunicatie introduceert. De dialoog aangaat, interactie en participatie. Veranderingen op gang brengen, betekent dat medewerkers in staat gesteld moeten worden om nieuwe betekenissen te geven aan hen handelen en denken. Dit kan bijvoorbeeld in een overleg met de manager.³⁶

Mijn advies voor team Communicatie is om de managers te ondersteunen de rol van facilitator te nemen. Dit is een procesondersteunende rol in verschillende communicatiemomenten. De kern is om samen aan de slag te gaan, mensen in beweging te krijgen, betekenissen te delen en te creëren en om samen te werken aan draagvlak voor veranderingen. Om dit te kunnen bewerkstellen kunnen managers gebruik maken van een interpretatieve benadering.³⁷ Hier gaat het vooral om samen betekenissen te construeren.



Figuur 7: Communicatiekruispunt Betteke van Ruler³⁸

De ontvanger van de boodschappen is een actieve, informatie verwerkende persoon met een eigen referentiekader. Daarom kent iedereen zijn eigen betekenis aan boodschappen toe. De manager kan deze betekenissen en visies bespreekbaar maken. Dit sluit aan bij de communicatiestrategie *dialogiseren* van Betteke van Ruler. Bij *dialogiseren* is een open uitwisseling van ideeën en gedachten van belang.³⁹

³⁵ Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden(2006). Erik Reijnders

³⁶ Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden(2006). Erik Reijnders

³⁷ Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden(2006). Erik Reijnders

³⁸ Interne communicatie als management instrument (2005) Huib Koeleman

³⁹ Interne communicatie als management instrument (2005) Huib Koeleman

Deze interactie kan een gedeeld handelingsperspectief, betrokkenheid en informatie opleveren die bijdragen aan het dagelijkse werk, het beleid of de verandering.

Team Communicatie zal in eerste instantie ook de rol van facilitator moeten innemen. Als managers eenmaal zelfstandig aan de slag kunnen kan de rol van facilitator overgaan in de rol van communicatiecoach.

De kern van deze rol is⁴⁰:

- Het confronteren van managers met de (effecten van) hun communicatief gedrag.
- De managers helpen de motieven en beweegredenen van hun communicatief handelen te verhelderen en te begrijpen.
- Beschikbaar zijn als klankbord voor vragen en reflectie voor vragen op communicatief gebied.

6.3.1. Een ingang bij managers krijgen⁴¹.

Het is vaak moeilijk om als communicatieadviseur een ingang bij managers te krijgen om ze te adviseren over de interne communicatie. Aan team Communicatie is het de taak om goed in de organisatie aanwezig te zijn, vooral fysiek. Om managers te helpen met effectiever communiceren moet er persoonlijk contact gezocht worden. Er moet een relatie opgebouwd worden. Door bewust te investeren in het beter leren kennen van de managers is de kans groter om gevraagd te worden voor een advies.

6.4. Het werkoverleg

Advies bij conclusie 5: Bij sommige medewerkers wordt het overleg in te grote groepen georganiseerd.

Bij het werkoverleg is het manager afhankelijk welke informatie naar medewerkers doorgespeeld wordt. Dit probleem kan opgelost worden door tijdens managementvergaderingen te bespreken wat er verteld moet worden aan medewerkers. Dit zou een vast agendapunt kunnen worden. Managers kunnen dan onderling de boodschap afstemmen. Dit leidt dan tot een centrale boodschap, waardoor ook de manager die meer moeite heeft met het formuleren van de boodschap weet wat hij/zij aan de medewerkers moet communiceren. Daarnaast is het van belang dat de manager tijdens het werkoverleg de rol van de facilitator op zich neemt beschreven zoals in adviespunt 5.3. Het samen afstemmen van de boodschap is belangrijk, zodat er geen informatieongelijkheid ontstaat binnen verschillende teams. Daarnaast is het belangrijk dat groepen niet groter zijn dan 12 personen⁴². Dit voorkomt dat er alleen tijd is om te informeren (zenden). Door de groepen te verkleinen ontstaat er ruimte voor interactiviteit. Team communicatie kan de manager faciliteren en adviseren om deze interactieve werkoverleggen vorm te geven.

⁴⁰ Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden(2006). Erik Reijnders

⁴¹ Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden(2006). Erik Reijnders

⁴² Interne communicatie als management instrument (2005) Huib Koeleman

6.5. Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken

Advies bij conclusie 6: Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken worden niet gestructureerd gevoerd.

