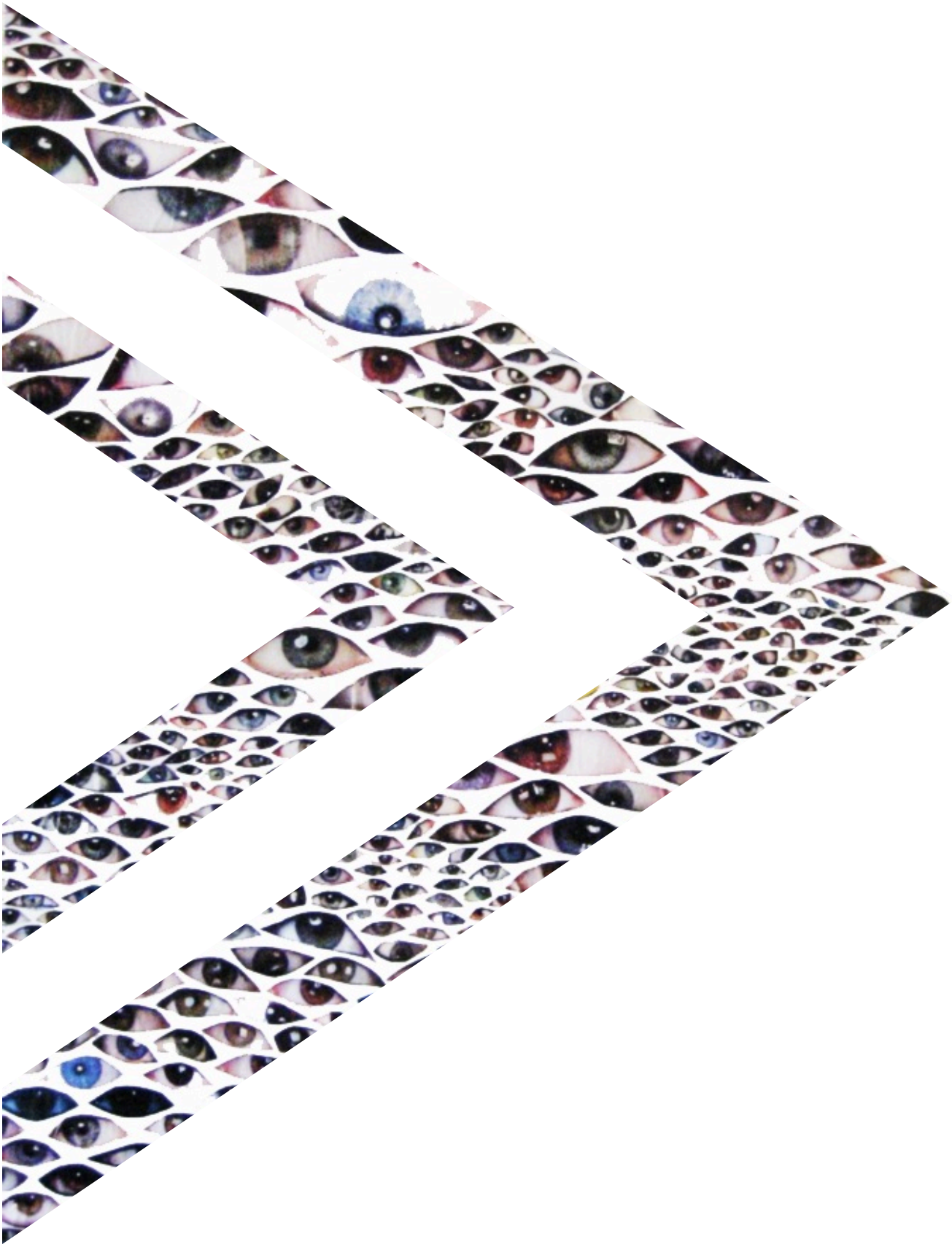


MET HET OOG OP DE TOEKOMST >>

OOG VOOR MENSEN? OOG VOOR ELKAAR!

BACHELOR SCRIPTIE STICHTING WEL.KOM
INTERNE COMMUNICATIE - CECILE WIELENS

GEGEVENS AFSTUDEERSCRIPTIE

TITEL	OOG VOOR MENSEN? OOG VOOR ELKAAR!
STUDENTE:	CECILE WIELENS
STUDENTNUMMER:	2112436
PERIODE:	FEBRUARI – JUNI 2012
OPDRACHTGEVER:	STICHTING WEL.KOM
BEGELEIDSTER:	BIBI CAMMAERT
OPLEIDING:	FONTYS HOGESCHOOL COMMUNICATIE
BEGELEIDSTER:	ANGENIETA KUIJPERS
PLAATS:	EINDHOVEN
DATUM:	5 JUNI 2012

VOORWOORD

Dat was het dan. Mijn allerlaatste avontuur als studente van Fontys Hogeschool Communicatie: een spannend begin van een uitdagend einde.

In februari 2012 was het zo ver. Na een korte kennismaking, begon ik vol goede moed met mijn afstudeeronderzoek bij Stichting Wel.kom: een onderzoek gericht op de interne communicatie en de betrokkenheid van de medewerkers.

Ondanks alle nieuwe indrukken, voelde ik me bij Stichting Wel.kom vrijwel meteen op mijn plek. Ik heb veel geleerd, niet alleen over de organisatie en interne communicatie, maar ook op persoonlijk vlak.

Uiteraard wil ik mijn begeleidsters bedanken:

- Bibi Cammaert, voor de begeleiding vanuit Stichting Wel.kom
- Angenieta Kuijpers voor de begeleiding vanuit Fontys Hogeschool Communicatie

Ik wil hen bedanken voor de vrijheid waarin ik kon werken en hun geduld en begrip voor mijn uitleg, voorstellen en vragen. Beide partijen hebben mij ontzettend gesteund, vooral dankzij hun motiverende gesprekken, inzichten en adviezen, waardoor ik telkens het overzicht terugvond en nieuwe mogelijkheden ontdekte.

Daarnaast wil ik alle medewerkers van Stichting Wel.kom, die hebben meegewerkt aan mijn kwalitatieve onderzoek, bedanken. Zonder hun input had ik mijn onderzoek niet tot een goed einde kunnen brengen.

Ook wil ik mijn ouders en enkele oud-klasgenoten bedanken voor hun support. Zij hebben me voorzien van feedback en waren er op de momenten dat ik hen nodig had.

Met veel plezier en trots kijk ik op deze ontzettend leuke, maar vooral ook leerzame periode terug.

Cecile Wielens,
Eindhoven, 30 mei 2012

SAMENVATTING

Stichting Wel.kom is een organisatie, die actief is op het brede terrein van welzijn, kinderopvang, activering en natuur- en milieueducatie. De organisatie bestaat uit een hoofdkantoor en vier werkmaatschappijen: Stichting Wel.kom Venlo/Beesel, Stichting Wel.kom Roermond, Pluim Kinderopvang en Stichting Hagerhof.

Er zijn meer dan 400 mensen werkzaam bij Stichting Wel.kom; daarnaast werken er ook nog ±800 vrijwilligers. Het hoofdkantoor -Stichting Wel.kom Holding- bevindt zich in Venlo. Naast de directie en de (team)managers, zijn ook de ondersteunende afdelingen op het hoofdkantoor te vinden.

De afgelopen jaren is Stichting Wel.kom voortdurend in beweging geweest. Organisatorisch is er van alles veranderd, wat zowel intern als extern veel onrust veroorzaakte. In november 2011 is er een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) nulmeting gehouden onder alle medewerkers van Stichting Wel.kom. De resultaten van dit MTO vormen de aanleiding voor het schrijven van deze scriptie.

De afdeling Communicatie/PR van Stichting Wel.kom is momenteel ook een verandering aan het ondergaan. De afdeling werd tot op heden met name ingezet als een uitvoerende afdeling. Het belang van de strategische aspecten van communicatie werd genegeerd. In overleg met de nieuwe directeur-bestuurder is besloten dat de rol van de afdeling zal veranderen. Deze veranderende rol zal ook worden meegenomen in de scriptie.

Om Stichting Wel.kom van een passend advies te voorzien, is de volgende **centrale vraag** geformuleerd:

Hoe kan Stichting Wel.kom haar interne communicatie verbeteren, zodat de betrokkenheid van medewerkers vergroot wordt?

Op basis van de centrale vraag, zijn een aantal **deelvragen** opgesteld:

- Wat is interne communicatie?
- Hoe verloopt de huidige interne communicatie bij Stichting Wel.kom?
- Waar liggen de knelpunten m.b.t. de interne communicatie?
- Wat zijn de verwachtingen m.b.t. de interne communicatie?
- Wat is betrokkenheid?
- Wat is de relatie tussen betrokkenheid en interne communicatie?

De deelvragen zijn door middel van desk- en fieldresearch en eigen vakkennis beantwoord.

Uit zowel desk- als fieldresearch zijn de volgende **conclusies** getrokken:

- Communicatiebeleid en –strategie ontbreken
- De invloed van leiderschap niet overal bekend
- Onduidelijkheid over bevoegdheden, besluitvorming en verantwoordelijkheden
- Een gebrek aan beleids-, beheer- en sociale/motiverende informatie op de werkvloer
- Interne communicatiemiddelen vooral gericht op informeren i.p.v. communiceren
- Er is behoefte aan interactie en samenwerking
- De mate van betrokkenheid is mede afhankelijk van werkmaatschappij en functieniveau
- Vertrouwen in elkaar ontbreekt en er heerst een eilandencultuur

Aan de hand van de bovenstaande conclusies, zijn adviezen opgesteld, die antwoord geven op de centrale vraag.

Onderstaand de hoofdlijnen uit het **advies**:

1. Interactie-visie op interne communicatie

De basis van het advies zal liggen bij de visie op interne communicatie. Momenteel vertoont de visie van Stichting Wel.kom sterke gelijkenissen met de actie-visie van Reijnders, zoals benoemd in het theoretisch kader.

Uit de interviews blijkt dat er behoefte is aan interactie en samenwerking. Het is voor Stichting Wel.kom belangrijk om meer rekening te gaan houden met haar eigen medewerkers. De verschuiving van actie-visie naar interactie-visie op interne communicatie staat centraal in dit advies. Dit is een langdurig proces. Alle adviezen zijn geformuleerd met de interactie-visie in het achterhoofd.

1.1. Communicatiestrategie

Uit de interne analyse blijkt dat Stichting Wel.kom geen concrete communicatiestrategie heeft. Er wordt geadviseerd om zowel gebruik te maken van de strategie informeren als van de strategie dialogiseren, volgens het Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler. Het stellen van duidelijke doelen draagt volgens de Goalsetting Theory van Locke en Latham bij aan tevredenheid en daarmee betrokkenheid van medewerkers.

Informeren is een belangrijke strategie om medewerkers te voorzien van belangrijke informatie. Vooral op de werkvloer blijkt er een gebrek te zijn aan beheer-, beleids- en sociale/motiverende informatie. Ook heerst er veel (rol)onduidelijkheid binnen Stichting Wel.kom.

Er is vanuit de organisatie behoefte aan open en eerlijke communicatie. Tweerichtingsverkeer is hierbij van groot belang: top-down en bottom-up communicatie dienen in balans te zijn. Communicatie moet hierbij dus gezien worden als een interactief proces, waarbij informatie uitgewisseld wordt en men samen tot een besluit of afstemming komt. De strategie dialogiseren is hierbij van groot belang.

1.2. Communicatiebeleid

Om duidelijkheid rondom communicatie te verkrijgen, is een communicatiebeleid van wezenlijk belang. Een communicatiebeleid, geformuleerd vanuit de interactie-visie van Reijnders, heeft een aantal belangrijke uitgangspunten. Deze uitgangspunten komen in het advies aan bod.

2. De afdeling Communicatie/PR

Om de bovenstaande adviezen te laten slagen, is de (veranderende) rol van de afdeling Communicatie/PR erg belangrijk. Omdat PR een onderdeel is van communicatie, adviseer ik de afdeling in eerste instantie om haar naam te veranderen in Afdeling Communicatie. Daarnaast wordt geadviseerd aan de afdeling om zich uit te breiden. Momenteel bestaat de afdeling uit twee medewerkers, dit sluit niet aan bij de capaciteit aan werk die gedaan moet worden. Om kosten te besparen, kan er ook gebruik gemaakt worden van stagiaires.

De veranderende rol van de afdeling sluit aan bij de verandering van actie-visie naar interactie-visie. Aansluitend op het strategische advies en de interactie-visie, wordt er geadviseerd om een ondersteunende rol in te nemen. Dit kan op drie niveaus:

- Op organisatie- of beleidsniveau als procesontwerper
- Op groepsniveau als facilitator
- Op individueel niveau als communicatiecoach

2.1. Workshops

Uitvoerend werk wordt in de toekomst uit handen gegeven en strategische communicatie wordt steeds belangrijker. Vertrouwen is hierbij erg belangrijk. Om begrip en wederzijds vertrouwen te creëren, wordt geadviseerd om interactieve workshops te organiseren. Zo kunnen de communicatiemedewerkers hun nieuwe rol invullen en kunnen de leidinggevenden kennis maken met hun nieuwe taken. Ik adviseer om verschillende workshops te organiseren:

- Workshops waarbij leidinggevenden gecoacht worden op het gebied van leidinggeven en de communicatieve vaardigheden die hierbij horen.
- Workshops waarbij teammanagers klaargestoomd worden om zelf uitvoerende communicatietaken op zich te nemen

2.2. Communicatiemiddelen

De middelen die de organisatie momenteel gebruikt, zijn vooral gericht op informeren, terwijl er naast de informatiebehoefte, ook behoefte is aan communicatie, door middel van een dialoog en interactie. Kort samengevat, wordt het volgende geadviseerd:

- Structureer werkoverleg. Er is behoefte aan effectieve overlegvormen. Het is belangrijk om belangrijke documenten en beslissingen eerst via gestructureerd overleg te communiceren.
- Ontwikkel twee nieuwsbrieven. Één –opgesteld door de afdeling Communicatie/PR- waarin organisatie brede aspecten aan bod komen, die voor elke medewerker van belang zijn. Één werkmaatschappij gerichte nieuwsbrief. Het schrijven van deze nieuwsbrief kan eventueel uit handen gegeven worden
- Maak het personeelsblad digitaal
- Ontwikkel een intranet. Via een intranet kan zowel interactief als informationeel gecommuniceerd worden. Daarnaast kan men zo vanuit thuis belangrijke bestanden raadplegen, wat nu nog niet mogelijk is.

3. Identiteit

Momenteel streeft het bestuur van Stichting Wel.kom naar een algehele betrokkenheid, maar dit is niet realistisch. Uit het onderzoek blijkt dat uitvoerend medewerkers het gevoel hebben werkzaam te zijn bij hun eigen werkmaatschappij of locatie. Zij werken niet bij Stichting Wel.kom. Het management daarentegen werkt wel bij Stichting Wel.kom en voelt zich zowel bij hun eigen afdeling of team betrokken, als bij de organisatie.

Stichting Wel.kom wordt bestempeld als een te brede organisatie, waarbij het door het brede werkoppervlak vaag is wat er nu allemaal gedaan wordt. Men heeft niet het gevoel deel uit te maken van de organisatie.

3.1. Endorsen

Er wordt geadviseerd aan Stichting Wel.kom om zich als endorser neer te zetten, de motor achter haar werkmaatschappijen, belangrijke merken op het gebied van welzijn: Pluim Kinderopvang en Stichting Wel.kom Roermond en Stichting Wel.kom Venlo/Beesel. Hiermee adviseer ik dus ook direct om ook voor Stichting Wel.kom Roermond en Stichting Wel.kom Venlo/Beesel beide een nieuwe identiteit en huisstijl te creëren. Sinds januari heeft Pluim Kinderopvang al een eigen identiteit en huisstijl.

3.2. Corporate story

Een organisatie die aan geeft oog voor mensen te hebben, moet eerst oog voor elkaar hebben. Pas als intern de verhoudingen goed zijn, kan er extern optimaal gecommuniceerd worden. De werkmaatschappijen voorzien van een eigen identiteit, draagt voor een deel bij aan de betrokkenheid van de medewerkers. Om de kwaliteit van het moederbedrijf te waarborgen, wordt er geadviseerd om de identiteit sterker te maken. Dit kan door een corporate story te ontwikkelen.

4. Besluitvorming

Een kenmerk van de interactie-visie is dat medewerkers deel uit maken van de organisatie en niet als doelgroep, maar als actor beschouwd worden. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers graag meer inspraak willen bij belangrijke beslissingen, maar zelf geen rechtstreekse beslissingen willen nemen. Afhankelijk van de situatie, adviseer ik Stichting Wel.kom gebruik te maken van het door Reijnders ontwikkelde 'front back-beleidsproces'.

Concreet vertaald naar de situatie bij Stichting Wel.kom, betekent dit dat teammanagers bijvoorbeeld een extra overlegvorm kunnen inplannen, als er belangrijke besluiten genomen gaan worden. Zo krijgen uitvoerende medewerkers de kans om mee te denken en te beslissen en vindt er door middel van interactie samenwerking plaats. Teammanagers kunnen de resultaten uit deze overlegvormen weer terugkoppelen aan hun eigen managers in een teamoverleg. Het management neemt de input mee in haar besluit en koppelt de definitieve beslissing –via teammanagers- terug aan uitvoerend medewerkers.

Tot slot
Het advies is geformuleerd op basis van een lange termijn visie. Het zal dan ook tijd nodig hebben om de veranderingen door te voeren. Naast tijd, vergt de verandering ook aandacht en steun van het bestuur en de medewerkers.

De houding en het gedrag van medewerkers zal ook een verandering moeten ondergaan, maar door alle gebeurtenissen van de afgelopen jaren zal dit niet gemakkelijk zijn. Om het advies te laten slagen, is het belangrijk dat alle medewerkers een steentje bijdragen. Ieder mag dit op zijn eigen manier doen, maar interactie is hierbij erg belangrijk. Er is ook een belangrijke taak weggelegd voor het bestuur en management: zij moeten leren om meer open te staan voor input van medewerkers. Input zal op korte termijn niet actief vanuit de medewerkers zelf komen, maar ook hierbij is het natuurlijk afhankelijk van persoonlijkheid van elk individu. De rol van de leidinggevenden moet daarom dan ook niet onderschat worden.

Oog voor mensen? Oog voor elkaar!

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave **1**

1. Inleiding **2**
1.1. Stichting Wel.kom, een korte kennismaking 2
1.2. Aanleiding 2
1.3. Leeswijzer 3

2. Onderzoeksopzet **4**
2.1. Probleemstelling 4
2.2. Centrale vraag 4
2.3. Deelvragen 4
2.4. Onderzoeksmethode 4

3. Theoretisch kader **9**
3.1. Interne communicatie 9
3.2. Betrokkenheid 13

4. Interne analyse **18**
4.1. Organisatie elementen 18
4.2. Communicatie elementen 23

5. Resultaten kwalitatief onderzoek **28**
5.1. Management en middenmanagement 28
5.2. Uitvoerend medewerkers 31

6. Conclusies **37**

7. Advies **41**
7.1. Interactie-visie 41
7.3. De afdeling Communicatie/PR 43
7.4. Identiteit 46
7.5. Besluitvorming 47
7.6. Tot slot 48

1. INLEIDING

Om dit rapport in te leiden, zal er in dit eerste hoofdstuk kort kennis gemaakt worden met Stichting Wel.kom. De aanleiding voor het schrijven van dit rapport komt aan bod en wordt er aandacht besteed aan een leeswijzer.

1.1. STICHTING WEL.KOM, EEN KORTE KENNISMAKING

Stichting Wel.kom is een organisatie, die actief is op het brede terrein van welzijn, kinderopvang, activering en natuur- en milieueducatie. De organisatie bestaat uit een hoofdkantoor en vier werkmaatschappijen: Stichting Wel.kom Venlo/Beesel, Stichting Wel.kom Roermond, Pluim Kinderopvang en Stichting Hagerhof.

Door het brede werkvlak, heeft de organisatie verschillende doelgroepen. De primaire doelgroep van Stichting Wel.kom is de burger van de gemeente Venlo/Beesel of de gemeente Roermond. De werkmaatschappijen richten zich elk op een eigen segment:

- Stichting Wel.kom Venlo/Beesel houdt zich, net als Stichting Wel.kom Roermond, bezig met het welzijn van de burger en richt zich op o.a. jongerenwerk, jeugdwerk, opbouwwerk, maatschappelijk werk, sociaal werk, seniorenwerk.
- Pluim Kinderopvang houdt zich bezig met kinderopvang, peuterspeelzaalwerk, buitenschoolse opvang en tussenschoolse opvang.
- Stichting Hagerhof bestaat uit een kinderboerderij en richt zich op natuur- en milieueducatie.

Andere belangrijke partijen zijn bijvoorbeeld politieke partijen en opdrachtgevers (gemeente).

Er zijn meer dan 400 mensen werkzaam bij Stichting Wel.kom; daarnaast werken er ook nog ±800 vrijwilligers. Het hoofdkantoor -Stichting Wel.kom Holding- bevindt zich in Venlo. Naast de directie en de (team)managers, zijn ook de ondersteunende afdelingen op het hoofdkantoor te vinden.

In de bijlagen is een overzicht van het aantal werknemers per werkmaatschappij te vinden[1]. Een uitgebreide interne analyse is later in dit plan terug te vinden.

1.2. AANLEIDING

De afgelopen jaren is Stichting Wel.kom voortdurend in beweging geweest. Organisatorisch is er van alles veranderd, wat zowel intern als extern veel onrust veroorzaakte. Onderstaand een korte schets van de situatie: Begin 2009 is de voormalige directie op non-actief gesteld. Als gevolg hiervan kwam er een interim directeur-bestuurder, werd er afscheid genomen van de Raad van Toezicht en kwam er ook een interim Raad van Toezicht.

In oktober 2009 zijn zowel de interim RvT als de interim directeur-bestuurder afgetreden. Op 22 oktober 2009 is er een nieuwe interim RvT aangetreden, gevolgd door een nieuwe interim directeur-bestuurder op 26 oktober 2009. Medio 2010 heeft de RvT besloten het lopende traject van sanering en revitalisering niet over te dragen aan nieuwe gremia, maar de ingrijpende hersteloperatie zelf uit te voeren. Om die reden werd de interim-status van de Raad van Toezicht beëindigd. Ook het contract van de interim-directeur werd verlengd tot medio 2011, met een uitloopmogelijkheid tot uiterlijk 1 oktober 2011.

[1] Werknemers Stichting Wel.kom, zie bijlage 1
[2] Intern document – Jaarverslag 2010

Stichting Wel.kom zat in een financieel moeilijke periode en stond op de rand van haar faillissement. Het geld was op, waarna de gemeente Venlo hulp bood door middel van een eenmalige geldverstrekking en een lening. In augustus 2011 is er een nieuwe directeur-bestuurder benoemd. Hij is samen met zijn medewerkers aan het bouwen aan de nieuwe organisatie[2].

Al deze veranderingen hebben gezorgd voor veel onrust, zowel intern bij medewerkers, als extern bij de belangrijke stakeholders. De vele onrust leidde tot onduidelijkheid, onzekerheid en angst bij medewerkers.

Met diverse uitdagingen in het verschiet en een heftige periode achter de rug, is er in november 2011 –in opdracht van de directeur-bestuurder- een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) nulmeting gehouden onder alle medewerkers van Stichting Wel.kom. Dit om te weten te komen wat er leeft en welke acties ondernomen kunnen worden om de werkbeleving en tevredenheid van de medewerkers te verbeteren. De resultaten van dit MTO vormen samen de belangrijkste aanleiding voor het schrijven van deze scriptie.

Ook zal worden meegenomen dat de PR/Communicatie afdeling zich in de toekomst op een andere manier gaat positioneren binnen de organisatie. De afdeling werd tot op heden met name ingezet als een uitvoerende afdeling. Het belang van de strategische aspecten van communicatie werd genegeerd. In overleg met de nieuwe directeur-bestuurder is besloten dat de rol van de afdeling zal veranderen. De strategische taken zullen centraal staan, terwijl sommige uitvoerende taken uit handen gegeven zullen worden.

1.3. LEESWIJZER

De basis van deze scriptie bestaat uit een centrale vraag met bijbehorende deelvragen. De onderzoeksopzet (hoofdstuk 2) komt in het volgende hoofdstuk uitvoerig aan bod. Door middel van desk- en fieldresearch zal er antwoord gegeven worden op zowel de centrale vraag als op de deelvragen.

Om te beginnen bevat de scriptie een uitgebreid theoretisch kader (hoofdstuk 3), waarin begrippen als interne communicatie en betrokkenheid aan bod komen. Het theoretisch kader dient als input voor de rest van de scriptie en zorgt ervoor dat er met een scherpe blik gekeken kan worden naar de organisatie- en communicatie elementen van Stichting Wel.kom. Deze worden behandeld in de interne analyse (hoofdstuk 4).

De resultaten van het kwalitatieve veldonderzoek worden behandeld in hoofdstuk 5, gevolgd door de conclusies van zowel desk- als fieldresearch in hoofdstuk 6: De onderzoeksresultaten. Door de conclusies te koppelen aan de eerder benoemde theorie, is er een advies opgesteld. Dit advies is terug te vinden in hoofdstuk 7.

De literatuurlijst zal in hoofdstuk 8 aan bod komen. De bijlagen zijn in een apart bijlagenboekje te vinden.

[2] Intern document – Jaarverslag 2010

2. ONDERZOEKSOPZET

In het vorige hoofdstuk is er kort ingegaan op de aanleiding van dit onderzoek voor Stichting Wel.kom. In dit hoofdstuk is de bijbehorende onderzoeksopzet te vinden. Voorafgaand op de centrale vraag en deelvragen, is de probleemstelling uitgewerkt. De onderzoeksmethoden waarmee antwoord gegeven gaat worden op de centrale vraag en deelvragen, worden ook uitgebreid behandeld.

2.1. PROBLEEMSTELLING

In hoofdstuk 1.2. werd al kort gesproken over de resultaten van het medewerkerstevredenheids-onderzoek. Uit het MTO blijkt dat medewerkers van Stichting Wel.kom tevreden zijn met hun werkinhoud, bevlogen hun werk doen, maar dat zij minder tevreden zijn met de organisatie en haar kenmerken. Medewerkers voelen zich niet gewaardeerd door de organisatie en zijn er niet trots op dat zij bij Stichting Wel.kom werken. Het grootste interne struikelblok blijkt de wijze van informeren en communiceren. Een belangrijke externe factor die een rol speelt bij de houding van de medewerkers, is de vele negatieve publiciteit. Een samenvatting van het MTO is in de bijlagen te vinden[3].

In deze scriptie zal er dieper ingegaan worden op de resultaten van het MTO. In de volgende paragraaf is een centrale vraag opgesteld, die de situatie in één zin verwoordt.

2.2. CENTRALE VRAAG

Hoe kan Stichting Wel.kom haar interne communicatie verbeteren, zodat de betrokkenheid van medewerkers vergroot wordt?

2.3. DEELVRAGEN

Om antwoord te geven op de bovengenoemde centrale vraag, is het noodzakelijk een aantal aspecten uit te diepen. Hiervoor zijn er enkele deelvragen opgesteld, te weten:

- Wat is interne communicatie?
- Hoe verloopt de huidige interne communicatie bij Stichting Wel.kom?
- Waar liggen de knelpunten m.b.t. de interne communicatie?
- Wat zijn de verwachtingen m.b.t. de interne communicatie?
- Wat is betrokkenheid?
- Wat is de relatie tussen betrokkenheid en interne communicatie?

2.4. ONDERZOEKSMETHODE

De bovenstaande vragen zullen beantwoord worden met behulp van verschillende onderzoeksmethoden. Zo zal er desk- en fieldresearch gedaan worden.

2.4.1. DESKRESEARCH

Deskresearch is onderzoek verrichten naar bestaande gegevens en is vaak een goede voorbereiding op fieldresearch. De resultaten uit deskresearch zullen antwoord geven op verschillende deelvragen en bijdragen aan de interpretatie van belangrijke begrippen, zoals interne communicatie en betrokkenheid.

[3] Samenvatting MTO, zie bijlage 2

Bestaande interne documenten, zoals het medewerkerstevredenheidsonderzoek en jaarverslagen, zullen deel uitmaken van de deskresearch. Ook externe documenten worden bekeken, hierbij kan gedacht worden aan persberichten en publicaties.

De resultaten van deskresearch zullen zowel in het theoretisch kader, als door de hele scriptie heen verwerkt worden en zullen antwoord geven op de onderstaande deelvragen:

- Wat is interne communicatie?
- Wat is betrokkenheid?
- Wat is de relatie tussen betrokkenheid en interne communicatie?

2.4.2. FIELDRESEARCH

Fieldresearch is het verrichten van onderzoek in het veld. Dit houdt in dat je 'de straat' op gaat om contact te zoeken met je doelgroep en diepgaande informatie in te winnen. Fieldresearch kan uitgevoerd worden op kwalitatief en kwantitatief niveau. Bij kwantitatief onderzoek gaat het om de hoeveelheid respons voor een valide resultaat. Kwalitatief onderzoek vergaart diepgaande informatie.

Resultaten van het MTO –wat kwantitatief van aard was- zullen worden meegenomen bij het opstellen van het kwalitatieve onderzoek. Er wordt geen nieuw kwantitatief onderzoek verricht, tenzij de resultaten van het kwalitatieve onderzoek te zeer uiteenlopen.

Kwalitatief onderzoek
Het hoofdonderzoek van deze scriptie zal bestaan uit kwalitatief onderzoek, waarbij interviews centraal staan. Naast de interviews, zal er ook geobserveerd worden en participerend onderzoek gedaan worden.

Participerende observatie
Om een beeld te kunnen schetsen van de huidige situatie bij Stichting Wel.kom, is het belangrijk om sfeer te proeven. Vooral in de eerste periode zal ik minimaal twee keer per week aanwezig zijn op locatie, om op informele en participerende wijze informatie te vergaren die van belang kan zijn voor dit onderzoek. Het gedrag van medewerkers, de informele communicatie in de wandelgangen en tijdens de lunch én de non-verbale communicatie zijn belangrijke informatiebronnen voor dit onderzoek en zullen verkregen worden door observatie. Ik zal in gesprek gaan met de HRM manager en met het hoofd van de afdeling Communicatie/PR (tevens mijn begeleidster).

Ook is er een werkgroep opgezet naar aanleiding van het MTO. Hierin gaan verschillende partijen kijken hoe de resultaten van het MTO aangepakt kunnen worden. De partijen die deel uitmaken van deze werkgroep zijn: drie leden van de OR, de HRM-manager, hoofd van de afdeling Communicatie/PR en de directeur-bestuurder. Omdat dit onderzoek zich bezig houdt met de interne communicatie van Stichting Wel.kom, zal ook ik deelnemen aan de vergaderingen.

Interviewen
Er zullen interviews afgenomen worden met uitvoerend medewerkers (werkvloer en ondersteunende afdelingen), teammanagers en managers. Via hen wil ik erachter komen hoe de informatie- en communicatiestromen verlopen naar en binnen de verschillende werkmaatschappijen.

Ook wil ik via interviews informatie vergaren over de motivatie en betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.

Fieldresearch zal antwoord geven op de volgende deelvragen:

- Hoe verloopt de huidige interne communicatie bij Stichting Wel.kom?
- Waar liggen de knelpunten m.b.t. de interne communicatie?
- Wat zijn de verwachtingen m.b.t. de interne communicatie?
- Wat is de relatie tussen betrokkenheid en interne communicatie?

Onderzoeksdoelgroep

De onderzoekseenheden zijn geselecteerd aan de hand van een beredeneerde steekproef met een maximum aan variatie en op basis van theoretische overwegingen. Stichting Wel.kom bestaat uit vier werkmaatschappijen en één holding. Bij het selecteren van de ondervraagden is hier rekening mee gehouden. Omdat Stichting Hagerhof in de toekomst geen onderdeel meer zal uitmaken van Stichting Wel.kom, is deze niet meegenomen in het kwalitatieve onderzoek.

Daarnaast is er geselecteerd aan de hand van de volgende criteria:

- De grootte van de werkmaatschappij
- De functie binnen de organisatie
  (manager, teammanager, uitvoerend medewerker)
- De functie binnen de werkmaatschappij
  (bijv. jongerenwerker, maatschappelijk werker, ouderenwerker, opbouwwerker, peuterleidster)
- Geslacht
- Leeftijd

De grootste ontevredenheid heerst bij de uitvoerend medewerkers. Daarom is besloten de meeste diepte-interviews te houden onder deze doelgroep. Het (midden)management krijgt een aangepaste vragenlijst ten opzichte van de uitvoerend medewerkers. Onderstaand een overzicht van de onderzoeksdoelgroep:

Managers		
1. Man	HRM & P&O	Stichting Wel.kom Holding
2. Man		Stichting Wel.kom Roermond Stichting Wel.kom Venlo/Beesel
3. Vrouw		Pluim Kinderopvang
Teammanagers		
4. Vrouw		Stichting Wel.kom Roermond
5. Vrouw		Stichting Wel.kom Venlo/Beesel
6. Vrouw		Pluim Kinderopvang
7. Vrouw		Pluim Kinderopvang
Uitvoerend medewerkers		
8. Vrouw	Servicebureau	Stichting Wel.kom Holding
9. Vrouw	Vrijwilligerscentrale	Stichting Wel.kom Holding
10. Man	Jongerenwerker	Stichting Wel.kom Venlo/Beesel
11. Vrouw	Hulpverlener	Stichting Wel.kom Venlo/Beesel
12. Man	Bewonersondersteuner	Stichting Wel.kom Venlo/Beesel
13. Man	Jongerenwerker	Stichting Wel.kom Roermond
14. Vrouw	Ouderenwerker	Stichting Wel.kom Roermond
15. Vrouw	Jeugdwerker	Stichting Wel.kom Roermond
16. Vrouw	Pedagogisch medewerker	Pluim Kinderopvang
17. Vrouw	Pedagogisch medewerker	Pluim Kinderopvang
18. Vrouw	Leidster	Pluim Kinderopvang
19. Vrouw	Leidster	Pluim Kinderopvang

Topiclijst
Om antwoord te kunnen geven op de vier bovengenoemde deelvragen, is er een topiclijst opgesteld. Welke onderwerpen zijn van cruciaal belang om mee te nemen tijdens de interviews? De topics zijn:

- Organisatie en betrokkenheid
- Interne communicatie(middelen)
    - Informatie- en communicatiestromen
- Behoeftes en motivatie

Er zal geen vaste vragenlijst worden nagelopen tijdens de interviews, wel is er een vragenlijst opgesteld, waar vanaf geweken kan worden. De vragenlijst is opgesteld met behulp van het theoretisch kader, dat in hoofdstuk 3 behandeld zal worden.

Afhankelijk van het antwoord van de ondervraagde, zal er doorgevraagd worden. Onderstaand een overzicht van de vragen:

Organisatie en betrokkenheid
Wat betekent Stichting Wel.kom voor u?
Wat is uw motivatie om te werken bij Stichting Wel.kom?
Voelt u zich betrokken bij de organisatie? Waarom wel/niet.
Voelt u zich betrokken bij uw werkmaatschappij? Waarom wel/niet.
Hoe wordt u betrokken bij de organisatie? En bij uw werkmaatschappij?
Hoe betrekt u uw team bij de organisatie? En bij de werkmaatschappij? **
Wat mist u bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?

Interne communicatie(middelen)
Wat verstaat u onder interne communicatie?
Welke interne communicatiemiddelen kent u?
Van welke interne communicatiemiddelen maakt u gebruik, van welke niet en waarom?
Bent u tevreden over de inhoud/vormgeving van de huidige interne communicatiemiddelen? Waarom?
Welke communicatiemiddelen mist u? Waarom?

Informatie- en communicatiestromen
Hoe denkt u over de informatie-uitwisseling binnen Stichting Wel.kom?
Hoe denkt u over de informatie-uitwisseling binnen uw eigen werkmaatschappij?
Via welke personen/middelen ontvangt u informatie/feedback over/op uw eigen werkzaamheden?
Via welke personen/middelen ontvangt u informatie over het beleid van de organisatie?
Op basis waarvan besluit u uw team te informeren over belangrijke (beleidsmatige) beslissingen? **
Als u vragen heeft over uw eigen werkzaamheden, wie/wat benadert/raadpleegt u dan?
Als u vragen heeft over het beleid van de organisatie, wie/wat benadert/raadpleegt u dan?
Als een medewerker u benadert met een vraag of klacht, wat doet u daar dan mee? **
Waarover zou u graag meer informatie ontvangen?
Als u klachten heeft of ontevreden bent, wie/wat benadert u dan?

** Deze vragen zijn van toepassing op het (midden)management.

Er zijn geen aparte vragen opgesteld voor het topic ‘behoeftes aan motivatie’. Door middel van doorvragen zal hier antwoord op verkregen worden.

THEORETISCH KADER

3. THEORETISCH KADER

In het vorige hoofdstuk is de onderzoeksopzet uitgebreid beschreven. In dit hoofdstuk zal er uitvoerig worden ingegaan op relevante theorie, die een rol speelt bij de rest van het onderzoek en antwoord geeft op de volgende deelvragen:

- Wat is interne communicatie?
- Wat is betrokkenheid?
- Wat is de relatie tussen interne communicatie en betrokkenheid?

Allereerst wordt er gekeken naar het begrip interne communicatie. Vervolgens zal er aandacht besteed worden aan theorieën over betrokkenheid.

De theorie, behandeld in dit hoofdstuk, zal worden meegenomen bij het uitvoeren en schrijven van de interne analyse en het kwalitatieve onderzoek. Daarnaast zal de theorie een bijdrage leveren aan het onderbouwen van het uiteindelijke advies.

3.1. INTERNE COMMUNICATIE

In dit eerste deel van het theoretisch kader wordt er dieper ingegaan op het begrip interne communicatie. Theorie is geraadpleegd en verschillende visies worden vergeleken. Daarnaast wordt beschreven wat de belangrijkste functies van interne communicatie zijn en wat het doel ervan is.