Uit het onderzoek is gebleken dat het functioneringsgesprek en beoordelingsgesprekken niet overal gestructureerd terug komen. Het is van groot belang dat er met regelmaat functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken plaats vinden. Managers moeten zich er bewust van worden dat deze gesprekken van belang kunnen zijn voor verschillende informatie-uitwisselingen. Op het intranet van de gemeente Maastricht staat er genoeg informatie over deze gesprekken hoe ze gevoerd moeten worden, wat het doel van dit gesprek is etc. Vanuit HR/P&O moet er een strenger beleid komen op het uitvoeren van deze gesprekken vanuit het management. Hier heeft Team communicatie verder geen bijdrage in.

6.6. Kennisuitwisseling via het Intranet

Advies bij conclusie 7: Het intranet wordt als slecht beoordeeld

In de conclusie is te lezen dat intranet niet als een fijn middel wordt ervaren. Ook is terug te lezen dat teams meer inzichten willen hebben over de organisatie structuren en verantwoordelijkheden van andere teams. In de i-visie die gemaakt is voor het intranet wordt intranet als een belangrijk ondersteunend middel voor de interne informatie en kennisoverdracht geformuleerd. De i-visie op intranet is een goed geformuleerde visie die kan leiden tot strategische voordelen als innovatie en verbeterde besluitvorming⁴³. Toch werkt de visie niet zoals gehoopt wordt binnen de organisatie.

Huib Koeleman omschrijft drie belangrijke domeinen die van belang zijn op het intranet⁴⁴. De content space: de opslag van informatie en kennis, de informerende kant van intranet. Communication space: de communicatiekanalen tussen medewerkers. De Collaboration space: hier wordt actief gestimuleerd van actieve kennisdeling en manieren om samen te werken met behulp van ICT.

Mijn advies is om intranet anders in te richten. Als eerste zal de zoekfunctie anders opgezet moeten worden om beter aan informatie te kunnen komen. Daarnaast is het intranet een perfect middel om teams en collega's beter van elkaar op de hoogte te laten houden. Om meer inzichten te krijgen over effectief gebruik van intranet ben ik langs geweest bij Algemene Pensioen Groepen (APG), een pensioenfonds te Heerlen. Daar wordt gebruik gemaakt van teamsites via het programma Share point. Een teamsite kan ingericht worden per team. Er kan informatie gedeeld worden met medewerkers van het eigen team, maar ook met andere teams. Zo is het makkelijk om inzichtelijk te maken waar iedereen mee bezig is en wie er verantwoordelijk is voor welk project. Zo krijg je meer kennisuitwisseling binnen de organisatie. Het is ook voor medewerkers makkelijker om benodigde informatie terug te vinden en te weten wie verantwoordelijk is voor die informatie. Het belangrijkste bij het opzetten van teamsites is dat er mensen verantwoordelijk gesteld moeten worden om de site up to date te houden. Meer informatie over teamsites en Sharepoint is terug te lezen in de bijlage.

⁴³ Interne communicatie als management instrument (2005) Huib Koeleman

⁴⁴ Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden(2006). Erik Reijnders

6.7. Succesverhalen

Advies bij conclusie 8: De succesverhalen in de organisatie

Vanuit de interviews zijn er ook succesverhalen omhoog gekomen. Twee punten die een groot succes zijn en zeker de moeite waard zijn om hier te beschrijven.

1. management by walking around

Om via informele lijnen te weten wat er op de werkvloer speelt is het goed om als manager tijd te maken om regelmatig over de afdeling te lopen en een gesprek aan te knopen met de medewerkers. Bepaalde onderwerpen kunnen dan besproken worden. De manager toont dan interesse. Deze moet wel gemeend zijn en de medewerkers moeten het gevoel krijgen dat de manager oprecht om de medewerkers geeft. Ook voor de directie is het goed om af en toe door de organisatie te lopen om te weten wat er speelt. De signalen die vanuit de informele contacten naar boven komen zijn erg belangrijk. Ook laten de manager en de directie dan een gevoel van betrokkenheid zien.

2. Spreekuur

Het spreekuur waar sommige managers in de organisatie gebruik van maken is onder de geïnterviewde medewerkers een succes te noemen. Soms vinden medewerkers het niet fijn om gesprekken te voeren waar iedereen bij zit. Als manager zou je een spreekuur kunnen organiseren waar medewerkers de gelegenheid krijgen om langs te komen. Ook deze informele manier van informatie-uitwisseling kan bijdragen aan betere interne communicatie.

Team communicatie kan managers en de top van de organisatie de voordelen laten zien vanuit de succesverhalen. Vooral de voordelen die er zijn bij informele communicatie.