Een organisatie bestaat uit samenwerking en samenwerking kenmerkt zich door interactie. Interne communicatie is daarvoor een voorwaarde. Zonder interne communicatie is het onmogelijk om gezamenlijke doelen te bereiken. Volgens Vos en Schoemaker[4] is interne communicatie een essentieel onderwerp binnen een organisatie om diverse redenen: ten eerste kan interne communicatie voor het effectief en efficiënt functioneren van een organisatie zorgen. Ten tweede is goede interne communicatie een belangrijk managementinstrument voor het optimaliseren van de samenwerking tussen medewerkers en organisatie. Men moet stil blijven staan bij het feit dat het niet alleen gaat om het goed functioneren van de medewerkers, maar ook om te zorgen voor een prettige en gezellige werksfeer.

Koeleman[5] stelt het volgende: *'Om interne communicatie goed te laten verlopen is het van belang dat er sprake is van een duidelijke interne communicatiestructuur. Onder een interne communicatiestructuur wordt verstaan het geheel van overlegvormen, kanalen en (digitale) middelen dat binnen een organisatie beschikbaar is en waarlangs de informatie-uitwisseling kan plaatsvinden. Een organisatie zal, afhankelijk van de visie die men op organisaties en mensen heeft, moeten werken aan het creëren van een dergelijke communicatiestructuur.'*

3.1.1. HET BEGRIP INTERNE COMMUNICATIE

In deze paragraaf zullen een aantal definities van interne communicatie vergeleken worden, om zo tot een passende omschrijving te komen voor deze scriptie.

Allereerst wordt interne communicatie door Reijnders[6] omschreven als: '*Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie'.*

[4] Vos & Schoemaker – Geïntegreerde communicatie, 9e druk
[5] H. Koeleman – Interne communicatie als managementinstrument
[6] E. Reijnders – Basisboek interne communicatie, 7e druk

Deze formulering bevat een aantal belangrijke kernaspecten. Om te beginnen benadrukt Reijnders de overdracht en doorstroming van informatie binnen een organisatie. Daarnaast komt het betekenisgevingsproces van zowel zender als ontvanger aan de orde. Om samen te werken is interactie (communicatie) noodzakelijk, tussen alle belanghebbenden die onderdeel uitmaken van de organisatie.

Koeleman[7] geeft de volgende omschrijving van interne communicatie: *'Interne communicatie is het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen'.* Interne communicatie wordt hierbij gezien als informatieoverdracht en daarmee als eenrichtingsverkeer. Boodschappen worden aangeboden en gaan van zender naar ontvanger. De rol van van de ontvanger wordt hierbij niet belicht.

Ook van der Putte [8] formuleert een duidelijke definitie van interne communicatie. *'Interne communicatie is het binnen een organisationele, relationele en informationele context intentioneel produceren van boodschappen, waarop ontvangst en interpretatie kan volgen. Hiermee wordt een relatie tussen zender(s) en ontvanger(s)vormgegeven.'*

In deze scriptie zal één duidelijke definitie van interne communicatie gehanteerd worden. Deze definitie is opgesteld uit de bovengenoemde definities van Reijnders en van der Putte en belicht de belangrijke aspecten hieruit.

Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenissen daarvan, in een organisationele, relationele en informationele context, tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.

Hiermee komt het betekenisgevingsproces van zowel zender als ontvanger aan bod en wordt het belang van interactie benadrukt. Daarnaast refereert de definitie ook naar de verschillende contexten waarin interne communicatie kan plaatsvinden.

3.1.2. DE FUNCTIE VAN INTERNE COMMUNICATIE

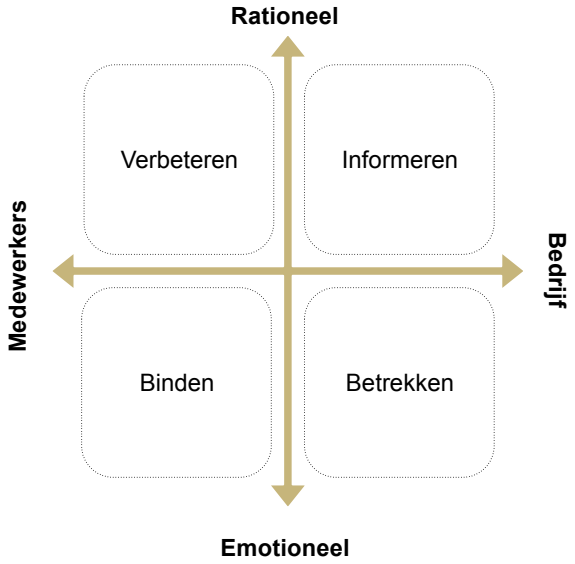
Uit de vorige paragraaf blijkt dat interne communicatie van wezenlijk belang is binnen een organisatie. Interne communicatie heeft meerdere functies, die in deze paragraaf aan bod komen. De visies van Reijnders en Slangen worden belicht en er wordt gekeken naar de verschillen en overeenkomsten.

Volgens Reijnders[9] is interne communicatie te onderscheiden in drie functies:

- *De smeerfunctie* zorgt ervoor dat medewerkers weten wat ze moeten doen, om hun werkzaamheden efficiënt uit te voeren.
- *De bindfunctie* bindt medewerkers aan de organisatie door middel van bijvoorbeeld een heldere identiteit of een wij-gevoel.
- *De interpretatiefunctie* laat mensen delen en dialogiseren, waardoor men van elkaar kan leren en meer begrip krijgt voor elkaar.

[7] H. Koeleman, Interne communicatie als managementinstrument, 4e druk
[8] M. van der Putte, Interne communicatie: van theorie naar praktijk, 1998
[9] E. Reijnders, Basisboek interne communicatie, 7e druk – Functies van communicatie

Noël Slangen[10] beschrijft in zijn boek zijn kijk op de verschillende functies van interne communicatie. Hierbij onderscheidt hij twee assen: rationeel-emotioneel en medewerkers-bedrijf.



Noel Slangen - Functies van interne communicatie

Informeren wordt binnen organisaties veelal gebruikt voor het doorgeven van informatie. Verschillende soorten informatie worden later in dit deel van het theoretisch kader besproken. Door te informeren weten medewerkers wat zij moeten doen, volgens welke procedures en met welke technieken. *Verbeteren* is een functie van interne communicatie, waarbij vorming erg belangrijk is en heeft als doel om de werking van de organisatie te verbeteren. Het behouden en *binden* van medewerkers is een moeilijke, maar belangrijke opgave. Interne communicatie bekleedt ook hierin een belangrijke rol. Het creëren van *betrokkenheid* is een van de belangrijkste doelstellingen van interne communicatie. Luisteren en het aanbieden van kanalen waarlangs men zijn ei kwijt kan, zijn ook goed voor de betrokkenheid van medewerkers.

Belangrijk is dat zowel Reijnders als Slangen met hun theorie aanduiden dat interne communicatie meer is dan slechts eenzijdig informeren. De smeerfunctie kan vergeleken worden met de rationele as van Slangen: om werkzaamheden goed te laten verlopen dient men elkaar te informeren en verbeteren. De emotionele as van Slangen daarentegen, beschrijft zowel de bindfunctie als de interpretatiefunctie van Reijnders.

3.1.3. VISIES OP INTERNE COMMUNICATIE

Aansluitend op zijn definitie van interne communicatie, heeft Reijnders[11] twee visies op interne communicatie geformuleerd: de actie-visie en de interactie-visie.

Actie-visie
De actie-visie, zoals Reijnders hem formuleert, richt zich op communicatie óp mensen. Het zenden van boodschappen (eenrichtingsverkeer) staat centraal. Er is dus feitelijk vooral sprake van informatieoverdracht (actie). Communicatie wordt gezien als een product en heeft als doel het ondersteunen van het imago van de organisatie. Werknemers van de organisatie worden gezien als een doelgroep.

[10] N. Slangen, Strategische communicatie - De modellen van C, 3e druk
[11] E. Reijnders, Basisboek interne communicatie, 7e druk – Actievisie en Interactie-visie

De communicatiespecialist bekleedt vooral de rol van redacteur van schriftelijke media, coördinator en redacteur van een eventueel intranet, media-adviseur en projectmedewerker. Er wordt veel gebruik gemaakt van parallelle communicatiemiddelen.

Interactie-visie
De interactie-visie daarentegen, richt zich op communicatie tussen mensen. Centraal staat hierbij de ontmoeting met de ander(en). Communicatie is altijd en overal waar mensen zijn. Men beïnvloedt elkaar wederzijds. Communicatie wordt bij de interactie-visie gezien als een proces en heeft dan ook als doel het ondersteunen van processen.

De rollen van de communicatiespecialist zijn bijvoorbeeld procesontwerper, facilitator en communicatiecoach. De communicatiespecialist helpt anderen om beter te communiceren. Iedereen is zender en ontvanger. Er is dus sprake van tweerichtingsverkeer (gesprek, dialoog, coachen, helpen, faciliteren).

Een schematisch overzicht, waarin de visies worden vergeleken is terug te vinden in de bijlagen[12].

De informatie uit deze paragraaf zal worden meegenomen in de interne analyse. Ook zal er uit het kwalitatieve onderzoek blijken of de huidige visie op communicatie past bij de organisatie en haar omgeving.

3.1.4. INFORMATIE

In zijn omschrijving van interne communicatie, benadrukt Reijnders dat boodschappen nooit betekenisloos zijn. Boodschappen hebben een lading en bevatten informatie die van belang kan zijn voor de ontvanger. Om goed te kunnen functioneren, hebben medewerkers volgens Reijnders[13] verschillende soorten informatie nodig, te weten:

- *Taakinformatie* geeft informatie over de uit te voeren taken. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld werkinstructies, afspraken over de verdeling van het werk en over de wijze waarop het werk moet worden uitgevoerd.
- *Beleidsinformatie* geeft informatie over het beleid van de organisatie, bijvoorbeeld over een reorganisatie, lopende en of nieuwe projecten en een nieuwe missie of visie. Deze vorm van informatie verloopt via communicatie tussen manager en werkvloer.
- *Beheerinformatie* omvat informatie over de voortgang en wordt ook wel managementinformatie genoemd. Hierbij kan gedacht worden aan resultaten, indicatoren, productiecijfers of klanttevredenheidsmetingen.
- *Motiverende of sociale informatie*, ook wel bekend als personeelsinformatie, is informatie over verschillende personeelsthema's en het sociale beleid. Hierbij kan gedacht worden aan informatie over de ziekmeldingsprocedure, vacatures en huisregels

In het kwalitatieve onderzoek zal, op basis van de bovenstaande theorie, onderzocht worden hoe de informatieoverdracht momenteel verloopt en of er knelpunten zijn. Daarnaast zal er gevraagd worden naar de informatiebehoefte van zowel (team)managers als medewerkers.

[12] Schema actie-visie vs. Interactie-visie, zie bijlage 3
[13] E. Reijnders, Basisboek interne communicatie, 7e druk – Soorten informatie

3.2. BETROKKENHEID

In dit tweede deel van het theoretisch kader wordt dieper ingegaan op het begrip betrokkenheid. *Mensen met een hoge affectieve betrokkenheid en een hoge normatieve betrokkenheid blijken het meest voor de organisatie over te hebben. Motivatie en competentie zijn goede voorspellers van commitment. Het gevoel van betrokkenheid wordt bevorderd door de mate van tevredenheid over de communicatie van de leidinggevende. De twee belangrijkste aspecten die hieraan bijdragen, zijn de tevredenheid over de mate van feedback die een manager geeft en de tijd die de leidinggevende neemt om naar de medewerker te luisteren.'* Dat stelt Mark van Vuuren in zijn proefschrift over communicatie op de werkvloer[14]. Van Vuuren neemt de rol van een leidinggevende mee hierin.

Van Vuuren laat hiermee het verband zien tussen betrokkenheid en andere belangrijke begrippen, zoals tevredenheid, motivatie, competentie, communicatie en leiderschap. Tevredenheid koppelt hij aan de begrippen communicatie en leidinggeven. Betrokkenheid wordt in verband gesteld met begrippen als motivatie en competentie.

3.2.1. HET BEGRIP BETROKKENHEID

Eerder werd al benadrukt door zowel Reijnders als Slangen, dat het betrekken van medewerkers een belangrijke functie van interne communicatie is. Zij beschrijven betrokkenheid als volgt: '*de impliciete verbinding van de medewerker met de organisatie'.* In deze paragraaf zal er dieper worden ingegaan op het begrip betrokkenheid.

Waarom staan we 's morgens vroeg op om aan de slag te gaan, werken we het 'beste' deel van de dag en dat het grootste deel van ons leven? Meyer en Allen beschrijven betrokkenheid als *'een psychologische toestand, die de relatie van de medewerker met de organisatie karakteriseert en implicaties heeft voor de beslissing om al dan niet bij de organisatie te blijven'*. In hun '*Three-component model of commitment'* diepen ze dit begrip uit aan de hand van drie verschillende componenten[15].

- *Affectieve betrokkenheid*

Deze vorm van betrokkenheid heeft betrekking op het gevoel deel uit te maken van de organisatie en omvat medewerkers die een sterke emotionele binding met het bedrijf hebben en zich betrokken voelen bij hun collega's. Ze voelen de neiging om een bijdrage te leveren aan de organisatie en willen participeren.

- *Normatieve betrokkenheid*

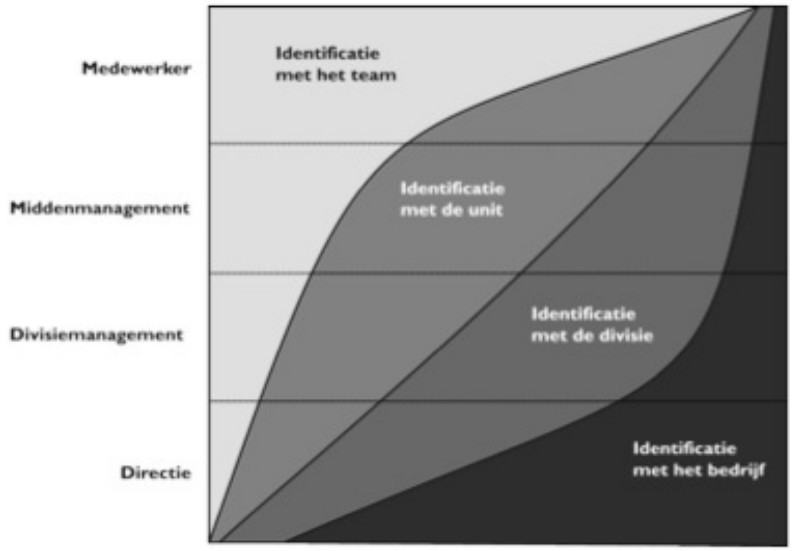
Normatieve betrokkenheid verwijst naar het gevoel van morele verplichting. Men mag vanuit intrinsieke loyaliteit de organisatie niet verlaten en ervaart een plichtsgevoel.

- *Continuïteitsbetrokkenheid*

Continuïteitsbetrokkenheid beschrijft de mate waarin medewerkers zich gebonden voelen aan de organisatie vanwege de kosten en zekerheid die hij of zij associeert met het verlaten van de organisatie.

Reijnders[16] stelt dat de mate van betrokkenheid afhankelijk is van de positie die iemand inneemt binnen de organisatie. Op de volgende pagina is een schema te zien, wat hij gebruikt om zijn standpunt te verduidelijken.

[14] M. van Vuuren, Why Work? The contribution of value perceptions and efficacy expectations to organizational commitment', 2007
[15] Meyer & Allen, Three-component model of commitment, 1991
[16] E. Reijnders, Basisboek interne communicatie, 7e druk



E. Reijnders, identificatie met de organisatie

In de praktijk wordt dit vaak niet erkend. Een directie streeft naar volledige betrokkenheid bij het bedrijf, terwijl een medewerker zich voornamelijk identificeert met zijn of haar eigen team.

In het kwalitatieve onderzoek zal gekeken worden naar de mate waarin managers, teammanagers en medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie of hun eigen afdeling/team. De functie die interne communicatie bekleedt bij de het betrekken van medewerkers wordt hierin ook meegenomen.

Tevredenheid
Een begrip wat volgens velen nauw samenhangt met betrokkenheid, is tevredenheid. Tevredenheid geeft echter een stemming weer en is gekoppeld aan het werk. Betrokkenheid gaat dieper en laat zien in hoeverre je je verbonden voelt met (de doelen van) de organisatie, je geïnspireerd voelt en bezieling hebt.

'Goed gevoede en gemotiveerde soldaten leveren betere strijd. Tevreden personeel loopt een stapje harder en is minder snel ziek', aldus Elfferich[17].

Er is veel onderzoek gedaan naar de tevredenheid van medewerkers. Er zijn verschillende definities gevormd, die allemaal dezelfde kern bevatten. Medewerkerstevredenheid is het gevoel van welbevinden dat iemand in/door zijn werk ervaart. Een positief emotionele staat die door de medewerker ervaren wordt, door het gevoel dat werkzaamheden en/of de organisatie oproepen. Afhankelijk van het referentiekader van de medewerkers, wordt het begrip welbevinden beoordeeld.

Terugkoppelend naar van Vuuren, is betrokkenheid voor een deel afhankelijk van tevredenheid, maar bestaat er geen monocausaal verband tussen de twee begrippen. Iemand kan tevreden zijn met de inhoud van zijn of haar werk, maar zich niet betrokken voelen bij de organisatie.

Motivatie en competentie
Eerder werd al aangegeven dat van Vuuren stelt dat betrokkenheid voor een groot deel bepaald wordt door motivatie en competentie; het willen en kunnen. Een organisatie kan van alles willen, maar wanneer deze doelen niet realiseerbaar zijn, zal men zich niet snel betrokken voelen. Hoog ingeschatte competentie kan echter ook een reden zijn voor een medewerker om onderdeel te willen uitmaken van een organisatie. De haalbaarheid van organisatiedoelen wordt daarom meegenomen in de keuze om hier kostbare tijd in te steken.

[17] P. Elferrich, Hoera het is weer maandag!, 2006

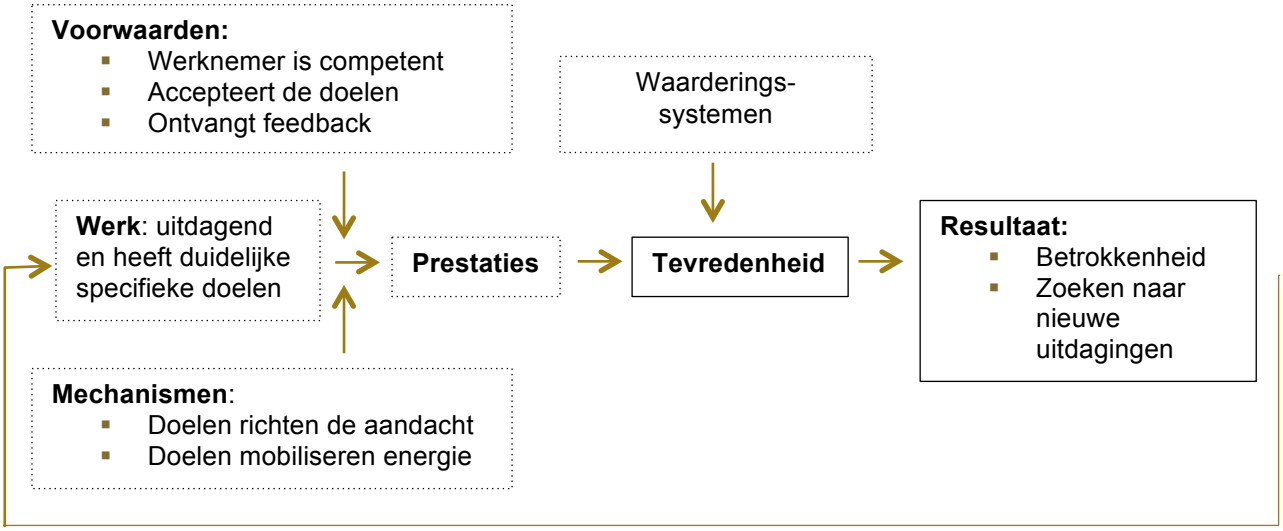
In de communicatie in, rond en over organisaties verdienen motivatie en competentie dan ook een centrale plaats. De plek die deze begrippen innemen in de communicatie, is afhankelijk van de cultuur en identiteit van een organisatie.

Een bekende theorie die dieper ingaat op de motivatie van medewerkers, is de motivatietheorie van Herzberg. Herzberg brengt in de jaren zeventig verfijningen aan in de behoeftepiramide van Maslow. Factoren die leiden tot meer tevredenheid noemt Herzberg satisfiers of motivatoren. Factoren die kunnen leiden tot meer ontevredenheid, noemt hij dissatisfiers of hygiënefactoren.

De motivatietheorie van Herzberg past in zijn tijd, maar is inmiddels achterhaald. De maatschappij verandert continu. De wereld van werk verandert; de stabiele situatie is overgegaan in een situatie die zich kenmerkt door veranderingen. Met name in de sector waarin Stichting Wel.kom opereert. Bij het betrekken en motiveren van medewerkers gaat het daarom steeds meer om de vraag: hoe kan gemotiveerd en betrokken gedrag ontlokt, versterkt en in stand gehouden worden.

Locke en Latham stellen in hun motivatietheorie, de *Goalsetting Theory*[18], dat het stellen van doelen sterk motiverend werkt, vooral wanneer de doelen concreet, haalbaar en meetbaar zijn. Het behalen van doelen en prestaties leidt volgens hen tot tevredenheid en betrokkenheid. Feedback is hierbij ontzettend belangrijk. Ruim 20 jaar wetenschappelijk onderzoek en bijna 5000 publicaties tonen aan dat het stellen van dit soort doelen een positieve invloed heeft op o.a. doorzettingsvermogen, persoonlijke ontwikkeling en prestaties op het werk. Dit komt overeen met hetgeen wat van Vuuren stelt in zijn proefschrift.

Onderstaand een schematische weergave van de *Goalsetting Theory* van Locke en Latham.



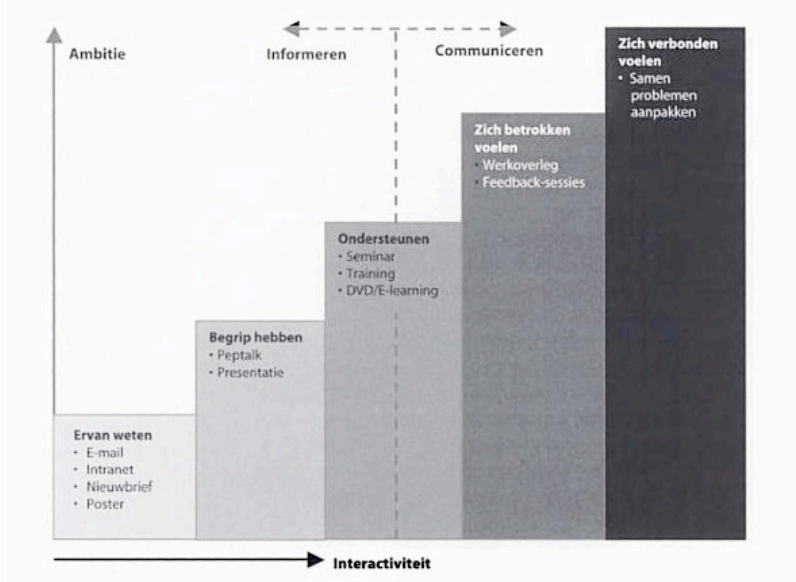
Een andere motivatietheorie, die sterke gelijkenissen vertoont met de bovenstaande theorie, is *de Cognitieve Evaluatie Theorie* van Deci[19]. Werk moet, volgens Deci, aan twee aspecten voldoen, wil het voor een medewerker als motiverend ervaren worden. In de eerste plaats is dat autonomie. Een medewerker moet zelf de belangrijkste besluiten kunnen nemen die met de uitvoering van zijn taak samenhangen. Bovendien moet de medewerker competent zijn dit werk uit te voeren. Als er vrijheid van handelen is en er is sprake van de juiste vaardigheden dan zal een medewerker intrinsiek gemotiveerd zijn dit werk uit te blijven voeren.

[18] M. Nieuwenhuis, The art of management, 10e druk - Locke & Latham, Goalsetting Theory
[19] M. Nieuwenhuis, The art of management, 10e druk - Deci, Cognitieve Evaluatie Theorie

Het *Taakkenmerkenmodel* van Hackman en Oldham[20] stelt dat medewerkers meer gemotiveerd zijn bij persoonlijke verantwoordelijkheid, als zij zich hun werk zinvol achten en als zij zicht hebben op de bereikte resultaten. Autonomie bieden en het geven van goede feedback verhoogt de motivatie.

3.2.2. BETROKKENHEID EN INTERNE COMMUNICATIE

Reijnders[21] stelt dat interne communicatie kan bijdragen aan de betrokkenheid van medewerkers. Om dit verband weer te geven, gebruikt hij de *Trap van Quirke*. Dit model geeft de doelen van interne communicatie weer. De Trap van Quirke onderscheidt vijf doelen, weergegeven in de onderstaande afbeelding.



Trap van Quirke - Doelen en middelen van interne communicatie – Bill Quirke, 1998

Op de horizontale as is de mate van interactiviteit af te lezen, op de verticale as de mate van ambitie. De Trap van Quirke geeft daarnaast aan dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen het doel van interne communicatie en bijpassende middelen. Dat wordt in de praktijk vaak vergeten

Net als bij de Goalsetting Theory van Locke en Latham en het Taakkenmerkenmodel van Hackman en Oldham, toont de Trap van Quirke ook dat feedback geven en krijgen belangrijk is bij het betrekken van medewerkers. Betrokkenheid wordt gecreëerd door de communiceren; samenwerken. Dat sluit aan bij de interactie-visie van Reijnders.

In het kwalitatieve onderzoek zal gekeken worden naar de middelen die momenteel gebruikt worden bij Stichting Wel.kom en met welk doel. Daarnaast zal onderzocht worden waar de motivatie van medewerkers vandaan komt en in welke mate zij zich betrokken voelen.

[20] M. Nieuwenhuis, The art of management, 10e druk - Hackman & Oldham, Taakkenmerkenmodel
[21] E. Reijnders, Basisboek interne communicatie, 7e druk – De Trap van Quirke

INTERNE ANALYSE

4. INTERNE ANALYSE

Met de informatie uit het vorige hoofdstuk nog vers in het geheugen, wordt in dit hoofdstuk uitvoerig aandacht besteed aan de organisatie- en communicatie elementen van Stichting Wel.kom. Na de introductie in hoofdstuk 1, zal de organisatie hier uitgebreid worden voorgesteld. Om de interne analyse zo volledig mogelijk te maken, is er gebruik gemaakt van het funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst[22].

Input voor deze analyse is verkregen uit deskresearch, observaties, participerend onderzoek en informele contactmomenten: gesprekken met de afdeling Communicatie/PR, de HRM-manager en de directeur-bestuurder.

4.1. ORGANISATIE ELEMENTEN

4.1.1. VISIE OP ORGANISATIE

Visie [23]
'Wel.kom streeft naar een samenleving waaraan iedereen kan deelnemen en waarin men zich kan ontwikkelen en zich thuis voelt. Met de vraag van de klant als uitgangspunt en in continue dialoog zetten we ons resultaatgericht en met betrokkenheid in. Wij werken, samen met andere organisaties, op een professionele, proactieve en integrale manier waarbij elke onderdeel financieel zelfstandig kan opereren. Wel.kom wil een lerende en zich ontwikkelende organisatie zijn voor haar klanten, medewerkers en vrijwilligers.'

Missie [24]
'Wel.kom draagt, samen met onze doelgroepen en ketenpartners, bij aan een leefbare samenleving voor en door iedereen. Dit doen wij binnen de kaders die door stakeholders worden gesteld. Onze dienstverlening is gericht op het (al dan niet in samenwerking met anderen) versterken van individuen en groepen, zodat iedereen actief en zelfstandig kan meedoen in de maatschappij. Wel.kom biedt daarvoor optimale kansen en ondersteuning aan iedereen die daar gebruik van wil maken, ongeacht leeftijd, achtergrond en omstandigheden.'

4.1.2. ORGANISATIESTRUCTUUR

Stichting Wel.kom is een hiërarchische organisatie, waarbij sprake is van gedecentraliseerde besluitvorming en veel top-down communicatie. In het organogram -afgebeeld op de volgende pagina- is te zien dat de organisatie een lijn- en functionele staforganisatie is. De directie en Raad van toezicht van Stichting Wel.kom wordt bijgestaan en geassisteerd door medewerkers met een specialiteit: de ondersteunende afdelingen. Afdeling PR/communicatie is hier een voorbeeld van[25]. De overige afdelingen zijn terug te vinden in het organogram.

Functionele bevoegdheden kunnen worden toegekend aan specifieke personen en afdelingen. In dit laatste geval wordt van een functionele stafafdeling gesproken. Het kenmerk van een functionele stafafdeling is dat het ook een deel van de uitvoering van het werk verricht.

[22] M van den Bosch, P. Zweekhorst, - Funderingsschema: het funderen van communicatieadvies in organisaties
[23] Intern document – Jaarverslag 2010
[24] Intern document – Jaarverslag 2010
[25] N. van Dam J. Marcus - Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management (5e druk)

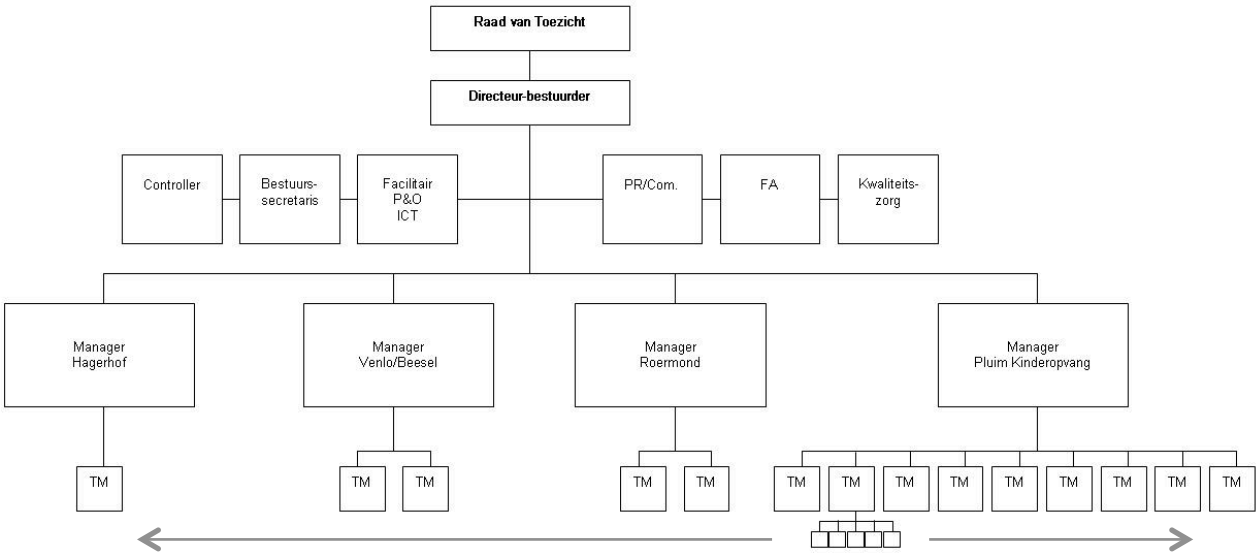
Door middel van haar functionele relatie maakt een functionele stafafdeling gebruik van de bevoegdheid om andere afdelingen of functionarissen aanwijzingen te geven over het te volgen beleid, een te volgen werkwijze of procedure.

Vaak worden lijnmanagers of –afdelingen verplicht een functionele stafafdeling te raadplegen zodra er beslissingen moeten worden genomen waarbij de deskundigheid van de functionele stafafdeling van belang is.

Organisatiestelsel
Stichting Wel.kom heeft in haar opbouw en functioneren veel weg van een mechanisch organisatiestelsel. Er wordt uitgegaan van een stabiele organisatieomgeving, terwijl de sector waarin de organisatie zich begeeft alles behalve stabiel is. Uit gesprekken met de HRM-manager blijkt dat de organisatie momenteel bezig is met een verschuiving van een mechanisch organisatiestelsel naar een organisch organisatiestelsel.

Functiespecificatie
Stichting Wel.kom bestaat uit een holding en vier werkmaatschappijen: Stichting Wel.kom Venlo/Beesel, Stichting Wel.kom Roermond, Pluim Kinderopvang en Stichting Hagerhof. Vanuit de holding zijn managers aangesteld, die elk een werkmaatschappij managen. Binnen de werkmaatschappij zijn verschillende teammanagers (TM) werkzaam, die op hun beurt aangestuurd worden door de manager. De teammanagers hebben een team of een cluster onder zich.

Organogram Stichting Wel.kom



In de bijlagen is het bovenstaande organogram op groot formaat te vinden[26].

[26] Organogram Stichting Wel.kom, zie bijlage 4

4.1.3. ORGANISATIECULTUUR

In de definitie van interne communicatie, zoals opgesteld in het theoretisch kader, wordt de organisationele context benoemd. De organisationele context bestaat o.a. uit cultuur en omgeving, die voor iedere organisatie anders zijn. De manier van communiceren in een organisatie is voor een deel afhankelijk van de cultuur die er binnen die organisatie heerst.

Auteurs Tom Peters en Robert Waterman[27] leverden in de jaren negentig het bewijs dat organisaties vooral het gewenste bedrijfsresultaat behalen op basis van een bewust in stand gehouden cultuur. Cultuur wordt volgens hen een steeds belangrijker niet-tastbaar onderdeel van de identiteit van een organisatie. Voor er dieper in gegaan wordt op het begrip cultuur, zal er daarom eerst gekeken worden naar de identiteit van Stichting Wel.kom en haar werkmaatschappijen.

Identiteit
Identiteit, ook wel 'corporate identity' genoemd, wordt door van Riel[28] omschreven als: *'de 'tastbare' manifestatie van de persoonlijkheid van de onderneming. Het geeft het onderscheidend vermogen en de herkenbaarheid van de individuele eigenschappen van de onderneming weer. Het is de identiteit, die de realiteit van de ondernemingspersoonlijkheid weerspiegelt en projecteert'.*

Een organisatie identiteit bestaat uit drie aspecten:
- Gedrag, ook wel cultuur genoemd
- Communicatie
- Symboliek, ook wel de visuele identiteit

Dat de medewerkers achter de organisatie staan is van groot belang bij het uitdragen van de identiteit. Zij zijn de mensen die dagelijks contact hebben met diverse doelgroepen. Een sterke identiteit bevordert het wij-gevoel onder de medewerkers.

In paragraaf 4.2. wordt dieper ingegaan op de communicatie elementen van Stichting Wel.kom. Later in deze paragraaf wordt het gedrag (cultuur) van de organisatie uitgediept. Onderstaand een kort stukje over de symboliek van Stichting Wel.kom. Symboliek bestaat uit een huisstijl en een logo.

Stichting Wel.kom als gehele organisatie gebruikt het volgende logo:

In januari is Stichting Wel.kom Kinderopvang veranderd in Pluim Kinderopvang. Een nieuwe naam met een nieuwe doelgroepgerichte visuele identiteit. Behalve Pluim Kinderopvang, hebben de andere werkmaatschappijen geen eigen (visuele) identiteit. Onderstaand het logo van Pluim Kingeropvang.

Wel.kom Venlo/Beesel en Stichting Wel.kom Roermond hanteren allebei de huisstijl van Stichting Wel.kom. Alleen voor jongerenwerk is er een aangepaste huisstijl ontwikkeld, die meer aansprekend is. De andere vakgebieden onderscheiden zich van elkaar door kleurgebruik, de stijl blijft hetzelfde. Een aantal communicatiemiddelen met bijbehorende huisstijl zijn terug te vinden in de bijlagen[29].

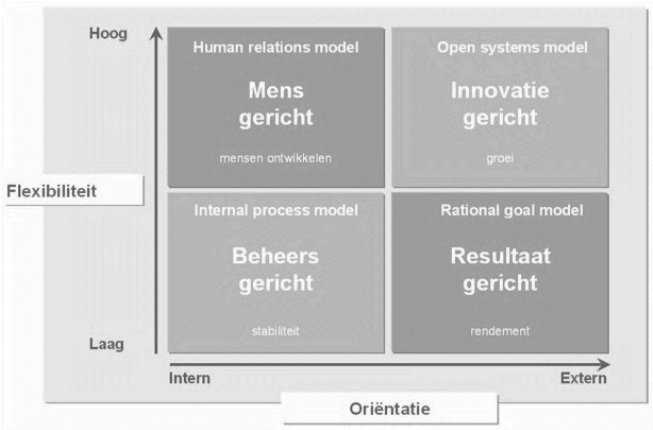
[27] T. Peters & R. Waterman – In search of excellence, 2004
[28] Van Riel – Identiteit en imago, 6e druk
[29] Communicatiemiddelen Stichting Wel.kom, zie bijlage 5

Het begrip cultuur
De cultuur van een organisatie is, zoals eerder vermeld, een belangrijk onderdeel van de identiteit van die organisatie. Er zijn veel verschillende definitief van cultuur bekend, die allemaal dezelfde gemeenschappelijke kenmerken bevatten, namelijk:

- Cultuur wordt door mensen gedeeld en gedragen
- Cultuur is aangeleerd
- Cultuur is niet onmiddellijk zichtbaar
- Cultuur heeft een duurzaam, stabiel en moeilijk te beïnvloeden karakter

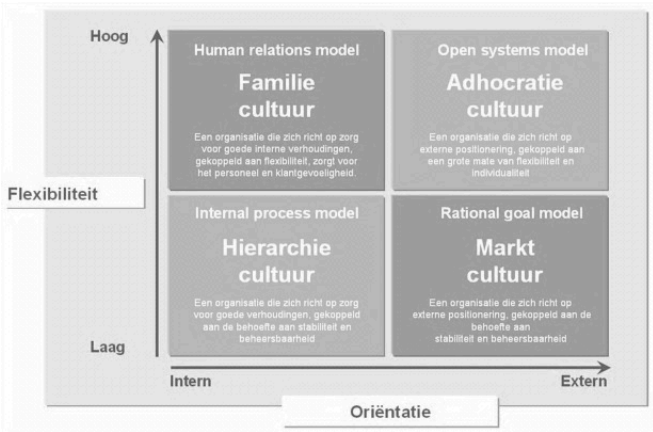
Nieuwenhuis[30] formuleert een organisatiecultuur als volgt: *'De gemeenschappelijke waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiende gedrag'.* Waarden en normen zijn moeilijk waar te nemen, waardoor cultuur vaak impliciet blijft. Cultuur wordt zichtbaar in en door het gedrag van mensen.