7. Bronnen

Internet

- **Onderzoeksopzet**
<http://www.scriptie.nl/onderzoeksmanual/>
woensdag 9 februari 2011
- **Deelvragen**
<http://www.snelafstudereren.nl/deelvragen.html>
Donderdag 10 februari 2011
- **Onderzoek informatie**
<http://www.snelafstudereren.nl/empirisch-onderzoek-praktijkonderzoek.html>
Donderdag 10 februari 2011
- **Alles over organisatiestructuur en -cultuur**
<http://123management.nl>
Dinsdag 15 februari 2011
- **Definitie communicatiestructuur Olsthoorn en Van der Velden**
<http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hz/show.cgi?fid=15261>
Dinsdag 15 februari 2011
- **Organisatieculturen Handy en Harisson**
<http://odur.let.rug.nl/~vuijk/courses/ic/theorie/organisatie/cultuur/typen/start.html#machtscultur>
Dinsdag 1 februari 2011
- **Informatie gemeente Maastricht:**
<http://www.maastricht.nl/web/Bestuur-en-organisatie/Vacatures.htm>
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Maastricht>
Donderdag 24 februari 2011
- **Gestratificeerde steekproef**
<http://leidenuniv.nl/fsw/psychologielexicon/index.php3-c=51.htm>
Woensdag 2 maart 2011

Intranet

- **Organogram gemeente Maastricht**
<http://www.maastricht.nl/web/Bestuur-en-organisatie/Ambtelijke-organisatie-1/Organogram-gemeente-Maastricht-1.htm>
dinsdag 22 maart 2011
- **Gewenste visie op organisatie**
<https://www.maastricht.nl/web/show/search?id=79054&langid=43&from=&to=&webid=26098&searchid=79029&subject=&google=true&keyword=bestuurskracht+vergroten>
Dinsdag 22 maart 2011
- **Gewenste visie op organisatiecultuur**
<http://www.intranet.maastricht.nl/maastricht/show/id=396378>
Dinsdag 22 maart 2011
- **Organisatie informatie Gemeente Maastricht**
<http://www.intranet.maastricht.nl/maastricht/show/id=417492>
dinsdag 22 maart 2011
- **Visie op interen communicatie**
(I schijf) I:\PID-SAM-Communicatie\07 Bedrijfsvoering\Communicatiebeleid\Interne Communicatie
Woensdag 16 maart 2011

- Informatie communicatieafdeling
<http://www.intranet.maastricht.nl/maastricht/show/id=417492>
Dinsdag 22 maart 2011

Boeken

- **Basisboek Kwalitatief onderzoek, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van een kwalitatief onderzoek**
Baarde, De goederen en Teunissen
2^e, geheel herziene druk (2005) Stenfert Kroese
- **Snel afstuderen, stap voor stap naar een geslaagde scriptie**
Erik Feijen en Pepijn Trietsch
eerste druk (2010), Coutinho
- **Interne communicatie als managementinstrument**
Huib Koeleman
5^e, geheel herziene druk (2008), Kluwer
- **Basisboek Interne Communicatie, aanpak en achtergronden**
Erik Reijnders
(2006), Van Gorcum
- **Communicatiekundig ontwerpen: methoden, perspectieven en toepassingen**
Peter Jan Schellens, Rob Klaassen
(2002), Van Gorcum
- **Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management**
Van Dam en Marcus
(2005) Wolters Noordhoff
- **Persoonlijk meesterschap in management**
Robert E. Quinn
(2003) Academic Service
- **Basisprincipes van communicatie**
Wiertzema en jansen
Pearson Education Benelux, Amsterdam(2007)
- **Interne communicatie bij verandering, van middelen- naar interventiedenken**
Huib Koeleman
(2006) Kluwer
- **De communicerende organisatie, Communicatie in relatie tot organisatieverandering**
Alex Stoter
(1997) Lemma
- **Strategie en organisatie van publieke organisaties**
Desmidt en Heene
(2005) Lannoo

Rapporten

- **Rapport van Uitdaging naar Uitvoering, Ontwikkelingsvisie 16 September 2005, gemeente Maastricht.**
Bekeken op: Vrijdag 11 april 2011
- **Conceptnota strategisch personeelsbeleid/managementsamenvatting/CSP&O/23 mei 2003 gemeente Maastricht**
Bekeken op: Vrijdag 11 april 2011
- **Collegenota strategisch personeelsbeleid mei 2003**
Bekeken op: Vrijdag 11 april 2011