Cultuurtypes
Er bestaat geen perfecte organisatiecultuur. De cultuur die bij een organisatie past, is afhankelijk van de organisatie zelf. Om de verschillende cultuurtypes overzichtelijk weer te geven, hebben Quinn en Rohrbaugh[31] een model ontwikkeld: *'Competing Values Framework'.*



Quinn & Rohrbaugh, Competing Values Framework

Het *'Competing Values Framework'* is later door Quinn en Cameron doorontwikkeld tot het *'OCAI-model': Organizational Culture Assessment Instrument*.



Quinn & Cameron, OCAI-model

[30] M. Nieuwenhuis, The art of management, 10e druk
[31] M. Nieuwenhuis, The art of management - Quinn & Rohrbaugh – Competing Values Framework

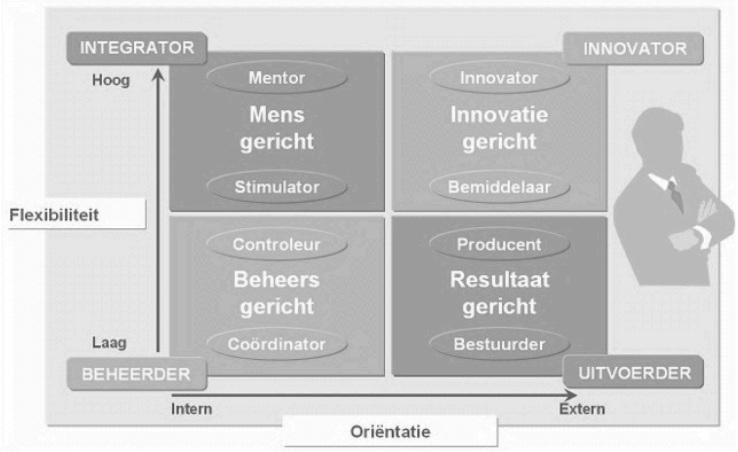
In theorie komt Stichting Wel.kom het meest overeen met de familiecultuur en de adhocratie cultuur. Vijf jaar geleden zou de organisatie getypeerd kunnen worden als een familiecultuur. Door alle hectiek is zij steeds meer op een adhocratie cultuur gaan lijken. Door het ontbreken van duidelijke kaders en richtlijnen, is de organisatie te flexibel.

Leiderschap

Aansluitend op de vorige paragraaf, maakt ook leiderschap deel uit van organisatie elementen. Leiderschap maakt onderdeel uit van de cultuur van een organisatie. Bij leiderschap staat de omgang tussen medewerkers en managers centraal. Het leidinggevende gedrag van een manager maakt dus deel uit van de organisatiecultuur. Volgens Nieuwenhuis[32] is leiderschap *'het op basis van persoonlijk contact beïnvloeden van de prestaties van medewerkers'.* Hij schrijft dat een leider of manager succesvol is, wanneer hij instrueert, motiveert, inspireert en zowel intern als extern verbindt. Nieuwenhuis legt hiermee ook een verband tussen enerzijds de bindfunctie en anderzijds de betrekfunctie van interne communicatie, zoals Reijnders en Slangen ze benoemen en de rol van leiderschap hierin. Interpersoonlijke communicatie en beïnvloeding speelt hierbij een belangrijke rol.

Zo stellen McAfee en Champagne[33] dat leiderschap '*bestaat uit de interpersoonlijke invloed die in een situatie wordt uitgeoefend en via het communicatieproces wordt gericht op het bereiken van bepaalde doelen'*. Leidinggeven is dan ook interactioneel van aard.

Leiderschapsstijlen zitten vaak diep in de organisatiecultuur verweven. Dat maakt Quinn duidelijk door de stijlen te verwerken in het *'Competing Values Framework:'*



Bij Stichting Wel.kom is er geen duidelijke leiderschapsstijl terug te vinden. Kijkend naar de huidige cultuur van de organisatie, zouden de leidinggevenden optreden als innovators en bemiddelaars. De rol van leidinggevende zal worden meegenomen in het uiteindelijke advies.

[32] M. Nieuwenhuis, The art of management, 10e druk
[33] B. McAfee & P. Champagne – Effectively Managing Troublesome Employees (1994)

4.2. COMMUNICATIE ELEMENTEN

4.2.1. VISIE OP COMMUNICATIE

Een expliciete visie op communicatie is er vooralsnog niet. Communicatie wordt momenteel gezien als een uitvoerende taak. De communicatieafdeling benadrukt het belang van strategische en beleidsmatige communicatie, maar dit is nog niet overal in de organisatie bekend.

Zoals al eerder werd aangegeven, heeft Reijnders twee visies op interne communicatie geformuleerd. Hierop aansluitend heeft hij een aantal uitgangspunten voor communicatiebeleid geformuleerd. Een aantal van de uitgangspunten van de actie-visie komt overeen met de huidige situatie van Stichting Wel.kom:

- Communicatie is het aanbieden van zenders aan ontvangers: informatie overdragen
- Er is met name top-down communicatie, al is er wel ruimte voor bottom-up communicatie
- Communicatie rondom besluitvorming vindt vaak pas plaats als besluiten genomen zijn. Medewerkers worden niet betrokken bij deze besluiten.
- Het bedrijfsbelang domineert. Meningen van anderen komen vaak niet aan bod, omdat zij het beleid van de organisatie in de weg kunnen staan.
- Het communicatieklimaat is gesloten en de tone of voice zakelijk

4.2.2. COMMUNICATIESTRUCTUUR

Mate van formaliteit
Deze dimensie verwijst naar de regels en voorschriften die zijn ontwikkeld over 'hoe te handelen' in omschreven situaties. Hoe meer situaties aan de regelgeving gebonden zijn, hoe sterker de formalisatie. Binnen Stichting Wel.kom zijn er niet veel wetten en regels op het gebied van communicatie. Er zijn geen kaders opgesteld en men weet in sommige situaties niet hoe te handelen en wie te benaderen.

Mate van gelaagdheid
Deze dimensie verwijst naar het aantal niveaus in de organisatiehiërarchie dat een boodschap maximaal doorloopt tussen de eerste zender en de uiteindelijke ontvanger. Dit heeft consequenties voor de lengte van de communicatiestromen: het aantal elementen waarover een boodschap tussen de eerste zender en de laatste ontvanger verloopt. De gelaagdheid is binnen Stichting Wel.kom normaal. Bovenaan staat de directeur-bestuurder met de Raad van Toezicht, daaronder komen de managers, dan de teammanagers gevolgd door de medewerkers. De ondersteunende afdeling van de organisatie staan in het organogram onder de directeur-bestuurder.

De breedte van de communicatiestructuur
Deze dimensie heeft betrekking op het aantal verschillende elementen (personen, groepen, afdelingen) dat maximaal naast elkaar, dat wil zeggen op hetzelfde hiërarchische niveau, in de communicatiestructuur bestaat. Stichting Wel.kom heeft zes verschillende ondersteunende afdelingen, die elk op hetzelfde hiërarchische niveau opereren. Er zijn vier werkmaatschappijen, die elk één manager hebben. Daarnaast zijn er per werkmaatschappij verschillende teammanagers werkzaam.

4.2.3. COMMUNICATIESTROMEN

Verticale communicatiestromen
Verticale communicatie is communicatie tussen mensen op verschillende hiërarchische niveaus. Dit kan zowel top-down als bottom-up zijn. Binnen Stichting Wel.kom vindt de top-down communicatie bijvoorbeeld plaats als er informatie over het beleid of over werkzaamheden wordt gecommuniceerd door de manager aan de teammanager. De teammanager dient dit dan vervolgens te verspreiden binnen zijn team, wederom top-down.

De communicatie tussen managers en teammanagers wordt steeds belangrijker. Beiden dienen nota bene hetzelfde uit te dragen naar hun eigen cluster. Bij Stichting Wel.kom is er daarom sinds kort een TMO-overleg, waarbij managers en teammanagers onderling met elkaar vergaderen over een bepaald thema.

Horizontale communicatiestromen
Horizontale communicatie is communicatie tussen organisatieleden en groepen op hetzelfde hiërarchische niveau. Ondersteunende afdelingen communiceren met elkaar door middel van schriftelijke middelen, door middel van telefoon of door elkaar op te zoeken. Medewerkers op de werkvloer hebben verschillende overlegvormen. Hierover meer in de volgende paragraaf.

Diagonale communicatiestromen
Communicatie tussen verschillende hiërarchische niveaus op verschillende 'afdelingen'. Dit is veelal communicatie tussen de ondersteunende afdelingen van Stichting Wel.kom en de overige medewerkers. Zowel managers, teammanagers als uitvoerende medewerkers kunnen contact hebben met de ondersteunende diensten, afhankelijk van de situatie. Deze communicatie vindt telefonisch, per e-mail of in een werkoverleg plaats.

4.2.4. FORMELE EN INFORMELE COMMUNICATIE

Intern wordt er op verschillende manieren gecommuniceerd. Stichting Wel.kom heeft verschillende middelen om te communiceren. In deze paragraaf zullen die middelen onderverdeeld worden in formele en informele communicatiemiddelen.

Formele communicatie
Communicatie die verloopt via het formele organisatienetwerk wordt formele communicatie genoemd. Stichting Wel.kom heeft verschillende vormen van formele communicatie. Zo zijn er verschillende overlegvormen, zowel horizontaal als verticaal. De vormen van overleg verschillen per werkmaatschappij. Zo heeft Stichting Wel.kom Roermond bijvoorbeeld stadsdeelteamoverleg, teamoverleg, functieoverleg en werkoverleg. Pluim Kindervang heeft teamoverleg, functieoverleg en clusteroverleg. Sinds kort maakt Stichting Wel.kom gebruik van een nieuwe overlegvorm, de Glassroom: een overlegvorm waarbij de resultaten en de prognose van alle vier de werkmaatschappijen besproken wordt. Voorheen was er geen overlegvorm, waarbij alle interne partijen betrokken waren. Ook wordt er bilateraal overleg gevoerd, zowel horizontaal als verticaal.

Andere formele communicatiemiddelen die bij de organisatie gebruikt worden zijn: het netwerk van de computer, de e-mail, de telefoon, de digitale nieuwsbrief (Form@il) en het op informele wijze geschreven personeelsblad (Punt.nu). De Form@il wordt elke twee weken verspreid. Indien nodig wordt er een extra versie geschreven. De Punt.nu wordt vier keer per jaar uitgebracht.

Opvallend is dat de organisatie geen intranet heeft.

Informele communicatie
Informele communicatie komt voort uit het informele netwerk als een geheel van sociale relaties. Binnen Stichting Wel.kom wordt er informeel gecommuniceerd in de pauzes, maar ook tijdens de reguliere werkuren. Tussen medewerkers van een afdeling onderling, heerst een informele sfeer. De communicatie tussen de afdelingen onderling lijkt formeler te zijn.

Er zijn lunches georganiseerd, waarbij medewerkers op een informele manier kennis kunnen maken met de nieuwe directeur-bestuurder, Henk Janssen. Deze lunches worden aangekondigd in de Punt.nu.

De huidige communicatiemiddelen van Stichting Wel.kom richten zich veelal op informeren, volgens de Trap van Quirke.

4.2.3. LIJN- EN PARALLELCOMMUNICATIE

Met lijncommunicatie wordt de communicatie langs de hiërarchische lijn in de organisatie bedoeld. Onder parallelcommunicatie valt de communicatie die vanuit een centraal punt rechtstreeks op de medewerkers is gericht (dus zonder tussenpersoon). In het organogram van Stichting Wel.kom zijn duidelijke lijnen te zien. Er wordt alleen niet altijd via deze lijn gecommuniceerd, blijkt uit observatie en participerend onderzoek. Soms krijgen medewerkers niet gelijktijdig dezelfde informatie, wat voor ontevredenheid zorgt.

Via de communicatieafdeling wordt er aan parallelcommunicatie gedaan: de zogenoemde Form@il en de Punt.nu zijn middelen die rechtstreeks aan alle medewerkers gericht zijn. De inhoud van de Form@il wordt samengesteld door de afdeling PR/communicatie, die op haar beurt weer input ontvangt vanuit het management of de directie.

4.2.4. DE ORGANISATIE VAN COMMUNICATIE

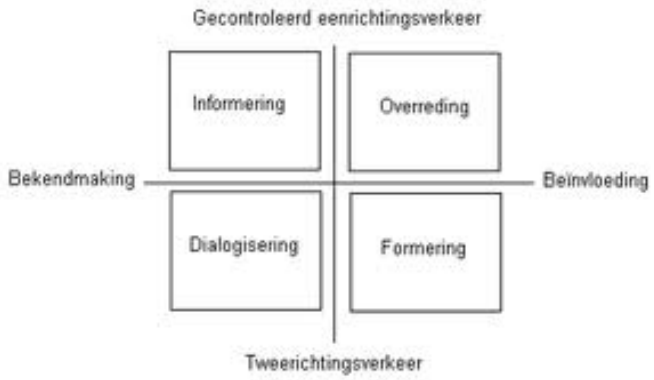
Stichting Wel.kom beschikt over een communicatieafdeling, bestaande uit twee personen. De communicatieafdeling heeft in het verleden voornamelijk gefungeerd als uitvoerende dienst, zowel intern als extern. De afdeling houdt zich o.a. bezig met het versturen van persberichten en het maken/drukken van flyers en posters. Ook de Form@il en de Punt.nu vallen onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Communicatie/PR. Daarnaast ondersteunt de afdeling de interne klant bij uiteenlopende communicatievraagstukken, zoals het organiseren van een open dag.

Het belang van strategische (interne!) communicatie werd tot voor kort niet erkend door het bestuur. Sinds de aanwezigheid van de nieuwe directeur-bestuurder, is de positie van de afdeling aan het veranderen. De communicatieafdeling gaat zich ook op beleidsmatig niveau positioneren en de rol van ondersteuner op zich nemen.

4.2.5. COMMUNICATIESTRATEGIE

Een goede communicatiestrategie is de basis van interne communicatie en geeft de weg aan waarlangs doelstellingen gerealiseerd moeten worden. *'Het Communicatiekruispunt'* van Betteke van Ruler[34] vormt hierbij een duidelijk en gemakkelijk model. Dit model reikt een handvat aan als het gaat om communicatie en contact tussen medewerkers en sluit goed aan op de definitie van interne communicatie, zoals opgesteld in het theoretisch kader. Afhankelijk van de situatie kan er gekozen worden voor een specifieke strategie.

[34] B. van Ruler – Strategisch management van communicatie



Stichting Wel.kom heeft momenteel geen specifieke communicatiedoelen opgesteld. Hierdoor ontbreekt er ook een eenduidige communicatiestrategie. Wel blijkt uit participerend onderzoek en gesprekken dat de organisatie zich vooral bezig houdt met gecontroleerd eenrichtingsverkeer: informeren.

Communicatiedoelen afdeling Communicatie/PR
De afdeling Communicatie/PR heeft een aantal speerpunten opgesteld voor 2012. Onderstaand enkele doelen:

- Organiseren nieuwe taakverdeling PR/Communicatie
- Introductie en implementeren nieuwe strategische visie
- Verbeteren interne communicatie
- Professionaliseren
    - Strategisch communicatieplan, lange termijn
    - Afgeleide communicatieplannen per werkmaatschappij
    - Begroting 2012
- Externe communicatie
    - Nieuwe website(s) ontwikkelen
    - Social Mediabeleid opstellen

RESULTATEN

KWALITATIEF ONDERZOEK

5. RESULTATEN KWALITATIEF ONDERZOEK

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste resultaten van het kwalitatief onderzoek weergegeven. Het kwalitatieve onderzoek is opgesteld aan de hand van het theoretisch kader. De onderzoeksverantwoording is behandeld in hoofdstuk 2.

De precieze uitwerkingen van de interviews worden niet geplaatst, om zo de anonimiteit van de geïnterviewden te waarborgen. In het kwalitatieve onderzoek is antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

- Hoe verloopt de huidige interne communicatie bij Stichting Wel.kom?
- Waar liggen de knelpunten m.b.t. de interne communicatie?
- Wat zijn de verwachtingen m.b.t. de interne communicatie?
- Wat is de relatie tussen betrokkenheid en interne communicatie?

De resultaten worden gerangschikt op basis van functieniveau. Binnen deze rangschikking zal –indien nodig- onderscheid gemaakt worden tussen de werkmaatschappijen.

5.1. MANAGEMENT EN MIDDENMANAGEMENT

In deze paragraaf zijn de onderzoeksresultaten van de interviews met het management en middenmanagement terug te vinden. In totaal zijn er drie managers geïnterviewd en vier teammanagers.

Onderstaand nog een kort overzicht van de ondervraagde managers en teammanagers.

Managers		
1. Man	HRM & P&O	Stichting Wel.kom Holding
2. Man		Stichting Wel.kom Roermond Stichting Wel.kom Venlo/Beesel
3. Vrouw		Pluim Kinderopvang
Teammanagers		
4. Vrouw		Stichting Wel.kom Roermond
5. Vrouw		Stichting Wel.kom Venlo/Beesel
6. Vrouw		Pluim Kinderopvang
7. Vrouw		Pluim Kinderopvang

5.1.1. STICHTING WEL.KOM ALS ORGANISATIE

Het merendeel van de respondenten geeft aan dat zij weten waar Stichting Wel.kom voor staat, namelijk voor een brede welzijnsorganisatie. Door elke klant als individu te zien, levert de organisatie diensten op maat. De respondenten geven aan dat zij vermoeden dat dit naar buiten toe goed wordt uitgestraald. Zij zien Stichting Wel.kom als hun werkgever, waarbij zij zich kunnen ontplooien en een goede dienstverlening kunnen neerzetten.

5.1.2. CULTUUR EN SFEER

De sfeer wordt door de managers en teammanagers omschreven informeel, maar ondertussen ook onnodig bureaucratisch. Veel zaken gebeuren via omwegen. Eigen werk gaat altijd voor, waardoor onderling begrip niet altijd hoog is. Hierdoor wordt er veel geklaagd en wordt de cultuur bestempeld als een klaagcultuur, waarbij de wijzende vinger geen onbekend begrip is. Terwijl de organisatie zich extern positioneert als een organisatie met oog voor mensen, ontbreekt de aandacht intern. Er ontbreekt een 'wij-gevoel'. Ook geven de respondenten aan dat, door alle veranderingen de afgelopen jaren, de sfeer steeds slechter wordt en vertrouwen in elkaar ontbreekt.

5.1.3. EILANDENCULTUUR

Door enkele respondenten wordt aangegeven dat er bij de ondersteunende afdelingen onderling, sprake lijkt van een eilandencultuur. Elke afdeling denkt vanuit zijn eigen expertise. Hierdoor werken de afdelingen niet alleen langs elkaar en zijn zij niet op de hoogte van elkaars bevoegdheden, maar ontstaan er ook verwijten naar elkaar toe door het ontbreken van interactie. Afdelingen weten niet wie zij kunnen benaderen voor welke kwesties. Ook enkele respondenten –voornamelijk vanuit het middenmanagement- weten niet wat de precieze rol van de ondersteunende afdelingen is.

5.1.4. LEIDERSCHAP

De respondenten nemen hun rol als leidinggevende serieus, maar zien zichzelf eerder als begeleider, dan als ondersteuner. Het betrekken van medewerkers bij de organisatie als geheel wordt vaak echter vergeten, vooral bij Stichting Wel.kom Roermond. Daar is de behoefte volgens de respondenten ook minder groot, omdat de medewerkers zich vooral met hun eigen vakgebied en regio bezighouden. De respondenten geven aan hun medewerkers wel bij de werkmaatschappij te betrekken.

5.1.5. BETROKKENHEID

Alle respondenten voelen zich zeer betrokken, zowel bij de organisatie als bij hun eigen werkmaatschappij. Zij geven ook aan dat zij betrokkenheid voor een groot deel afhankelijk vinden van persoonlijkheid van een individu en van het functieniveau. De respondenten vinden het vooral belangrijk om clusters te betrekken bij hun eigen werkmaatschappij. Dit doen zij door middel van verschillende overlegvormen.

5.1.6. MOTIVATIE

Alle respondenten geven aan de inhoud van hun werk, de uitdaging van het opbouwen van de organisatie en de afwisseling van het werk de belangrijkste drijfveren zijn om hun functie uit te voeren.

5.1.7. INFORMATIE

Het grootste deel van de respondenten geeft aan tevreden te zijn over de informatie die zij aangereikt krijgen. Vaak krijgen zij de beleidsinformatie uit eerste hand (managers) of tweede hand (teammanagers). Taakinformatie vergaren zij zelf, door in gesprek te gaan met zowel werkvloer als leidinggevenden en door de omgeving te monitoren. Taakinformatie wordt door respondenten veelal via mail en overlegvormen verspreid. Er is een te kort aan beheerinformatie. Het overzicht van resultaten ontbreekt. Enkele respondenten geven aan dat zij de nieuwe overlegvorm, de Glassroom, prettig vinden.

Over het algemeen zijn de respondenten tevreden over de manier van informatieverspreiding. Zij hebben vanwege hun functie 'toegang' tot de meeste informatie. Hoe hiermee omgegaan wordt, verschilt.

Sommige respondenten geven aan dat het voor hen niet duidelijk is hoe en wanneer zij iets door moeten communiceren via de lijn. Er zijn hier geen afspraken over gemaakt, waardoor sommige clusters eerder op de hoogte zijn dan anderen. Vooral de teammanagers van Pluim Kinderopvang filteren zelf de door te geven informatie.

5.1.8. COMMUNICATIEMIDDELEN

Over de interne communicatiemiddelen zijn de respondenten neutraal. De vormgeving van het personeelsblad spreekt niet aan en wordt niet door iedereen gelezen. Enkele respondenten geven aan het onzin te vinden dat dit blad er is. Andere respondenten vinden het belangrijk om op een informele manier met elkaar in contact te komen en informatie over elkaar te lezen.

Niet alle respondenten lezen de interne nieuwsbrief. Ze geven hierbij als reden dat ze toch al op de hoogte zijn van de zaken die erin staan. Punten van feedback over de nieuwsbrief zijn: de inhoud kan meer gestructureerd en toegespitst worden per werkmaatschappij. Er komt soms te veel informatie tegelijk, waardoor het overzicht verdwijnt en de relevantie onduidelijk is.

Enkele respondenten geven aan dat zij graag een verbetering zien ten aanzien van de extern gerichte website van de organisatie. De website wordt bestempeld als ouderwets en onduidelijk en moet een meer professionelere uitstraling hebben, zodat de kernwaarden ook via communicatie indirect zichtbaar worden.

Ook de informatievoorzieningen in en de aankleding van het hoofdkantoor wordt door sommige respondenten als negatief bestempeld. De muren kunnen volgens een respondenten wel een likje verf gebruiken. De respondenten geeft aan dat het belangrijk is om in een fijne werkomgeving te kunnen werken. Op die manier wordt het ontvangen van bezoekers ook aantrekkelijker en representeert de organisatie zich professioneler.

Alle respondenten vinden het belangrijk dat zij vanuit thuis kunnen werken en dat er meer interactie plaatsvindt tussen werkvloer en management. De functieniveaus werken langs elkaar heen, in plaats van met elkaar samen. Enkele respondenten vinden het belangrijk dat hun team/cluster zelf actief op zoek kan naar informatie, die bijvoorbeeld via een intranet te raadplegen is.

Veel respondenten geven aan dat de communicatie professioneler kan en mag, maar kunnen niet direct aangeven hoe de verbetering plaats kan vinden. Ze ervaren veel onduidelijkheden over dit begrip. Er ontbreken duidelijke kaders, waardoor iedereen zich bezig houdt met de communicatie en er onderling weinig vertrouwen is. Er zijn verwachtingen die niet altijd waargemaakt worden.

5.1.9. BESLUITVORMING

Belangrijke besluiten worden vaak genomen door de directeur of de Raad van Toezicht. In principe moet alles voor een akkoord langs deze disciplines. Respondenten geven aan dat zij het vaak lastig vinden om in te schatten welke besluiten van belang zijn om door te spelen aan de werkvloer, waardoor gefilterd wordt en het risico ontstaat dat niet iedereen tegelijkertijd dezelfde boodschap ontvangt. Respondenten geven daarnaast ook aan dat er nog meer gebruik gemaakt kan worden van elkaars expertise voor er belangrijke beslissingen genomen worden. Wel worden ondersteunende afdelingen geraadpleegd in bepaalde situaties. De input die vanaf de werkvloer geleverd wordt, moet gewaardeerd en gerespecteerd worden. Tot op bepaalde hoogte. Het moet voor uitvoerend medewerkers ook bekend zijn dat zij geen rechtstreekse invloed kunnen hebben in belangrijke besluiten, stellen enkele ondervraagden.

Ze zijn wel tevreden met hun eigen aandeel in de besluitvorming. Ook vinden ze dat de uitvoerend medewerkers zelf werkinhoudelijke besluiten mogen nemen op de werkvloer, zowel bij Stichting Wel.kom Roermond en Stichting Wel.kom Venlo/Beesel als bij Pluim Kinderopvang.

5.1.10. AFDELING COMMUNICATIE/PR

Respondenten geven aan bekend te zijn met de veranderende rol van de afdeling Communicatie/PR. Enkele respondenten weten niet wat de specifieke taken van de afdeling zijn en in de toekomst zullen zijn. Dit zijn veelal teammanagers. De respondenten uit het management lijken de verandering positief te vinden.

5.1.11. VERBETERPUNTEN

De respondenten geven aan dat zij zich bewust zijn van de impact die de veranderingen gehad hebben op het personeel, maar weten niet hoe zij hier rekening mee kunnen houden in hun manier van leidinggeven. Het betrekken van medewerkers op de werkvloer is voor enkele van hen moeilijk in te vullen. Wel vinden enkele respondenten dat hun medewerkers meer waardering verdienen en serieuzer genomen kunnen worden.

Sommige respondenten spreken over de bekende Paarse Krokodil-cultuur. Er wordt –ondanks de weinige kaders en structuur- erg bureaucratisch en langzaam gehandeld binnen Stichting Wel.kom. Hierdoor is de behoefte aan structuur nog groter. Een ander praktisch probleem wat benoemd wordt is het vele digitale verkeer, waardoor eenzelfde boodschap op verschillende manier geïnterpreteerd kan worden. Er is meer behoefte aan persoonlijk contact.

5.2. UITVOEREND MEDEWERKERS

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten van de uitvoerende medewerkers uitgewerkt. Er zijn in totaal 12 medewerkers geïnterviewd.

Uitvoerend medewerkers		
1. Vrouw	Servicebureau	Stichting Wel.kom Holding
2. Vrouw	Vrijwilligerscentrale	Stichting Wel.kom Holding
3. Man	Jongerenwerker	Stichting Wel.kom Venlo/Beesel
4. Vrouw	Hulpverlener	Stichting Wel.kom Venlo/Beesel
5. Man	Bewonersondersteuner	Stichting Wel.kom Venlo/Beesel
6. Man	Jongerenwerker	Stichting Wel.kom Roermond
7. Vrouw	Ouderenwerker	Stichting Wel.kom Roermond
8. Vrouw	Jeugdwerker	Stichting Wel.kom Roermond
9. Vrouw	Pedagogisch medewerker	Pluim Kinderopvang
10. Vrouw	Pedagogisch medewerker	Pluim Kinderopvang
11. Vrouw	Leidster	Pluim Kinderopvang
12. Vrouw	Leidster	Pluim Kinderopvang

5.2.1. STICHTING WEL.KOM ALS ORGANISATIE

Het grootste deel van de respondenten geeft te kennen dat zij slechts vaag weten waar Stichting Wel.kom voor staat. ‘Iets met welzijn’ en ‘een brede organisatie’. Ze houden zich voornamelijk bezig met hun eigen werkzaamheden binnen hun eigen werkmaatschappij en locatie. Daarnaast hebben de medewerkers op de werkvloer nauwelijks contact met de ondersteunende afdelingen en het Centraal Bureau. Ze kennen voornamelijk hun directe collega’s en hun eigen teamleider.

5.2.2. CULTUUR EN SFEER

De respondenten hebben verschillende meningen over de cultuur en maken hierbij onderscheid tussen de cultuur zoals die organisatie breed wordt ervaren en de cultuur die zij binnen hun eigen discipline ervaren. De cultuur binnen eigen disciplines is goed en mensen praten op een informele manier met elkaar: er is sprake van een familiecultuur: hoge externe oriëntatie met een hoge flexibiliteit.

De cultuur binnen de organisatie is grimmig. De uitvoerende medewerkers kijken door alle veranderingen sceptisch naar de directeur en de Raad van Toezicht. Het vertrouwen ontbreekt en de meeste respondenten zijn moe van alle veranderingen en onduidelijkheid. Er is veel individualiteit, wat gekoppeld kan worden aan een adhocratie cultuur, volgens Quinn. Enkele respondenten geven aan dat zij behoefte hebben aan een meer gecontroleerde en afgebakende cultuur, waarin verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden duidelijk zijn, maar waar ondanks alle duidelijke kaders wel nog informeel gecommuniceerd wordt.

5.2.3. EILANDENCULTUUR

Wat betreft de werkmaatschappijen onderling, is er weinig sprake van samenwerking. Stichting Wel.kom Roermond en Stichting Wel.kom Venlo/Beesel proberen wel steeds vaker samen te werken en te brainstormen over eventuele inhoudelijke kwesties, maar iedere werkmaatschappij focust zich op zichzelf. Vooral Stichting Wel.kom Roermond heeft het gevoel van ‘zij-wij’. De geografische afstand speelt hier ook een rol bij. Respondenten geven aan dat de zaken die ‘daar in Venlo’ gebeuren onbekend zijn voor hen of niet interessant gevonden worden, tenzij het gaat over hun eigen vakgebied.

Enkele respondenten geven aan een eilandencultuur te herkennen bij de ondersteunende afdelingen. De respondenten variëren van uitvoerend medewerkers tot medewerkers van de afdelingen zelf. Men lijkt elkaar wel te benaderen, maar werkt niet samen. Er ontbreekt een dialoog.

5.2.4. LEIDERSCHAP

De rol van de leidinggevenden is bij veel respondenten onduidelijk. Welke rol spelen hun leidinggevendenn binnen de organisatie. De bevoegdheden van zowel manager, teammanager als van henzelf zijn onduidelijk. Er heerst rolonduidelijkheid.

Vooral binnen Pluim Kinderopvang is er door de nieuwe functie van teammanagers onduidelijkheid ontstaan. Voorheen was er een manager en waren er groepsleidsters. De groepsleidsters hebben plaats moeten maken voor teammanagers, waardoor sommige groepsleidsters hun leidende functie moesten verruilen voor de uitvoerende functie. Hierover is onduidelijkheid en dit onderwerp ligt gevoelig bij de medewerkers.

Ook is men niet altijd tevreden over de manier van leidinggeven. Zo geven enkele respondenten aan dat hun leidinggevende zich te veel met de werkvloer bemoeit en te weinig managet. Veel respondenten geven aan dat zij wel bij hun leidinggevende terecht kunnen voor inbreng/problemen/vragen of klachten (bottom-up), maar dat zij niet weten wat er met hun boodschap gedaan wordt, door het gebrek aan feedback en terugkoppeling. De follow-up ontbreekt. Dit kan in sommige gevallen er toe leiden dat medewerkers zich niet betrokken en serieus genomen voelen.

5.2.5. BETROKKENHEID

Hier is een groot onderscheid te merken tussen respondenten van Pluim Kinderopvang en respondenten van Stichting Wel.kom Roermond en Stichting Wel.kom Venlo/Beesel. De respondenten van Pluim Kinderopvang voelen zich erg betrokken bij hun werkgever, waaronder zij Pluim Kinderopvang als primaire werkgever zien. Allemaal geven zij aan zich verbonden te voelen en zich goed te kunnen identificeren met hun werkgever. Toen Pluim Kinderopvang nog Stichting Wel.kom Kinderopvang heette, leek er meer onduidelijkheid. Door de nieuwe identiteit, geven enkele respondenten duidelijkheid te ervaren over hun plek binnen de organisatie.

De respondenten van Stichting Wel.kom Roermond en Stichting Wel.kom Venlo/Beesel geven aan dat zij zich wel bij hun eigen team betrokken voelen, maar minder bij de organisatie. Ook worden zij nauwelijks betrokken door hun leidinggevende bij belangrijke beslissingen waarbij hun kennis volgens hun belangrijk geacht wordt. Daarentegen zeggen ook enkele respondenten aan dat zij het niet belangrijk vinden om op beleidsmatig niveau mee te kunnen denken. Zij bestempelen zichzelf als ervaringsdeskundigen op de werkvloer en zien de managers en teammanagers als deskundigen op het gebied van management en beleid. Wel zouden zij graag meer transparantie willen vanuit het management, zodat ze toch betrokken worden bij de organisatie.

5.2.6. MOTIVATIE

Ook hier geven alle respondenten aan dat de inhoud en afwisseling van hun werk, waar zij veel voldoening uithalen, de belangrijkste drijfveren zijn om hun functie uit te voeren. Veel respondenten zien Stichting Wel.kom als hun werkgever, waarbij zij verzekerd zijn van een inkomen. Meer betekent de organisatie niet voor vele van hen.

5.2.7. INFORMATIE

In het theoretisch kader wordt ingegaan op vier vormen van informatie zoals Reijnders ze beschrijft. Deze vier vormen zijn niet rechtstreeks meegenomen in het interview, maar de resultaten kunnen wel gekoppeld worden aan de theorie.

Respondenten geven aan dat zij genoeg informatie krijgen om hun werk uit te voeren, taakinformatie. Daarentegen blijkt uit de interviews dat respondenten ontevreden zijn over de manier waarop zij informatie ontvangen over beleid en voortgang: de bekende beheer- en beleidsinformatie. Ook sociale en motiverende informatie blijkt een struikelblok te zijn binnen de organisatie. De medewerkers weten vaak niet wat zij met bepaalde informatie moeten, terwijl zij andere informatie missen. Enkele benoemen specifiek waar zij qua informatie behoefte aan hebben: meer informatie over externe belangrijke gebeurtenissen. Hierbij kan gedacht worden aan informatie over politieke besluiten of informatie over concurrenten.

De werkvloer mist feedback bij het goed uitvoeren van werkzaamheden en informatie over belangrijke projecten en beslissingen. Ook willen ze graag bestanden met zulke informatie kunnen raadplegen, maar daar is geen mogelijkheid voor. Het netwerk op de computer blijkt onduidelijk en men weet niet waar men welke informatie kan vinden.

5.2.8. COMMUNICATIEMIDDELEN

Op de werkvloer is er beduidend meer commentaar op de informatiestromen dan op de communicatiemiddelen. Medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de interne communicatiemiddelen. De interne nieuwsbrief bevat veel informatie, door sommige respondenten bestempeld als te veel, maar is vaak in te moeilijke woorden geschreven. Ook kunnen uitvoerende medewerkers vaak niet filteren wat voor hun van belang is, waardoor zij niet alles lezen.

Meningen zijn verdeeld over het feit dat de nieuwsbrief nieuwtjes bevat, die voor slechts één enkele werkmaatschappij van belang is. Enkele respondenten geven aan dat zij het niet interessant vinden om ook nieuwsberichten te lezen die voor andere werkmaatschappijen bedoeld zijn. Weer enkele anderen geven aan dit juist wel prettig te vinden, maar vermelden hierbij dat zij zelf willen kunnen beslissen of en wanneer zij het lezen. Over het algemeen kan hierbij onderscheid gemaakt worden tussen de welzijnssector en Pluim Kinderopvang. Nieuwsbrieven moeten volgens de meeste respondenten gemakkelijk terug te vinden zijn, bijvoorbeeld online.

De meeste uitvoerende medewerkers bij Pluim Kinderopvang beschikken niet over een eigen computer, waardoor zij genoodzaakt zijn om tijdens werktijd achter de computer te kruipen. Hier is echter niet altijd tijd voor. De medewerkers die wel over een eigen computer beschikken, zijn niet gemachtigd beeld- of geluidsmateriaal op de computer te zetten. Dat wordt als vervelend ervaren.

Het personeelsblad wordt bestempeld als iets positiefs, maar heeft volgens verschillende respondenten geen toegevoegde waarde. Het is leuk om op informele wijze informatie over elkaar te krijgen, maar de Punt.nu wordt voornamelijk gelezen als er stukken in staan die betrekking hebben op de respondent zelf. Als het blad digitaal te raadplegen zou zijn, zou men sneller gebruik ervan maken. Daarnaast zegt een enkele respondent dat de vormgeving een opfrisser kan gebruiken en dat het blad meer doelgroepgericht geschreven kan worden.

Er zijn slechts enkele respondenten die intranet als een effectief middel bestempelen, dit zijn veelal de respondenten uit de ondersteunende afdelingen. Bij Pluim Kinderopvang is er geen behoefte aan actieve deelname aan een intranet, maar willen respondenten wel documenten delen en raadplegen.

Veel ondervraagden vinden het voeren van werkoverleg prettig, maar geven hierbij aan dat de overleggen wel effectief en efficiënt moeten plaatsvinden. Er zijn veel verschillende vormen van werkoverleg, vooral bij Stichting Wel.kom Roermond en Stichting Wel.kom Venlo/Beesel. Dat zorgt voor verwarring. Respondenten vragen zich af wat de essentie van sommige overlegvormen is en welke rol zij in dat overleg vormen. Bij Stichting Wel.kom Roermond en Stichting Wel.kom Venlo wordt het wel als positief ervaren dat er sinds kort stadsdeelteamoverleg gevoerd wordt.

Opvallend is dat enkele respondenten uit Roermond aangeven dat zij vrijwel nooit een overlegvorm hebben, tegenover collega's die bedolven raken onder de overlegvormen en hierdoor niet aan hun werk toekomen. Er is behoefte aan structurele overlegvormen, waarin duidelijke doelen verwerkt zijn.
de afdeling. Vooral op het gebied van Social Media, waar geen beleid voor is opgesteld.

5.2.9. BESLUITVORMING

In de interactievisie beschrijft Reijnders dat belangrijke besluiten gerealiseerd kunnen worden, mede door het betrekken van medewerkers. In de interne analyse werd duidelijk dat de besluitvorming veelal hoog in de organisatie plaatsvindt.

Respondenten geven aan dat zij het vooral belangrijk vinden om zelf vakinhoudelijke besluiten op de werkvloer te kunnen nemen. Op organisatorisch niveau voelen zij geen behoefte om besluiten te nemen, maar willen ze wel inspraak leveren. Er zijn mensen aangesteld om definitieve keuzes te maken. In enkele gevallen wordt er in bijvoorbeeld werkoverleg gevraagd naar de input van de respondenten. Wat er vervolgens met de input gebeurt, is onduidelijk. Dat leidt tot verwarring en heeft als gevolg dat de respondenten zich niet altijd gehoord en serieus genomen voelen.

Ook wordt er ook vaak pas laat en onduidelijk gecommuniceerd over belangrijke veranderingen of besluiten. Het taalgebruik is niet altijd gemakkelijk en er wordt slechts een mededeling gedaan, vooral binnen Pluim Kinderopvang wordt de inhoud van de mededelingen niet altijd begrepen. Achtergrondinformatie kan nergens geraadpleegd worden. Respondenten geven aan sneller en transparanter benaderd te willen worden. Ook mag de boodschap simpeler geformuleerd worden.

5.2.10. AFDELING COMMUNICATIE/PR

De rol van de afdeling Communicatie/PR is voor veel respondenten erg onduidelijk. Sommige van hen is nog nooit in contact geweest met deze afdeling en heeft geen idee wat de afdeling doet. Slechts enkele geven aan regelmatig contact te hebben met de afdeling, voor bijvoorbeeld persberichten.

Een aantal respondenten geeft aan dat zij graag zelf verschillende communicatiewerkzaamheden zou willen uitvoeren, met ondersteuning van de afdeling.

5.2.11. VERBETERPUNTEN

De meeste respondenten geven, net als het management en middenmanagement, aan dat zij geen concrete verbeterpunten weten te benoemen. Wel geven zij aan te veel onduidelijkheid te ervaren rondom verschillende onderwerpen, waarbij gedacht kan worden aan rolonduidelijkheid, maar ook onduidelijkheid rondom communicatie. Wanneer wordt wat gecommuniceerd en door wie?

CONCLUSIES

6. CONCLUSIES

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het fieldresearch gekoppeld worden en in verband gesteld worden met de resultaten uit het deskresearch en de theorie.

Communicatiebeleid en –strategie ontbreken
Een van de belangrijkste conclusies die getrokken kan worden uit het hele onderzoek is dat er geen expliciet communicatiebeleid is. Er zijn geen doelen geformuleerd die met behulp van een interne communicatiestrategie behaald kunnen worden. Dit komt voor een deel door onduidelijkheid over de functie van interne communicatie en de veranderende rol van de afdeling PR/communicatie. Ook ontbreekt er een eenduidige visie op interne communicatie.

Momenteel houdt Stichting Wel.kom zich vooral bezig met informeren, in plaats van met communiceren. De actie-visie van Reijnders past bij de huidige visie op communicatie.

Een beleid, met bijbehorende strategie kan als uitgangspunt dienen voor de gehele communicatie bij Stichting Wel.kom en er mede voor zorgen dat er een eenduidig beeld van zowel communicatie komt.

De invloed van leiderschap niet overal bekend
Quinn stelt dat het gedrag van mensen mede bepaalt welke cultuur er binnen een organisatie heerst en vice versa. Leiders hebben veel invloed op het gedrag van medewerkers. In de interne analyse wordt er een verband gelegd tussen leiderschap en de bind- en betrekfunctie van interne communicatie, zoals Reijnders en Slangen ze formuleren.

De invloed die leiderschap -via interne communicatie- kan spelen bij betrokkenheid, wordt onderbelicht. Uit de resultaten bleek dat leidinggevendenn niet altijd weten hoe ze hun medewerkers het beste kunnen betrekken en waarbij de betrokkenheid belangrijk is.

Er is veel onduidelijkheid over bevoegdheden, besluitvorming en verantwoordelijkheden
Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat er -door het ontbreken van kaders- veel onduidelijkheid heerst over bevoegdheden, besluitvorming en verantwoordelijkheden. De rol van de ondersteunende afdelingen is niet duidelijk en men weet niet waar men terecht kan voor wat. Dit geldt voor uitvoerende medewerkers op de werkvloer, maar ook voor de uitvoerende medewerkers van de ondersteunende afdelingen zelf. Er wordt langs elkaar gewerkt in plaats van samengewerkt.

Daarnaast is het voor veel uitvoerende medewerkers niet duidelijk welke bevoegdheden zij bottom-up hebben en welke rol hun leidinggevende invult in de organisatie. Er is ruimte voor interactie, maar door een combinatie van angst en vermoeidheid, wordt deze niet altijd benut. Vermoeidheid treedt op omdat de follow-up ontbreekt. Angst komt voort uit de vele veranderingen van de afgelopen jaren en de onzekerheid die dat met zich mee gebracht heeft.

Uitvoerend medewerkers ontvangen voldoende taakinformatie en zijn tevreden met de inhoudelijke aspecten van hun werk, daarentegen zouden zij graag meer inspraak willen in o.a. besluitvorming, met name wanneer deze in het belang is van hun eigen werkzaamheden.

Op de werkvloer is er een gebrek aan beleids-, beheer- en sociale/motiverende informatie
De werkvloer geeft aan behoefte te hebben aan transparantie vanuit het management over beleidsmatige aspecten. Medewerkers geven aan inspraak te willen hebben bij belangrijke besluiten, maar ze zelf niet te willen nemen. Belangrijke beleidsinformatie is voor hen hierbij van belang. Daarnaast is er veel behoefte aan beheerinformatie. De werkvloer mist feedback bij het goed uitvoeren van werkzaamheden. Ook missen zij informatie over belangrijke de voortgang van projecten en beslissingen op managementniveau, die van belang kunnen zijn voor hun eigen werk. Motivatie komt voor een deel vanuit intrinsieke waarden en afhankelijk van persoonlijkheid, maar kan bevorderd worden door een leidinggevende. Er is behoefte aan minder bureaucratie en meer interactie, waarbij duidelijke kaders de richting bepalen.

Een andere belangrijke conclusie die getrokken kan worden is de mate waarin informatie verspreid wordt. Medewerkers hebben verschillende behoeften op het gebied van informatie. Doordat er geen communicatiebeleid is en leidinggevenden zelf filteren wat zij top-down communiceren, vormt er een kloof tussen medewerkers en managers. Wat moeten medewerkers weten en wat willen medewerkers weten? Hier dient een balans in gevonden te worden. Communicatievaardigheden zijn hierbij belangrijk. Ondanks dat er veel top-down gecommuniceerd wordt, geven leidinggevenden aan dat medewerkers zelf initiatief kunnen tonen als zij behoefte hebben aan bepaalde informatie. Medewerkers kennen hun bevoegdheden bottom-up niet, waardoor dit langs elkaar heen loopt en men elkaar zaken verwijt.

Interne communicatiemiddelen richten zich voornamelijk op informeren i.p.v. communiceren
In de vorige conclusies ging het over de lijncommunicatie, die tussen organisatie, management en medewerkers plaatsvindt. Zowel horizontaal als verticaal. Hier spreken we over de middelen, waarmee men binnen de organisatie mee geconfronteerd wordt. De huidige communicatiemiddelen richten zich volgens de Trap van Quirke te veel op het informeren van medewerkers, waardoor er weinig ruimte is voor tweerichtingsverkeer. De top-down communicatie wordt door uitvoerende medewerkers ervaren als het simpelweg doen van mededelingen. Er is ruimte voor bottom-up communicatie, maar een follow-up ontbreekt vaak, waardoor uitvoerende medewerkers zich niet altijd serieus genomen voelen. Er is behoefte aan een dialoog. Het gevoel van samenwerken ontbreekt. Dát in combinatie met weinig feedback, is er mede voor verantwoordelijk dat medewerkers zich niet betrokken en verbonden voelen met de organisatie. Daarnaast wordt er te veel overlegd, zonder knopen door te hakken. Er is behoefte aan duidelijke kaders en doelen.

Er is behoefte aan interactie en samenwerking
Zoals eerder op deze pagina beschreven, wordt communicatie vooral bestempeld als het doen van mededelingen en kan deze vorm van communicatie vergeleken worden met de actie-visie. Communicatie wordt gezien als een doel, waarbij het management vooral de rol van zender inneemt. Vanuit zowel het management als de werkvloer is er behoefte aan interactie en samenwerking.

De mate van betrokkenheid verschilt per werkmaatschappij en functieniveau
Ook bij deze conclusie kan, op basis van onderzoek, geconcludeerd worden dat er een kloof is tussen het management en de uitvoerend medewerkers. Het management voelt zich betrokken bij de organisatie als geheel, terwijl de uitvoerend medewerkers zich vooral normatief betrokken voelen bij hun eigen werkmaatschappij of ondersteunende afdeling. Dit verschijnsel, wat door Reijnders beschreven is, wordt in het theoretisch kader al behandeld en blijkt in bij Stichting Wel.kom van toepassing.

Een andere opvallende conclusie is dat medewerkers van Pluim Kinderopvang zich meer met de organisatie identificeren sinds er een nieuwe huisstijl en identiteit voor de betreffende werkmaatschappij gebruikt wordt. Ze voelen zich meer affectief betrokken bij hun werkgever, waarbij zij hun eigen werkmaatschappij als werkgever zien. Door de nieuwe identiteit wordt de plek van medewerkers duidelijker en krijgen zij een beter zicht op de functie die Stichting Wel.kom als organisatie invult.

Medewerkers van Stichting Wel.kom Venlo/Beesel en Stichting Wel.kom Roermond leven nog op het zogenoemde eiland, waarbij zij niet precies kunnen omschrijven wie Stichting Wel.kom is.

Medewerkers hebben geen vertrouwen in elkaar en er heerst een eilandencultuur
De vele veranderingen hebben gezorgd voor onrust en onduidelijkheid. Vertrouwen in elkaar ontbreekt. Men weet niet wat men van elkaar, het management en de organisatie als geheel kan verwachten, mede door het ontbreken van duidelijke kaders en feedback en follow-up. Directe collega's vertrouwen elkaar, maar staan sceptisch tegenover de ondersteunende afdelingen. Terwijl er op papier weinig afstand behoort te zijn tussen het management en de werkvloer, wordt dit in de praktijk anders ervaren.

ADVIES

7. ADVIES

In dit hoofdstuk zal er een advies uitgebracht worden, wat voortkomt uit de onderzoeksresultaten en conclusies en antwoord geeft op de centrale vraag:

Hoe kan Stichting Wel.kom haar interne communicatie verbeteren, zodat de betrokkenheid van medewerkers vergroot wordt?

Het logo van Stichting Wel.kom bevat de tekst 'Oog voor mensen. Mijn advies zal in het kader staan van **'Oog voor elkaar'**. Ondanks dat de organisatie zich in een sector bevindt, waarbij de mens centraal staat, is er niet genoeg aandacht voor de eigen medewerkers.

De conclusies staan onderstaand nogmaals kort genoemd:

- Communicatiebeleid en –strategie ontbreken
- De invloed van leiderschap niet overal bekend
- Onduidelijkheid over bevoegdheden, besluitvorming en verantwoordelijkheden
- Een gebrek aan beleids-, beheer- en sociale/motiverende informatie op de werkvloer
- Interne communicatiemiddelen vooral gericht op informeren i.p.v. communiceren
- Er is behoefte aan interactie en samenwerking
- De mate van betrokkenheid is afhankelijk van werkmaatschappij en functieniveau
- Vertrouwen in elkaar ontbreekt en er heerst een eilandencultuur

Het advies zal op volgorde van prioriteit aan bod komen, waarbij het belangrijkste advies als eerste genoemd zal worden. De adviezen vullen elkaar aan.

In het advies is –in opdracht van Stichting Wel.kom- geen rekening gehouden met budget.

7.1. INTERACTIE-VISIE

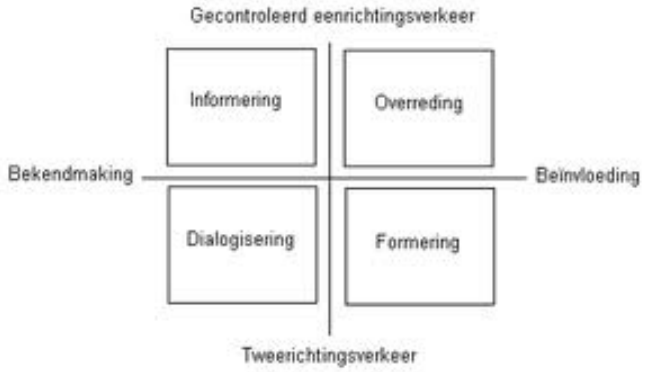
De basis van het advies zal liggen bij de visie op interne communicatie. Momenteel vertoont de visie van Stichting Wel.kom sterke gelijkenissen met de actie-visie van Reijnders, zoals benoemd in het theoretisch kader.

Uit de interviews blijkt dat er behoefte is aan interactie en samenwerking. Het is voor Stichting Wel.kom belangrijk om meer rekening te gaan houden met haar eigen medewerkers. De verschuiving van actie-visie naar interactie-visie op interne communicatie zal centraal staan in dit advies. Dit is een langdurig proces. Toch zullen alle adviezen geformuleerd worden, met de interactie-visie in het achterhoofd.

7.1.1. COMMUNICATIESTRATEGIE

Een duidelijke communicatiestrategie is van groot belang binnen een organisatie. Met de interactie-visie van Reijnders is het achterhoofd, zal er een passende strategie voor Stichting Wel.kom geadviseerd worden.

Uit de interne analyse blijkt dat Stichting Wel.kom geen concrete communicatiestrategie heeft. Volgens het Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler, houdt de organisatie zich momenteel vooral bezig gecontroleerd eenrichtingsverkeer: informeren.



Ik adviseer Stichting Wel.kom om zowel gebruik te maken van de strategie informeren, als van de strategie dialogiseren. Deze keuze is gebaseerd op basis van de resultaten van het kwalitatieve onderzoek. Locke en Latham stellen in hun Goalsetting Theory dat duidelijke doelen leiden tot tevredenheid en daarmee tot meer betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.

Er is op de werkvloer behoefte aan een overzicht van functies met bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Men weet niet wie men waarvoor kan benaderen en houdt zich schuil op zijn eigen eiland of binnen zijn of haar eigen werkmaatschappij. Daarnaast geven medewerkers aan dat zij verschillende vormen van informatie missen. Hierbij spreken zij vooral over beheer-, beleids- en sociale/motiverende informatie. Een gebrek aan interactie zorgt ervoor dat medewerkers en leidinggevenden niet duidelijk weten waar specifieke behoeftes liggen. Door in dialoog te treden met elkaar kunnen deze abstractheden concreet gemaakt worden en kan er wederzijds begrip ontstaan. De onduidelijkheden kunnen door middel van duidelijke informatie met elkaar gedeeld worden. Informeren zal dus een belangrijke strategie blijven binnen de organisatie. Er dient alleen gekeken te worden naar de behoeftes van de medewerkers wat betreft informeren. Wat is belangrijk en waar is behoefte aan?

Uit onderzoek blijkt ook dat Stichting Wel.kom streeft naar open een eerlijke communicatie. Er is vanuit de werkvloer meer behoefte aan transparantie en het management geeft aan ook transparanter te willen communiceren. Tweerichtingsverkeer is hierbij van groot belang: top-down en bottom-up communicatie dienen in balans te zijn. Het is hierbij belangrijk dat de input en eerlijkheid van elkaar gewaardeerd en serieus genomen moet worden. Om begrip te creëren moet er meer communicatie komen. Medewerkers, leidinggevenden en niet-leidinggevenden, moeten met elkaar communiceren. Niet tegen elkaar!

Communicatie moet hierbij dus gezien worden als een interactief proces, waarbij informatie uitgewisseld wordt en men samen tot een besluit of afstemming komt. Dit betekent in de praktijk dat men naar elkaars standpunten luistert en samen naar een oplossing zoekt. Binnen de interactie-visie streeft man dan ook naar tweerichtingsverkeer en samenwerking.

7.1.2. COMMUNICATIEBELEID

Om duidelijkheid rondom communicatie te verkrijgen, is een communicatiebeleid van wezenlijk belang. Dit beleid zorgt ervoor dat de rol van communicatie en de plek van de afdeling Communicatie/PR duidelijk worden. Doelen worden geformuleerd en middelen waarmee deze doelen bereikt kunnen worden ook.

Een communicatiebeleid, geformuleerd vanuit de interactie-visie van Reijnders, heeft een aantal belangrijke uitgangspunten, waarmee Stichting Wel.kom rekening kan houden:

- Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenissen daarvan, in een organisationele, relationele en informationele context, tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.
- Interne communicatie heeft als doel wederzijdse beïnvloeding door zowel gestructureerde, als ongestructureerde interactie.
- Medewerkers maken deel uit van de organisatie, zijn actoren en nemen deel aan belangrijke beslissingen
- Iedereen is op ieder niveau verantwoordelijk voor zijn eigen communicatie. De afdeling Communicatie/PR helpt alle organisatieleden zo goed mogelijk te communiceren door advies te geven, te coachen en te faciliteren.
- Afhankelijk van je positie identificeer je je met een deel van de organisatie. Dat wordt erkend, gerespecteerd, maar ook benut door die verschillende perspectieven met elkaar te confronteren en zo met elkaar tot een werkelijkheidsbeeld te komen.
- Het communicatieklimaat is open en kenmerkt zich door tweerichtingsverkeer.
- De tone of voice is afhankelijk van het karakter en de opstelling van een individu.
- Interne communicatie vindt hoofdzakelijk trapsgewijs mondeling plaats. Schriftelijke communicatiemiddelen nemen een ondersteunende rol in.
- Communicatie vindt kriskras plaats door de organisatie.

7.3. DE AFDELING COMMUNICATIE/PR

Om de bovenstaande adviezen te laten slagen, is de (veranderende) rol van de afdeling Communicatie/PR erg belangrijk. Omdat PR een onderdeel is van communicatie, adviseer ik de afdeling in eerste instantie om haar naam te veranderen in Afdeling Communicatie. Daarnaast wordt geadviseerd aan de afdeling om zich uit te breiden. Momenteel bestaat de afdeling uit twee medewerkers, dit sluit niet aan bij de capaciteit aan werk die gedaan moet worden. Om kosten te besparen, kan er ook gebruik gemaakt worden van stagiaires.

De veranderende rol van de afdeling sluit aan bij de verandering van actie-visie naar interactie-visie. Aansluitend op het strategische advies en de interactie-visie, wordt er geadviseerd om een ondersteunende rol in te nemen.

Dit kan op drie niveaus:

- **Op organisatie- of beleidsniveau:** een *procesontwerper* om beleids- en veranderings-processen communicatiever (interactiever) te maken. De procesontwerper:
    - Signaleert: wat leeft er, welke beelden bestaan er over een onderwerp en welke weestanden zijn er?
    - Stelt kaders: formuleert gemeenschappelijke vertrekpunten gericht op meer interactieve manieren van communiceren
    - Adviseert: hoe krijgen we draagvlak? Is meer persoonlijke communicatie mogelijk?
    - Ontwerpt: deelt fasen in, stelt mijlpalen en werkvormen vast en beslist over de uit te nodigen actoren
    - Organiseert: hoe zien de interactieve momenten eruit?

- **Op groepsniveau:** *facilitator* van groepen waarbinnen dialoog plaatsvindt. Verbetering van communicatie in groepsmomenten door samen aan de slag te gaan, samen te werken, naar elkaar te luisteren, vragen te stellen en samen naar oplossingen te zoeken. De facilitator:
    - Formuleert het doel van de bijeenkomst
    - Gaat na wat de gewenste opbrengst van de bijeenkomst is
    - Zoekt werkvormen die passen bij de organisatie, het doel, de doelgroep en de vraag
    - Doet aan verwachtingsmanagement bij de genodigden
    - Zorgt voor logistieke voorbereidingen
    - Begeleidt grotendeels de bijeenkomsten zelf
    - Maakt het traject na de bijeenkomst tot onderwerp van de bijeenkomst

- **Op individueel niveau**: *communicatiecoach* van verschillende leidinggevenden en medewerkers. De communicatiecoach
    - Ondersteunt individuen bij hun communicatieve optreden en vaardigheden
    - Confronteert men met de effecten van hun communicatieve gedrag
    - Helpt de motieven van communicatief gedrag te verhelderen en te begrijpen
    - Draagt desgewenst alternatieven aan om effectiever te communiceren
    - Dient als klankbord en reflectie voor vragen op communicatief gebied

7.3.1. WORKSHOPS

Het proces van actie-visie naar interactie-visie is een langdurig proces. De veranderende rol van de afdeling ook. Dit zal geaccepteerd moeten worden door zowel directie als het management. Uitvoerend werk wordt in de toekomst uit handen gegeven en strategische communicatie wordt steeds belangrijker. Vertrouwen is hierbij erg belangrijk. Om begrip en wederzijds vertrouwen te creëren, wordt geadviseerd om interactieve workshops te organiseren. Zo kunnen de communicatiemedewerkers hun nieuwe rol van ondersteuner invullen en kunnen de leidinggevenden kennis maken met hun nieuwe taken. Voorwaarde is dat beide partijen tijd vrijmaken voor de workshops. Ik adviseer om verschillende workshops te organiseren:

- Workshops waarbij leidinggevenden gecoacht worden op het gebied van leidinggeven en de communicatieve vaardigheden die hierbij horen. Om interne communicatie goed te laten functioneren, spelen zij namelijk een belangrijke rol. Uit kwalitatief onderzoek blijkt zij behoefte hebben aan instructies en structuur. Daarnaast spelen leidinggevenden een grote rol bij het goed functioneren van de interne communicatie. In deze workshops dient het volgende te worden meegenomen:
    - Communiceer informeel en persoonlijk. Uit het onderzoek blijkt dat men niet optimaal gebruik maakt van de bottum-up communicatie, omdat men bang en vermoeid is. Door leidinggevenden op een informele en persoonlijke manier met hun teams te laten communiceren, kunnen zij hun teams betrekken bij de organisatie en hun het gevoel geven hen serieus te nemen. Medewerkers zullen namelijk niet snel uit zichzelf met input komen, omdat zij dat simpelweg niet gewend zijn.
    - Geef feedback. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan feedback om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Ze zijn tevreden wanneer ze gewaardeerd worden voor hun werk, zowel door collega's als door hun klanten.
    - Communiceer over de voortgang van eerder besproken zaken. Dit kan over persoonlijke zaken gaan, maar ook over beleidsmatige zaken of andere brede zaken. Medewerkers geven aan vaak geen follow-up te ontvangen.
    - Door middel van de bovenstaande punten, kan de leidinggevende kennismaken met zijn rol als mentor/stimulator en controleur/coördinator, zoals door Quinn geformuleerd.

- Workshops waarbij teammanagers klaargestoomd worden om zelf uitvoerende communicatietaken op te nemen in hun teams en deze zelf uit te voeren. Op die manier kan de afdeling PR/communicatie zich in stapjes focussen op haar nieuwe rol en betrekt zij hiermee direct haar collega's. In deze workshops moeten de volgende aspecten aan bod komen:
    - Welke taken vallen onder hun verantwoordelijkheid en welke onder de verantwoordelijkheid van de afdeling PR/communicatie.
    - Hoe kunnen deze taken het best ingevuld worden?
    - Wat is er nodig om de taken te kunnen uitvoeren?
    - Lever formats aan.

7.3.2. COMMUNICATIEMIDDELEN

De middelen die de organisatie momenteel gebruikt, zijn vooral gericht op informeren, terwijl er de behoefte is aan communicatie, door middel van een dialoog en interactie. Informeren blijft een belangrijke communicatiestrategie, zoals in paragraaf 7.1.1. behandeld is. Om de vorige adviezen te laten slagen, is er ook een verandering nodig in het gebruik van de interne communicatiemiddelen.

De communicerende functie van interne communicatie, wordt aan het licht gebracht bij de vorige adviezen. Uit de interviews is gebleken dat men liever minder frequent overleg voert, maar wel effectief en met een duidelijk doel. Momenteel zijn er veel verschillende vormen van overleg, waardoor voor medewerkers vaak het overzicht ontbreekt. Werkoverleg zijn daarentegen wel belangrijk voor het betrekken van medewerkers. De rol die leidinggevenden hierbij spelen is al aan bod gekomen. Het is voor leidinggevenden belangrijk om feedback te geven en hun teams te zien van beheerinformatie, beleidsinformatie en motiverende informatie. Vooral dat laatste aspect is belangrijk bij feedback sessies. Feedback getuigt van belangstelling en motiveert medewerkers om door te gaan.

Omdat eerder gekozen is voor twee communicatiestrategieën: informeren en dialogiseren, zal er ook het nodige moeten gebeuren met de middelen die zich richten op informeren. Er moet, zoals eerder vermeld, rekening gehouden worden met de informatiebehoefte. De behoefte aan informatie is erg hoog, de interactie-visie geeft echter aan dat veel informatie ook via interactie gecommuniceerd kan worden.

Onderstaand zal ik een advies geven met betrekking tot specifieke interne communicatiemiddelen:

- **Nieuwsbrieven:** de nieuwsbrief wordt door de meeste medewerkers gelezen, hierbij wordt wel aangegeven dat hij te vaak verschijnt en dat daardoor de relevantie ervan niet meer zichtbaar is. Ik adviseer om onderscheid te maken in twee nieuwsbrieven
    - Een nieuwsbrief, opgesteld door de afdeling PR/communicatie, waarin organisatie brede aspecten aan bod komen, die voor elke medewerker van belang zijn. Dit kunnen ook externe factoren of successen zijn.
    - Een nieuwsbrief gericht op werkmaatschappij. Er kan overwogen worden om deze nieuwsbrieven uit handen te geven en iemand aan te stellen die dit middel verzorgt.
- **Het personeelsblad**: het personeelsblad is een leuk initiatief en wordt wisselend gelezen. Ik adviseer om het personeelsblad digitaal te maken. De informele toon en het uitwisselen van ervaringen wordt als positief ervaren.
- **Intranet**: een intranet ontbreekt, terwijl de organisatie meer dan 400 medewerkers heeft. Een groot deel van de respondenten geeft aan graag gebruik te maken van een intranet, wat ook vanuit thuis te raadplegen is. Een intranet past bij de gekozen strategie van informeren en dialogiseren en biedt ook mogelijkheid tot interactie. Documenten kunnen gedeeld worden en belangrijke documenten en bestanden naar eigen behoefte altijd en overal geraadpleegd.

Belangrijke documenten en beslissingen zullen altijd eerst via een teamoverleg gecommuniceerd of besproken worden. Ook kan er op het intranet onderscheid gemaakt worden tussen de werkmaatschappijen, waarbij iedereen toegang heeft tot elkaars informatie. Zo kan er naar eigen behoefte informatie over andere werkmaatschappijen geraadpleegd worden. Op het intranet kan daarnaast ook nog een smoelenboek geplaatst worden, met daarin korte informele stukjes, waardoor medewerkers op een informele manier 'dichter' bij elkaar komen en informatie over elkaars werkzaamheden krijgen. Een overzichtelijk intranet compenseert ook de onduidelijkheid op het netwerk van de computers van Stichting Wel.kom. De documenten die daarop geplaatst zijn, kunnen opnieuw gestructureerd worden.

- Medewerkers van Stichting Wel.kom moeten zelf documenten (foto's, filmpjes) etc. op de **computers** kunnen zetten. Momenteel kan alleen een beheerder dit. Dat maakt het werk voor een jongerenwerker lastig, aangezien zij bijvoorbeeld veel gebruik maken van filmpjes.

7.4. IDENTITEIT

Een uitgangspunt wat benoemd wordt bij het opstellen van een communicatiebeleid, gericht op de interactie-visie stelt dat je je afhankelijk van je positie identificeert met een deel van de organisatie. Momenteel streeft het bestuur van Stichting Wel.kom naar een algehele betrokkenheid, maar dit is niet realistisch. Uit het onderzoek blijkt dat uitvoerend medewerkers het gevoel hebben werkzaam te zijn bij hun eigen werkmaatschappij of locatie. Zij werken niet bij Stichting Wel.kom. Het management daarentegen werkt wel bij Stichting Wel.kom en voelt zich zowel bij hun eigen afdeling of team betrokken, als bij de organisatie.

Stichting Wel.kom wordt bestempeld als een te brede organisatie, waarbij het door het brede werkoppervlak vaag is wat er nu allemaal gedaan wordt. Men heeft niet het gevoel deel uit te maken van de organisatie. Door de eilandencultuur is er een gebrek aan saamhorigheid. De mate van betrokkenheid blijkt ook sterk afhankelijk te zijn van de mate waarin een medewerker zich identificeert met de organisatie. Medewerkers van Pluim Kinderopvang blijken zich beter met hun 'werkgever' te kunnen identificeren van medewerkers van Stichting Wel.kom Roermond of Stichting Wel.kom Venlo/Beesel.

7.4.1. ENDORSEN

Uit mijn onderzoek is gebleken dat de nieuwe huisstijl en identiteit van Pluim Kinderopvang een positieve bijdrage hebben geleverd aan de betrokkenheid van medewerkers. Medewerkers gaven aan zich meer te kunnen identificeren bij hun werkgever, ook al zien zij hun werkmaatschappij hierbij als werkgever. Daarnaast wordt de plek binnen de organisatie duidelijk. Er wordt daarom geadviseerd aan Stichting Wel.kom om zich als endorser neer te zetten, de motor achter haar werkmaatschappijen, belangrijke merken op het gebied van welzijn: Pluim Kinderopvang en Stichting Wel.kom Roermond en Stichting Wel.kom Venlo/Beesel. Hiermee adviseer ik dus ook direct om ook voor Stichting Wel.kom Roermond en Stichting Wel.kom Venlo/Beesel beide een nieuwe identiteit en huisstijl te creëren. Wegens financiële noodzaak –vanuit de gemeentes- is het niet mogelijk om voor beide werkmaatschappijen dezelfde identiteit te gebruiken.

Zelfs als er voor Stichting Wel.kom Roermond en Stichting Wel.kom Venlo/Beesel een nieuwe identiteit ontwikkeld zal worden, is niet meteen alles opgelost. De nieuwe identiteiten leveren een bijdrage aan de betrokkenheid, maar maken beide nog steeds onderdeel uit van Stichting Wel.kom. Door te endorsen wordt erkend dat men zich, afhankelijk van zijn of haar positie binnen de organisatie, betrokken voelt bij (een deel van) de organisatie. Hier wordt goed op ingespeeld.

7.4.2. CORPORATE STORY

Een organisatie die aan geeft oog voor mensen te hebben, moet eerst oog voor elkaar hebben. Pas als intern de verhoudingen goed zijn, kan er extern optimaal gecommuniceerd worden. De werkmaatschappijen voorzien van een eigen identiteit, draagt voor een deel bij aan de betrokkenheid van de medewerkers. Om de kwaliteit van het moederbedrijf te waarborgen, wordt er geadviseerd om de identiteit sterker te maken. Dit kan door een corporate story te ontwikkelen.

Concreet betekent dit voor Stichting Wel.kom het volgende:

- Ontwikkel een corporate story voor de endorser: Stichting Wel.kom
- Ontwikkel een (visuele) identiteit voor de werkmaatschappijen Stichting Wel.kom Roermond en Stichting Wel.kom Venlo/Beesel

De visuele identiteit en huisstijl raad ik aan om door een professional te laten ontwikkelen. Dit kan een bureau zijn wat door starters is opgezet, waardoor de organisatie minder geld kwijt is, maar dit kan ook door een stagiair grafische vormgeving gedaan worden. In de volgende paragraaf zal een aanvullend advies gegeven worden over de manier waarop medewerkers betrokken kunnen worden bij de ontwikkeling van de identiteiten en corporate story.

7.5. BESLUITVORMING

Een kenmerk van de interactie-visie is dat medewerkers deel uit maken van de organisatie en niet als doelgroep, maar als actor beschouwd worden. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers graag meer inspraak willen bij belangrijke beslissingen, maar zelf geen rechtstreekse beslissingen willen nemen. Bij een organisatie met meer dan 500 medewerkers, is het moeilijk om iedereen in zijn of haar behoeften tegemoet te komen. Er zal dus een geschikte manier gezocht moeten worden. Reijnders[35] heeft hiervoor een 'front back-beleidsproces' opgesteld.

Onderstaand zal kort uitgelegd worden wat dit inhoudt:

- Als er zich een situatie of probleem voordoet, dient er een team gevormd te worden, waarin zowel het management als medewerkers in opgenomen zijn.
- Het team start met een onderzoek en brengt het probleem of de situatie in kaart. Zo komen zij er samen achter waarover een besluit genomen moet worden.
- Het team gaat gezamenlijk aan de slag met de informatie en discussieert over bevindingen. Ook komen zij met oplossingen.
- De oplossingen worden in de volgende fase gefilterd en geordend. De opties voor het nemen van het besluit staan vast.
- Om het probleem op te lossen, worden er criteria ontwikkeld, waaraan de oplossing moet voldoen. De criteria dienen getoetst te worden en er wordt gekeken naar de beste oplossing.
- Het management formuleert op basis van de aangereikte oplossingen een voorstel en legt dit voor aan de overige teamleden. De definitieve doorslaggevende keuze ligt bij het management.

Concreet vertaald naar de situatie bij Stichting Wel.kom, betekent dit dat teammanagers bijvoorbeeld een extra overlegvorm kunnen inplannen, als er belangrijke besluiten genomen gaan worden. Zo krijgen uitvoerende medewerkers de kans om mee te denken en te beslissen en vindt er door middel van interactie samenwerking plaats. Teammanagers kunnen de resultaten uit deze overlegvormen weer terugkoppelen aan hun eigen managers in een teamoverleg. Het management neemt de input mee in haar besluit en koppelt de definitieve beslissing –via teammanagers- terug aan uitvoerend medewerkers.

[35] E. Reijnders – Basisboek interne communicatie, 7e druk.

Terugkoppelend naar de vorige paragraaf: voor het schrijven van een corporate story en het ontwikkelen van de nieuwe identiteiten is de input van medewerkers erg belangrijk. Zij vormen de organisatie en dienen de corporate story en identiteit samen uit te stralen. In het kader van interactie is het dan ook belangrijk om hen te betrekken bij het ontwikkelen hiervan.

Het is belangrijk, bij beleidsmatige besluiten, dat medewerkers via persoonlijk contact geïnformeerd worden. Nieuwsbrieven zijn geen geschikt middel om dergelijke boodschappen publiekelijk te communiceren. Pas als de teammanager de besluiten gecommuniceerd heeft binnen zijn teams, kan er een samenvatting van het proces vermeld worden in een nieuwsbrief, zodat de belangrijke punten nogmaals teruggelezen kunnen worden.

Door het front back-beleidsproces te gebruiken, wordt het voor uitvoerende medewerkers duidelijk welke besluiten er genomen worden en door wie. Wat vooral belangrijk is dat de werkvloer betrokken wordt bij het proces en dat er naar hun geluisterd wordt. De input die zij leveren wordt gebruikt bij het nemen van beslissingen.

Bij dit proces wordt de rol van leiderschap onderstreept en dit proces laat zien dat een leidinggevende een groot aandeel heeft in het betrekken van zijn team bij de organisatie.

7.6. TOT SLOT

Dit advies is geformuleerd op basis van een lange termijn visie. Het zal dan ook tijd nodig hebben om de veranderingen door te voeren. Naast tijd, vergt de verandering ook aandacht en steun van het bestuur en de medewerkers.

De houding en het gedrag van medewerkers zal ook een verandering moeten ondergaan, maar door alle gebeurtenissen van de afgelopen jaren zal dit niet gemakkelijk zijn. Om het advies te laten slagen, is het belangrijk dat alle medewerkers een steentje bijdragen. Ieder mag dit op zijn eigen manier doen, maar interactie is hierbij erg belangrijk. Er is ook een belangrijke taak weggelegd voor het bestuur en management: zij moeten leren om meer open te staan voor input van medewerkers. Input zal op korte termijn niet actief vanuit de medewerkers zelf komen, maar ook hierbij is het natuurlijk afhankelijk van persoonlijkheid. De rol van de leidinggevenden moet daarom dan ook niet onderschat worden. Het bevorderen hiervan, is voor een deel de rol van een HRM-manager. Er zal vanuit het management initiatief getoond moeten worden.

Belangrijk is dat beide kanten open staan voor verandering door middel interactie. **Oog voor mensen? Oog voor elkaar!**

8. BRONNENLIJST

8.1. LITERATUUR

- McAfee, B., Champagne, P., Effectively Managing Troublesome Employees, Uitgeverij ABC-CLIO, 1994
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., Teunissen, J., Basisboek Kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek Wolters Noordhoff, Groningen, 2005
- Elferrich, P., Hoera, het is weer maandag! Medewerkertevredenheid voor interne communicatie, Uitgeverij Thema, 2006
- Dam, N. van, Marcus, J., Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management, Wolters Noordhoff, Groningen, 2005
- Koeleman, H.T., Interne communicatie als management instrument, Alphen aan den Rijn, 2003
- Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management (the-art.nl), ISBN-13: 978-90-806665-1-1, 2003-2008
- Peters, T., Waterman, R., In Search of excellence, Uitgeverj HarperCollingsPublisher Inc, 2004
- Putte, M. van, Interne communicatie, van theorie naar praktijk, Uitgeverij Coutinho, Bussum, 1998
- Reijnders, E., Basisboek Interne communicatie: aanpak en achtergronden, Uitgeverij Koninklijke van Gorcum, Assen, 2006
- Reijnders, E., Interne communicatie voor de professional: naar een interactievisie, Uitgeverij Koninklijke van Gorcum, Assen, 2006
- Riel, C. Van, Identiteit en imago: recente inzichten in corporate communicatie, SDU Uitgevers, 2006
- Ruler, B. van, Strategisch Management van Communicatie: introductie van het Communicatiekruispunt, Uitgeverij Samsom, 1999
- Slangen, N., De modellen van C, Uitgeverij Academic Service, 2006
- Vos, M., Schoemaker, H., Geïntegreerde communicatie: concern, interne en marketingcommunicatie, Boom onderwijs, 2006

8.2. INTERNE DOCUMENTEN EN PUBLICATIES

- Meyer, Allen, A three component conceptualization of organizational commitment, 1991
- Vuuren, M. van, Why Work? The contribution of value perceptions and efficacy expectations to organizational commitment, 2007
- Jaarverslag Stichting Wel.kom 2010
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek