

Bewuste medewerkers

Onderzoek- en adviesrapport

Opdrachtgever	Lumens Groep
Begeleider Lumens	Yvon van den Berg
Begeleider Fontys	Saskia Ramakers
Afstudeerders	Sammy Schoondermark & Lonneke Kronenburg
Opleiding	Fontys Hogeschool Communicatie
Datum	7 juni 2010

Voorwoord

Aan alles komt een einde. Het maakt niet uit hoe de weg er naar toe eruit ziet, aan alles komt een einde. Zo ook aan deze scriptie maar vooral aan onze studie. We zijn klaar! Alle clichés zijn waar. De tijd gaat zo snel voorbij en de tijd leert ons zo veel. De toepasselijke slogan – waar we bij de ingang van FHC al jaren voorbij lopen – past perfect bij hoe wij deze eindfase hebben ervaren: ‘Communicatie doe je niet, dat ben je.’ We beseffen ons steeds meer dat we communicatiedeskundigen zijn geworden. Van onbewust onbekwaam naar bewust bekwaam.

We willen Yvon van den Berg van de Lumens Groep bedanken voor de mogelijkheid tot afstuderen die ze ons geboden heeft en haar begeleiding bij de opdracht. Daarnaast willen we Saskia Ramakers, onze begeleider van Fontys, bedanken voor haar kritische feedback en haar geloof in ons. Zonder haar was het niet gelukt om dit resultaat neer te zetten.

Deze scriptie is niet alleen een afsluiting, maar ook een nieuwe start voor ons: Lonneke gaat haar deskundigheid toepassen in de praktijk, terwijl Sammy meer kennis gaat verwerven op de universiteit. Beiden slaan we een andere weg in, maar één ding is zeker: Lonneke en Sammy blijven een team!

Lonneke Kronenburg
Samme Schoondermark

Samenvatting

Aanleiding opdracht

De afdeling Communicatie van de Lumens Groep heeft sterk het idee dat medewerkers van de Lumens Groep een grote rol spelen bij het uitdragen/vormen van het imago, maar zij weet niet in welke mate. Zij is benieuwd of de medewerkers daadwerkelijk invloed hebben op het imago en op welke manier Communicatie een rol kan spelen bij de sturing van deze rol.

Zowel grip krijgen op de rol van de medewerker bij het imago als de rol van de afdeling is hierbij belangrijk.

Centrale vraag

Hoe kan de afdeling Communicatie de medewerkers van de Lumens Groep bewust maken van hun rol bij het uitdragen/vormen van het imago van hun merk?

Deelvragen

- Wat verstaan de medewerkers onder het begrip 'imago'?
- Hoe zien de medewerkers het imago van hun merk?
- Waaruit maken de medewerkers op wat het imago van hun merk is?
- Hoe ervaren de medewerkers hun rol bij het imago?
- Wat verstaan de medewerkers onder ambassadeurschap?
- Hoe wordt het medewerkerstevredenheidonderzoek ervaren?
- In hoeverre is er iets gedaan met de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidonderzoek?

Onderzoeksmethoden

Het onderzoek is te omschrijven als een beschrijvend kwalitatief onderzoek. Het is belangrijk om de werkelijkheid te beschrijven zoals de onderzoeksdoelgroep deze ervaart. Het gaat hierbij niet om te achterhalen of deze gezichtspunten objectief zijn, maar om de beleving van hen te ontdekken en te beschrijven. De resultaten zijn niet representatief voor de gehele organisatie maar zullen ter indicatie dienen voor de te schrijven strategie.

Tijdens het onderzoek zal desk- en fieldresearch worden uitgevoerd. Het deskresearch bestaat voornamelijk uit literatuuronderzoek, terwijl het fieldresearch zich richt op het interviewen van medewerkers van de Lumens Groep.

Onderzoeksdoelgroep

De onderzoekspopulatie omvat 24 medewerkers van de verschillende merken van de Lumens Groep. Onder deze populatie vallen medewerkers van Dynamo, Welzijn Eindhoven, Vrijwilligerspunt, DommelRegio, PeuterPlaza en Speelpark De Splinter. Daarnaast worden ook medewerkers van het hoofdkantoor van de Lumens Groep benaderd.

In totaal zullen er zeventien medewerkers van de merken worden geïnterviewd en zeven medewerkers van het hoofdkantoor (HRM, Communicatie, beleidstaf).

De interviews worden afgenomen onder verschillende lagen binnen de organisatie. Op die manier worden medewerkers met verschillende functies en van verschillend niveau geïnterviewd, waardoor een globaal beeld van de gehele organisatie wordt geschetst.

Conclusies*

- Kwaliteit leveren staat voorop;

Veel medewerkers zien hun rol bij het imago in het leveren van kwaliteit.

- Gewenst imago tegenover huidig imago;

Medewerkers zien regelmatig het verschil niet tussen huidig en gewenst imago.

- Saamhorigheid Vrijwilligerspunt

Binnen dit merk is een eenduidig beeld te vinden met betrekking tot het imago en de kernwaarden.

- Verkeerd beeld maatschappelijk werk

Volgens medewerkers van Welzijn Eindhoven en DommelRegio hebben externen een verkeerd beeld van maatschappelijk werk.

- Bewustwording creëren onder de medewerkers van hun rol bij het imago

In plaats van het sturen van de rol van de medewerkers bij het imago, dient eerst bewustwording over deze rol te worden gecreëerd.

- PeuterPlaza weinig met imago

De medewerkers van PeuterPlaza hebben weinig met begrippen als 'imago' en 'gewenst imago'. Ook zijn zij hier niet bewust mee bezig.

- De afdeling Communicatie wil strategischer gaan adviseren

De afdeling Communicatie wil en dient volgens het management strategisch te gaan adviseren binnen de Lumens Groep.

*De conclusies worden uitgebreid beschreven in het hoofdstuk 'Conclusies en aanbevelingen', vanaf bladzijde 14.

Advies*

We adviseren de afdeling Communicatie om een co-creatie te organiseren met managers, leidinggevend en medewerkers op de werkvloer. De co-creatie creëert bewustwording over hun rol bij het vormen/uitdragen van het imago. Daarnaast distilleert het behoeften van medewerkers waar Communicatie ondersteuning kan bieden.

Bewustwording

De co-creatie creëert bewustwording bij de managers, leidinggevend en medewerkers over hun rol bij het vormen/uitdragen van het imago. Via creatieve technieken wordt een dialoog tussen deze groepen op gang gebracht.

Destilleren van behoeften

De co-creatie dient behoeften van de medewerkers in kaart te brengen waar Communicatie een rol bij kan spelen of ondersteuning kan bieden.

Rol afdeling Communicatie

De afdeling Communicatie heeft bij de co-creatie een faciliterende rol, waarin zij de dialoog op gang brengt. Daarnaast laat Communicatie zien waar zij mee bezig is en op welke vlakken zij ondersteuning kan bieden voor de gehele organisatie.

* Het gehele advies is te vinden vanaf bladzijde 20. Vanaf bladzijde 22 wordt een concrete uitwerking van de co-creatie gegeven.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	6-7
1.1 De Lumens Groep	6
1.2 Aanleiding	6
1.3 Leeswijzer	7
2. Onderzoeksopzet	8-9
2.1 Probleembeschrijving	8
2.2 Doel onderzoek	8
2.3 Belanghebbenden onderzoeksresultaten	8
2.4 Centrale vraag	8
2.5 Deelvragen	8
2.6 Methodes van onderzoek	9
2.7 Onderzoeksdoelgroep	9
3. Resultaten	10-13
3.1 Algemeen	10
3.2 Welzijn Eindhoven	10
3.3 DommelRegio	11
3.4 Vrijwilligerspunt	11
3.5 Dynamo	12
3.6 PeuterPlaza	12
3.7 De Splinter	12
3.8 Gesprekken adviseurs	13
3.9 Medewerkerstevredenheidonderzoek	13
4. Conclusies en aanbevelingen	14-16
4.1 Kwaliteit leveren staat voorop	14
4.2 Huidig imago tegenover gewenst imago	14
4.3 Saamhorigheid Vrijwilligerspunt	14
4.4 Verkeerd beeld maatschappelijk werk	15
4.5 Bewustwording creëren onder de medewerkers	15
4.6 PeuterPlaza	15
4.7 Afdeling Communicatie wil strategischer gaan adviseren	15
5. Onderbouwing	17-19
5.1 Identiteit	17
5.2 Medewerkerstevredenheid	18
5.3 Rol van de medewerker	18
5.4 Strategischer worden afdeling communicatie	18
6. Advies	20-21
6.1 Co-creatie	20
6.2 Rol afdeling Communicatie	20
6.3 Profileren als strategische partner	20
7. Stappenplan	22-23
8. Literatuurlijst	24
9. Bijlagen	25-55

1. Inleiding

Hieronder volgt een korte omschrijving van de Lumens Groep en de aanleiding van onze opdracht. Een uitgebreidere organisatiebeschrijving is te vinden in bijlage 1, bladzijde 25.

1.1 De Lumens Groep

De Lumens Groep is een welzijnsorganisatie en telt ongeveer 700 medewerkers. Haar werkzaamheden bestaan uit verschillende activiteiten waarbij zij (groepen) mensen mogelijkheden biedt om mee te doen in de maatschappij. Dit doet zij onder andere door het uitvoeren van peuterspeelzaalwerk, welzijnsactiviteiten en maatschappelijk werk, het opzetten van informatie- en adviespunten en het beheren van de accommodaties waar mensenwerk wordt verricht.

De Lumens Groep werkt vanuit Eindhoven voor grote gebieden en organisaties op dorp-, buurt-, en wijkniveau. Tevens vormt zij een professionele partner voor tal van organisaties zoals gemeenten, woningbouwcorporaties en organisaties op het terrein van veiligheid, onderwijs, zorg en leefbaarheid. De Lumens Groep is de moederorganisatie van de merken:

PeuterPlaza

PeuterPlaza is de naam van alle peuterspeelzalen van de Lumens Groep.

Speelpark de Splinter

Speelpark de Splinter is een openlucht speelparadijs in Eindhoven voor kinderen. Op het terrein van de Splinter zijn diverse sport- en spelmogelijkheden en een kinderboerderij.

Dynamo

Dynamo Eindhoven is een van de grootste jongerencentra van Nederland. Talentontwikkeling onder jongeren is één van de speerpunten bij Dynamo. Bij Dynamo kun je terecht voor sport, studie, informatie, advies en muziek.

Welzijn Eindhoven

Welzijn Eindhoven biedt verschillende welzijnsdiensten aan. Ze ondersteunt mensen bij het vinden van oplossingen voor vragen met betrekking tot relaties, identiteit, werk, onderwijs, opvoeding, wonen, financiën, verwerking, gezondheid of verslaving.

Adviespunt Discriminatie Zuidoost Brabant

Adviespunt Discriminatie staat voor het bevorderen van tolerantie, verdraagzaamheid en gelijke behandeling. Zij adviseert, begeleidt en bemiddelt en gaat samen met mensen op zoek naar de meest passende oplossing.

Vrijwilligerspunt

Bij Vrijwilligerspunt kunnen organisaties en vrijwilligers terecht voor alle vragen en informatie rondom vrijwilligerswerk. Vrijwilligerspunt is bedoeld voor organisaties en bedrijven die op zoek zijn naar vrijwilligers, maar ook voor mensen die zich willen (gaan) inzetten. De bedoeling is dat vrijwilligers en organisaties elkaar makkelijker en sneller gaan vinden.

DommelRegio

DommelRegio is er voor alle inwoners van de SRE (Samenwerkingsverband Regio Eindhoven) gemeenten die om welke reden dan ook tijdelijk extra steun nodig hebben. DommelRegio opereert op het terrein van Welzijn en Zorg gericht op het bevorderen van participatie van burgers. Sinds 1 januari 2010 behoort dit merk tot de Lumens Groep.

1.2 Aanleiding

De afdeling Communicatie van de Lumens Groep heeft sterk het idee dat medewerkers van de Lumens Groep een grote rol spelen bij het uitdragen/vormen van het imago, maar zij weet niet in welke mate. Zij is benieuwd of de medewerkers daadwerkelijk invloed hebben op het imago en op welke manier Communicatie een rol kan spelen bij de sturing van deze rol.

Zowel grip krijgen op de rol van de medewerker bij het imago als de rol van de afdeling is hierbij belangrijk.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 'Inleiding' hebben wij onze opdracht en de Lumens Groep kort in kaart gebracht. In hoofdstuk 2 'Onderzoeksopzet' gaan wij uitleggen hoe we het onderzoek gaan aanpakken.

Hoofdstuk 3 geeft de resultaten van het onderzoek weer, waar we in hoofdstuk 4 'Conclusies en aanbevelingen' onze interpretaties aan geven en conclusies trekken. Tevens geven we hier aanbevelingen voor die conclusies die niet in het algemene advies in hoofdstuk 6 aan bod komen.

Hoofdstuk 5 'Onderbouwing' gaat dieper in op de conclusies en geven we aan waarom we bepaalde keuzes hebben gemaakt. Het hoofdstuk geldt puur ter onderbouwing van onze keuzes. Aansluitend hierop is hoofdstuk 6 'Advies'.

Hoofdstuk 7 'Stappenplan' geeft concreet aan hoe de adviezen kunnen worden uitgevoerd.

Tot slot zijn er hoofdstuk 8 'Literatuurlijst' en hoofdstuk 9 'Bijlagen'.

2 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt globaal uitgelegd welke keuzes er voor en tijdens de uitvoering van het onderzoek zijn gemaakt.

2.1 Probleembeschrijving

De Lumens Groep heeft niet direct een probleem dat zij opgelost wil zien. De afdeling Communicatie heeft het idee dat het gedrag van de medewerkers van de Lumens Groep van invloed is op het imago maar weet niet in welke mate. Zij is benieuwd hoe zij daar als afdeling een strategische rol bij kan spelen.

2.2 Doel onderzoek

Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de rol die de medewerkers hebben bij het uitdragen/vormen van het imago van hun eigen merk.

Het uiteindelijke praktijkdoel is om de inzichten die uit het onderzoek naar voren komen te verwerken tot een strategie waarmee de afdeling Communicatie de rol van de medewerkers bij het imago kan sturen.

Noot: In het onderzoek wordt gekeken naar hoe het begrip imago onder de medewerkers leeft. Er wordt dus niet onderzocht wat het imago van de verschillende merken is, maar hoe de medewerkers hun rol zien bij het imago van het merk. De reden hiervoor is dat we het vraagstuk intern hebben opgepakt. Het gaat om de rol van de medewerker bij het imago, hoe zij die zelf zien en ervaren. Het externe imago, en dus hoe externen deze rol van de medewerker ervaren, is hierbij niet van toepassing. Voor een uitgebreidere omschrijving zie het hoofdstuk 'Onderbouwing', bladzijde 18.

2.3 Belanghebbenden onderzoekresultaten

De onderzoekresultaten zijn voor de afdeling Communicatie van de Lumens Groep relevant. Zij is degene die het advies naar aanleiding van ons onderzoek gaat gebruiken.

2.4 Centrale vraag

Hoe kan de afdeling Communicatie de medewerkers van de Lumens Groep bewust maken van hun rol bij het uitdragen/vormen van het imago van hun merk?

De centrale vraag is meerdere keren geherformuleerd omdat de kern telkens niet duidelijk was. We waren te veel gefocust op deelaspecten van het vraagstuk. Deze deelaspecten horen echter niet in de centrale vraag thuis en zijn daarom in de deelvragen opgenomen.

Ook kwamen we er tijdens het fieldresearch achter dat het nog niet gaat om het sturen van de rol van de medewerker bij het imago, maar om het bewustmaken van de rol. Dit gegeven wordt verder toegelicht in het hoofdstuk 'Onderbouwing', bladzijde 18. Hierin wordt ook de initiële vraag zoals die in eerste instantie door de Lumens Groep aan ons is voorgelegd toegelicht.

2.5 Deelvragen

De deelvragen bevatten aspecten die niet in de centrale vraag thuis horen, maar die wel van dusdanig van belang zijn om het vraagstuk op te lossen. Ook vormen deze vragen de basis voor het fieldresearch.

- Wat verstaan de medewerkers onder het begrip 'imago'?
- Hoe zien de medewerkers het imago van hun merk?
- Waaruit maken de medewerkers op wat het imago van hun merk is?
- Hoe ervaren de medewerkers hun rol bij het imago?
- Wat verstaan de medewerkers onder ambassadeurschap?
- Hoe wordt het medewerkerstevredenheidonderzoek ervaren?
- In hoeverre is er iets gedaan met de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidonderzoek?

2.6 Onderzoeksmethoden

2.6.1 Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek is te typeren als een beschrijvend kwalitatief onderzoek¹. Het is belangrijk om de werkelijkheid te beschrijven zoals de onderzoeksdoelgroep deze ervaart. Het gaat hierbij niet om te achterhalen of deze gezichtspunten objectief zijn, maar om de beleving van hen te ontdekken en te beschrijven.

De resultaten zijn niet representatief voor de gehele organisatie maar zullen ter indicatie dienen voor de te schrijven strategie.

2.6.2 Deskresearch

In het begin wordt het vraagstuk breed onder de loep genomen. Om grip te krijgen op de opdracht, maken we gebruik van diverse literatuur en artikelen. Alle mogelijke onderwerpen die een rol kunnen spelen bij het vraagstuk worden meegenomen bij het deskresearch. Dit zijn onderwerpen als ambassadeurschap, imago, medewerkertevredenheid, arbeidsmarktcommunicatie en de rol van de medewerker binnen organisaties.

Na uitvoering van het fieldresearch zal specifiekere literatuur worden gebruikt om keuzes te verantwoorden.

2.6.3 Fieldresearch

Tijdens het fieldresearch zullen gesprekken worden gevoerd met de communicatieadviseurs van de verschillende merken. Ook gaan we met een persoon van de afdeling Human Resource Management en met iemand van de beleidstaf praten. Deze gesprekken dienen als vooronderzoek en de vragenlijst van deze gesprekken is te vinden in bijlage 4, bladzijde 31. De uitwerkingen van deze gesprekken zijn te vinden in bijlage 5, bladzijde 32.

Tijdens het hoofdonderzoek zullen er diepte-interviews worden afgenomen onder verschillende medewerkers van de Lumens Groep. Deze zullen per merk willekeurig worden gekozen en iedere medewerker heeft een gelijke kans om aan het onderzoek deel te nemen. Wel wordt er voor gezorgd dat de populatie divers blijft in functie.

Tijdens de interviews zal gebruik worden gemaakt van de techniek 'laddering' om tot de kern van ieder antwoord te komen. Door middel van het stellen van open vragen en doorvragen wordt het mogelijk gemaakt om bij iedere medewerker steeds meer diepgang in het gesprek te brengen. Het interview zal vooral worden gericht op de beleavingswereld en mening van de medewerker.

De diepte-interviews zullen antwoord geven op centrale vraag en deelvragen.

Interviewvragen

De interviewvragen zijn open van aard. Ook worden er vaktermen als 'imago' en 'gewenst imago' gebruikt. Hier beseffen wij dat deze termen als moeilijk kunnen worden ervaren. Het doel is echter om tijdens het interview te peilen of de respondenten iets met deze termen kunnen. Zodra wordt gemerkt dat dit niet het geval is zal direct over worden geschakeld op andere, meer beschrijvende terminologie. Hier is van te voren over gepraat en over nagedacht. 'Imago' kan dan bijvoorbeeld worden omschreven als 'beeldvorming door anderen'.

Bij iedere gestelde vraag moet worden doorgevraagd totdat er niets meer te vragen valt. Hierdoor zal ieder gesprek ook een andere karakter krijgen.

De interviewvragenlijst is te vinden in bijlage 2, bladzijde 29.

2.7 Onderzoeksdoelgroep

De onderzoekspopulatie omvat 24 medewerkers van de verschillende merken van de Lumens Groep. Onder deze populatie vallen medewerkers van Dynamo, Welzijn Eindhoven, Vrijwilligerspunt, DommelRegio, PeuterPlaza en Speelpark De Splinter. Daarnaast worden ook medewerkers van het hoofdkantoor van de Lumens Groep benaderd.

In totaal zullen er zeventien medewerkers van de merken worden geïnterviewd en zeven medewerkers van het hoofdkantoor (HRM, Communicatie, beleidstaf).

De interviews worden afgenomen onder verschillende lagen binnen de organisatie. Op die manier worden medewerkers met verschillende functies en van verschillend niveau geïnterviewd, waardoor een globaal beeld van de gehele organisatie wordt geschetst.

De functieomschrijvingen zijn te vinden in bijlage 6, bladzijde 37.

¹ Basisboek Kwalitatief Onderzoek, Baarda, de Goede en Teunissen

3 Resultaten onderzoek

In dit hoofdstuk volgt een feitelijke samenvatting van het onderzoek. De volledige interviews zijn te vinden in bijlage 7. De namen van de geïnterviewden zijn hier weggehaald in verband met de anonimiteit die wij hebben beloofd.

3.1 Algemeen

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden beschreven die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Dit zijn meningen zoals die door de geïnterviewden zijn weergegeven. De interpretaties die wij daaraan toekennen, worden beschreven in het volgende hoofdstuk.

Onder zes van de zeven merken van de Lumens Groep zijn interviews afgenomen. Adviespunt Discriminatie is hierbij niet als apart merk meegenomen omdat deze hiervoor te klein is. Wel is een gesprek gevoerd met de communicatieadviseur van dit merk, waarvan de resultaten in dit hoofdstuk te lezen zijn.

In totaal zijn er zeventien diepte-interviews afgenomen. Onder vier medewerkers van DommelRegio, vier van Vrijwilligerspunt, vier van Welzijn Eindhoven, twee van Dynamo, twee van PeuterPlaza en één van de Splinter. De interviewvragen zijn onderverdeeld in drie categorieën: imago (en identiteit), ambassadeurschap en medewerkertevredenheid.

Per merk is een samenvatting geschreven waarin onderscheid is gemaakt tussen de categorieën 'imago' en 'ambassadeurschap'.

Daarnaast zijn de resultaten van de zeven gesprekken met de communicatieadviseurs, de HRM medewerker en de beleidstafmedewerker verwerkt in een aparte samenvatting in dit hoofdstuk.

In bijlage 3, bladzijde 30, is de begeleidende brief te vinden die we hebben geschreven om deelnemers voor het onderzoek te werven.

3.2 Welzijn Eindhoven

Imago

Van Welzijn Eindhoven zijn vier medewerkers geïnterviewd. Deze vier medewerkers geven allen aan dat imago inhoudt 'wat je uitstraalt naar buiten toe.'

Daarnaast geven zij alle vier aan dat het imago van Welzijn Eindhoven wordt omschreven als 'een merk met een breed aanbod aan diensten'. Ook worden de woorden 'groot', 'leveren van kwaliteit' en 'bereikbaar' door drie geïnterviewde aangegeven.

Ook spelen alle medewerkers 'een rol bij het imago' volgens de vier geïnterviewden. Deze rol uit zich in 'je werk en organisatie verkopen'. Twee medewerkers zeggen dat het imago onder de voor hun directe doelgroep positief is. Zij zeggen ook dat mensen die niet zo bekend zijn met Welzijn Eindhoven het imago zien als 'een logge organisatie'. De overige twee geven dit niet specifiek zo aan maar zeggen wel beiden dat 'er een verkeerd beeld heerst met betrekking tot maatschappelijk werk'.

De rol van de medewerker bij het uitdragen en of vormen van het imago uit zich in twee gevallen in 'het representeren van je organisatie door goed contact te onderhouden met je klant'. De andere twee geven specifiek aan dat 'afspraken nakomen' erg belangrijk is.

Ambassadeurschap

De vier medewerkers geven aan dat hun rol bij het imago zich uit in 'je werk en je organisatie verkopen'. Dit zien zij tevens als de rol van ambassadeur. Daarnaast wordt bij het belang van ambassadeurschap vier keer 'netwerken' genoemd. Hiermee duiden zij alle vier op het feit dat ambassadeurschap verder gaat dan 'je werk goed uitvoeren'. 'Monitoren' wordt hierbij door drie mensen genoemd. De overige persoon vindt het belangrijk 'dat je weet wat er binnen de organisatie speelt naast je eigen werk.'

Drie medewerkers geven aan dat in hun ogen 'niet iedereen ambassadeur kan zijn' en dat 'de ambassadeursrol een bewuste rol is die je op je neemt.' Bij deze bewuste rol ben je 'altijd en overal bezig met monitoren' geven drie personen aan. Ook is het voor hen van belang dat 'je je waar dan ook positief uitlaat over je organisatie'.

Eén persoon geeft aan dat 'het geen rol is die je bewust op je neemt.' Diegene voert zijn werk goed uit en is altijd bezig met 'het positief vertellen en naar voren brengen van de organisatie, ook in de privésituatie. Dit is onbewust, je hebt het in je of niet.'

3.3 DommelRegio

Imago

Bij DommelRegio hebben vier medewerkers deelgenomen aan het interview. Twee medewerkers geven aan dat imago inhoudt 'wat je uitstraalt naar buiten toe' en de andere twee zeggen 'het beeld dat iemand schetst van jouw organisatie'.

Het imago van DommelRegio is dan ook volgens drie mensen 'een organisatie die kwaliteit levert' waarbij 'bereikbaarheid' en 'het verlenen van de juiste hulp' ook beiden drie keer worden genoemd. De overige persoon noemt het imago van DommelRegio 'een bereikbare en laagdrempelige organisatie'. De woorden 'laagdrempelig', 'toegankelijk' en 'bereikbaarheid' worden allen door drie personen genoemd wanneer zij over het imago van DommelRegio praten.

Vier medewerkers geven aan dat hun rol bij het imago zich uit in het 'willen en kunnen leveren van kwalitatief werk'. Twee personen zeggen hierbij dat het imago persoonsgebonden is en verschilt per locatie. Diezelfde twee mensen geven aan dat er een verkeerd beeld heerst op maatschappelijk werk. Dit hangt samen met het feit dat het imago van DommelRegio verschilt per locatie, menen zij. 'In Son werken bijvoorbeeld maar een klein aantal mensen en daardoor kan het voorkomen dat er een dag niemand van DommelRegio aanwezig is en mensen voor een dichte deur staan'. Dit heeft volgens de respondent 'direct effect' op het imago en door dit voorval zien mensen DommelRegio als 'een gemakkelijke organisatie die de kantjes ervan afloopt'. Dit is twee maal gezegd. De personen die op die locatie werkzaam zijn geven allebei aan dat zij er alles aan doen om dit beeld tegen te gaan door 'aanwezig te zijn' en 'mezelf te laten zien en te profileren'. Dit refereert namens hun dan ook terug op het feit dat het imago 'persoonsgebonden' is.

Verder worden de woorden 'laagdrempelig', 'toegankelijk' en 'bereikbaarheid' ook afwisselend drie keer genoemd bij het imago van DommelRegio.

Ambassadeurschap

Bij DommelRegio geven de vier geïnterviewden aan dat ambassadeurschap zich uit in 'enthousiasme'. Daarnaast worden de volgende opvattingen allemaal door drie geïnterviewden genoemd wanneer zij over ambassadeurschap praten: 'is een bewuste rol die je op je neemt', 'uit zich richting externen' en 'je moet alle diensten van DommelRegio kennen'.

Daarnaast worden de volgende uitspraken afwisselend twee maal genoemd: 'aanspreken op negatieve uitingen richting andere medewerkers en externen', 'het promoten van de organisatie', 'het uitvoeren van voornamelijk PR-activiteiten', 'ambassadeur zijn kun je leren' en 'niet iedereen kan de rol van ambassadeur vervullen'.

3.4 Vrijwilligerspunt

Imago

Van Vrijwilligerspunt zijn vier mensen geïnterviewd. Drie van hen geven aan dat imago 'het beeld is dat andere mensen van je hebben'. Een ander persoon zegt dat het is 'wat je uitstraalt naar buiten toe.'

Het imago van Vrijwilligerspunt uit zich vier keer in 'de cliënt gaat altijd met een antwoord weg' en 'kwaliteit leveren'. Drie keer wordt Vrijwilligerspunt daarbij 'laagdrempelig' en 'een spin in het web' genoemd. Deze laatste opvatting wordt ook twee keer gekoppeld aan het feit dat de verschillende doelgroepen van Vrijwilligerspunt de organisatie 'letterlijk en figuurlijk weten te vinden'.

De rol van de medewerker bij het vormen en/of uitdragen van het imago uit zich bij Vrijwilligerspunt drie keer in 'aangeven waar Vrijwilligerspunt voor staat richting externe contacten'. De vierde persoon noemt dit 'Vrijwilligerspunt op de kaart zetten'. Ook 'netwerken' wordt twee keer genoemd.

Drie personen geven aan dat het belangrijk is 'om van de gehele organisatie de Lumens Groep dingen af te weten'. Eén persoon daarvan linkt dit aan 'op die manier kun je je eigen imago binnen een groter geheel creëren'.

Ambassadeurschap

Volgens alle geïnterviewden uit de rol van ambassadeurschap zich in 'het monitoren van je organisatie'. Dit sluit volgens hun allemaal aan op 'de cliënt gaat altijd met een antwoord weg', wat zij tevens alle vier als hun rol bij het imago zien. 'De vraag dient altijd een antwoord op te leveren, ook al moet je hiervoor bij een andere organisatie zijn', zeggen zij ook allen.

Daarnaast wordt door drie geïnterviewden belangrijk geacht dat 'je je niet negatief uit over je werk en je organisatie'. Dit houdt in dat je 'altijd en waar mogelijk' positief blijft over je organisatie, 'ook in je privésituatie'.

De vier geïnterviewden van Vrijwilligerspunt geven ook aan dat je ambassadeur '24 uur per dag, 7 dagen in de week bent'. Hiermee duiden zij ook allen op het feit dat je 'je niet negatief dient te uiten, waar dan ook'. Ook zien zij door dit feit dat de ambassadeursrol 'een rol is die je bewust op je neemt', mede doordat je er 24/7 mee bezig bent, menen zij.

Voor twee geïnterviewden uit hun rol bij het imago zich 'in het aansturen en het beïnvloeden van de medewerker' en daarnaast 'om ze bewust te maken van hun rol bij het imago'. Deze twee respondenten hebben in samenwerking met anderen een training opgesteld om de mensen zich bewust te maken van hun ambassadeursrol.

3.5 Dynamo

Imago

Van Dynamo zijn twee mensen geïnterviewd. Zij geven beiden twee dezelfde omschrijvingen bij hoe zij imago zien, namelijk 'uitstraling naar buiten toe' en 'hoe mensen over je praten'.

De twee geïnterviewden geven beiden duidelijk aan dat er een verschil is tussen het imago en het gewenst imago van Dynamo. Het huidige imago is volgens hen nog te veel gebaseerd op het imago van vroeger. Dit imago richt zich op 'hangjongeren' en 'hardrock' geven zij beiden aan. De andere diensten gaan hierdoor 'verloren' volgens de respondenten. Daarnaast geeft een persoon aan dat 'het moeilijk is om één beeld neer te zetten met zoveel diensten'.

Het gewenst imago dat Dynamo wil hebben is volgens de twee medewerkers 'jong', 'belevens onder jongeren', 'ontwikkelen van jongeren' en 'centrum voor jongeren'. Om het imago te verbeteren en door deze waarden terug te laten komen geven de twee geïnterviewden aan dat 'Dynamo meer actie moet laten zien in plaats van dingen beloven.'

Eén persoon ziet haar rol bij het imago als 'interne medewerkers enthousiasmeren' en de ander als 'positief zijn tegenover elke doelgroep'. Ook noemt een persoon dat 'je een band moet opbouwen met de verschillende doelgroepen' en de ander zegt 'sta open voor ideeën van anderen'.

Ambassadeurschap

Over het ambassadeurschap zeggen de twee geïnterviewden 'als ambassadeur verkoop je je werk en treedt je op voor je organisatie'. Beiden zeggen dat 'enthousiasme voorop staat', waarbij één persoon aangeeft dat je 'dit op je eigen manier weet in te zetten'. Hierbij geeft de andere persoon aan 'dat niet iedereen ambassadeur kan zijn, maar je er wel in kunt groeien'.

3.6 PeuterPlaza

Imago

Bij PeuterPlaza zijn twee mensen geweest die deel hebben genomen aan het interview. Zij hebben beiden geen mening over het begrip imago, ook niet wanneer dit anders wordt omschreven.

Wel hebben zij beiden het imago van PeuterPlaza beschreven als 'spelenderwijs leren' en 'een veilige plek voor kinderen'.

Eén persoon geeft aan dat door de vele allochtonen het 'imago slechter is dan het in werkelijkheid is'.

Ambassadeurschap

Over ambassadeurschap zeggen de twee geïnterviewden dat 'je enthousiast moet zijn' en 'het gezicht moet zijn voor de ouders'. Ook 'moet je vertrouwen wekken bij zowel de kinderen als de ouders' geven zij beiden aan.

Daarnaast zeggen ze beiden dat 'je altijd jezelf moet zijn en hetzelfde moet zijn, elke dag weer'.

Hiermee refereren zij naar de andere opvatting 'je moet het gezicht zijn van de organisatie'. 'Je dient een eenduidigheid uit te stralen richting zowel de kinderen, de ouders en de collega's.'

3.7 De Splinter

Imago

De Splinter heeft maar vier medewerkers die tot het kernteam behoren. Daarnaast werken er veel vrijwilligers. Met één persoon van het kernteam, tevens lid van het Raad van Bestuur, is een gesprek gevoerd. In overleg met deze persoon vonden wij dit representatief genoeg voor de gehele organisatie de Splinter.

Imago houdt volgens deze respondent in 'het beeld dat je naar buiten brengt'. Daarnaast zegt deze persoon dat het imago 'zowel negatief als positief kan zijn, het is een onderbuikgevoel'. Hiermee bedoelt hij 'dat iedereen door zijn of haar eigen ervaringen een mening vormt.'

Volgens de respondent is het imago van de Splinter 'goed'. 'Het is een geweldig park voor de doelgroep, een geweldige werkplek voor collega's en wordt als voorbeeld gebruikt bij overleg met

externen door de moederorganisatie van de Lumens Groep'. De persoon geeft aan dat De Splinter 'één van de parels van de Lumens Groep' is, mede doordat 'het beeldmerk' direct het imago is. De Splinter is iets 'tastbaars' bedoelt de respondent, 'net als Dynamo'.

De rol van de respondent bij het imago uit zich in 'het contact onderhouden met externen', 'het contact onderhouden met bezoekers', 'het enthousiasmeren van medewerkers en het aansturen van vrijwilligers' en daarmee ook hun 'motivatie en betrokkenheid verhogen'.

Ambassadeurschap

Volgens de respondent is de ambassadeursrol 'diplomatiek' en 'authentiek'. Hiermee wordt bedoeld dat je 'geen vuile was mag buiten hangen' maar wel 'eerlijk moet vertellen wat er speelt zonder jezelf mooier voor te doen dan je bent'.

Daarnaast dient een goede ambassadeur 'betrokken' te zijn en 'naar vernieuwing te blijven zoeken'.

Een ambassadeursrol is 'een bewuste rol die je op je neemt'. 'Wanneer je extern bezig bent, dien je je daar bewust van te zijn en je diplomatiek op te stellen'. Een ambassadeur hoort ook 'kritisch te zijn richting zijn eigen organisatie en omgeving'.

3.8 Gesprekken communicatieadviseurs

Met elke communicatieadviseur - van elk merk - is een gesprek gevoerd met betrekking tot hun visie op onder andere ambassadeurschap en de rol van de medewerkers hierbij. Ook de opdrachtgever is bij deze gesprekken inbegrepen, zij is tevens ook (senior) communicatieadviseur. Daarnaast is met een persoon van HRM en een beleidsmedewerker gepraat. In totaal zijn dus zeven gesprekken gevoerd.

De zeven geïnterviewden zien ambassadeurschap als 'enthousiast over je werk praten'. 'Positief zijn' wordt hierbij vijf keer genoemd. Ook zeggen alle zeven geïnterviewden dat een goede ambassadeur 'mensen met negatieve uitingen over hun werk op hun gedrag aanspreekt'. Vijf geïnterviewden zeggen hierbij dat je je als ambassadeur 'verantwoordelijk dient te voelen voor je werk en je organisatie'.

Vier mensen geven aan dat de ambassadeursrol 'vakoverschrijdend' is en daarmee wordt bedoeld dat de rol voor 'je gehele moederorganisatie' geldt. Zij doelen hiermee op het feit dat je 'voor je eigen merk en de andere merken moet monitoren'.

Het overgrote geheel van de geïnterviewden geven aan dat de rol van ambassadeur zich uit 'richting externe contacten'. Toch geven twee mensen specifiek aan dat dit ook 'richting de interne medewerker' geldt.

Vier mensen geven aan dat ambassadeurschap 'klantvriendelijkheid' met zich meebrengt. Daarnaast zeggen zes mensen dat 'professionaliteit' een vereiste is bij de rol van ambassadeur.

Vier mensen noemen dat het medewerkerstevredenheidsonderzoek erg van belang is voor ambassadeurschap. 'Wanneer medewerkers tevreden zijn, kan dit voor ambassadeurs zorgen'. De overige drie mensen hebben hier niets over genoemd.

Drie mensen noemen specifiek het feit dat er een beloning aan ambassadeurschap is gekoppeld wanneer een medewerker een nieuwe medewerker binnenhaalt. 'Deze persoon wordt direct een ambassadeur genoemd, terwijl dat niet het geval is', noemt een persoon hierbij. De twee andere personen geven aan dat 'deze beloning niet de beweegreden dient te zijn voor het binnenhalen van nieuwe medewerkers.'

Eén geïnterviewde noemt specifiek 'trots zijn op je organisatie en je werk' bij de rol van ambassadeur.

Een andere geïnterviewde zegt specifiek 'ambassadeurschap binnen organisaties is een trend geworden. Hierdoor is het doel ervan vaak niet meer helder.'

Over het algemeen noemen een aantal communicatieadviseurs de 'cultuurdag'. Deze houdt kort gezegd in dat nieuwe medewerkers worden verwelkomd binnen de organisatie door middel van een ontbijt of iets anders. De organisatie de Lumens Groep wordt hier in al haar facetten globaal uitgelegd.

3.9 Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Alle geïnterviewden vonden het medewerkerstevredenheidsonderzoek 'een prettig middel om de interne tevredenheid te onderzoeken'. Ook gaven zij daarbij aan dat het onderzoek slechts een 'momentopname' is en daardoor 'niet altijd representatief' voor het merk.

De voor ons relevante resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn te vinden in het hoofdstuk 'Onderbouwing', bladzijde 18.

4. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek vertaald worden in conclusies. Met de deelvragen in ons achterhoofd geven we onze interpretaties aan de resultaten. Daarnaast geven we aanbevelingen die niet in het centrale advies thuishoren.

4.1 Kwaliteit leveren staat voorop

Alle geïnterviewden van Welzijn Eindhoven, Vrijwilligerspunt en DommelRegio geven aan dat kwaliteit leveren voor hun het belangrijkste is bij de uitvoering van hun werk en tevens zien zij dit als hun voornaamste rol bij het imago. Deze kwaliteitlevering uit zich volgens hen in het nakomen van afspraken, het bieden van de juiste hulp en het beantwoorden van iedere vraag van de cliënt. Zij nemen voor deze 'kwaliteitlevering' dus geen extra taken op, maar zien dit als iets dat bij het uitvoeren van hun werk hoort.

Wij vinden het opvallend dat de merken Welzijn Eindhoven, Vrijwilligerspunt en DommelRegio deze kwaliteitwaarde toekennen aan hun merk en Dynamo, de Splinter en PeuterPlaza niet.

Aanbeveling

Gezien het feit dat kwaliteit leveren een belangrijke kernwaarde is binnen de Lumens Groep, nemen wij aan dat kwaliteit leveren ook binnen Dynamo, de Splinter en PeuterPlaza als belangrijk moet worden ervaren. Daarom adviseren wij om te bekijken of het nodig om hiervoor een gerichte actie te ontwikkelen die ervoor zorgt dat deze drie merken ook de waarde kwaliteit toekennen aan hun merk.

4.2 Gewenst imago tegenover huidig imago

Uit de interviews is op te maken dat er een tweeledigheid is tussen de mensen die zeggen 'imago is wat je uitstraalt naar buiten toe' en de mensen die zeggen 'imago is het beeld dat anderen van je hebben, hoe mensen je zien'. Enerzijds wordt het imago als zendergericht beschreven en anderzijds als ontvangersgericht.

Degenen die het imago zendergericht beschrijven – imago is wat je uitstraalt naar buiten toe – spreken naar onze mening over het gewenst imago in plaats van over het huidig imago. Wij krijgen het idee dat zij ervan uit gaan, dat het beeld dat zij hebben van hun merk, overeenkomt met het beeld dat externen over hun merk hebben. Er is echter geen onderzoek naar gedaan.

Degenen die het imago ontvangersgericht beschrijven beseffen wel dat het gaat om het beeld dat anderen van je hebben maar hebben tegelijkertijd geen idee wat het huidige imago van hun merk is.

Aanbeveling

We bevelen aan om onderzoek te doen of er een verschil zit tussen het gewenst imago en het huidige imago van ieder merk. Voornamelijk het in kaart brengen van het huidig imago van elk merk is belangrijk, omdat uit ons onderzoek al een globaal beeld is ontstaan van hoe de medewerkers hun merk zien.

4.3 Saamhorigheid Vrijwilligerspunt

Er zijn veel overeenkomsten te vinden in de antwoorden van de geïnterviewden van Vrijwilligerspunt. Het imago wordt bijvoorbeeld door alle geïnterviewden beschreven als 'het beeld dat mensen van je hebben'. Dit merk is het enige merk dat de koppeling maakt tussen zender en ontvanger en zij praat duidelijk over huidig imago. Er kan volgens ons worden gesteld dat er grote saamhorigheid heerst. Het huidige imago van Vrijwilligerspunt wordt op dit moment getoetst. Dan zal duidelijk worden of het imago zoals door de medewerkers beschreven wordt (gewenst imago) ook overeenkomt met hoe de doelgroepen dit beschrijven (huidig imago).

We kregen het idee dat Vrijwilligerspunt, ondanks dat ze ook ontvangersgericht het imago bekijkt, toch er vanuit gaat dat het imago zoals door hen beschreven ook zo overkomt op externen. Dit zou een grote valkuil kunnen zijn of worden voor het merk.

Tot slot willen we bij dit merk aanstippen dat zij als enige bezig is met ambassadeurschap onder de medewerkers. De leidinggevenden van Vrijwilligerspunt hebben met de medewerkers gediscussieerd over het onderwerp 'ambassadeurschap' en zijn momenteel bezig om een training te ontwikkelen waarin vaardigheden worden verbeterd.

Aanbeveling

We adviseren om de resultaten die uit het lopende onderzoek naar het imago van Vrijwilligerspunt naar voren komen, te vergelijken met hoe de medewerkers van dit merk hun imago zien. Hierdoor kunnen eventuele valkuilen onderschept worden.

4.4 Verkeerd beeld maatschappelijk werk

Door acht medewerkers van Welzijn Eindhoven en DommelRegio is aangegeven is dat zij het idee hebben dat er een verkeerd beeld over en een taboe heerst op maatschappelijk werk. Ze hebben het gevoel dat ze continue moeten uitleggen wat maatschappelijk werk is en wat het voor hun zou kunnen betekenen. Zij geven aan hier hinder van te ondervinden.

Aanbeveling

Wij raden aan om verder onderzoek te doen naar waar het verkeerd beeld over maatschappelijk werk vandaan komt. Omdat de medewerkers aangeven hier hinder van te ondervinden, zou dit een negatieve uitwerking kunnen hebben op de medewerkerstevredenheid bij deze merken. Uit het medewerkerstevredenheidonderzoek van de Lumens Groep blijkt dat de algemene tevredenheid van Welzijn Eindhoven het laagst is.

4.5 Bewustwording creëren onder de medewerkers van hun rol bij het imago

Onder de medewerkers heersen er uiteenlopende visies met betrekking tot ambassadeurschap en hun rol bij het imago. Sommige medewerkers zagen kwaliteit leveren als hun rol bij het imago, terwijl anderen de rol van ambassadeur bij het imago als belangrijk achten. Veel medewerkers zien ambassadeurschap als óf iets dat niet aan hun is besteed óf een rol die ze tijdelijk bewust op zich nemen. De inhoud van de rol wordt niet ten volle beseft. De medewerkers zijn vooral bezig met het (kwalitatief) uitvoeren van hun werk. Dit is naar ons idee ook te wijten aan het feit dat de Lumens Groep een welzijnsorganisatie is. Dit betekent dat hier vooral mensen werken met een zorgachtergrond zonder commerciële invalshoek.

Aanbeveling

Wij vinden het belangrijk om eerst bewustzijn te creëren over de rol van de medewerker bij het imago, alvorens daar sturing aan te willen geven. Dit gegeven wordt uitgebreid toegelicht in het hoofdstuk 'Onderbouwing', bladzijde 18.

4.6 PeuterPlaza

Bij dit merk hadden de medewerkers moeite met de termen 'imago' en 'ambassadeurschap'. Ook wanneer werd geprobeerd om op andere manieren dit uit te leggen kwam er weinig respons. We merkten dat de medewerkers van dit merk geen beleving hadden bij deze termen. We kunnen daarom stellen dat de medewerkers van PeuterPlaza zich veel minder bezighouden met het imago van hun merk dan andere merken. Ze geven wel aan dat ze het belangrijk vinden om goed over te komen als peuterspeelzaal. Dit doen zij door hun taak goed uit te voeren en het contact met ouders te onderhouden. Zij koppelen dit echter niet aan 'een rol bij het imago'.

Aanbeveling

We kunnen hierdoor stellen dat de leidsters alleen indirect bezig zijn met de beeldvorming van PeuterPlaza. Het is belangrijk om meer aandacht te besteden aan de bewustwording van de medewerkers van PeuterPlaza. De manier waarop dit mogelijk zou kunnen worden gemaakt wordt verder toegelicht in het hoofdstuk 'Advies', bladzijde 20. In het hoofdstuk 'Onderbouwing', bladzijde 18, wordt uitgelegd waarom we voor bewustwording onder de medewerkers kiezen.

4.7 De afdeling Communicatie wil strategischer gaan adviseren

In het verloop van onze afstudeerstage merkten we dat de afdeling Communicatie strategischer wil gaan adviseren. De afdeling wil minder worden weggezet als 'middelenmaker' en wil meer als strategische partner binnen de organisatie worden gezien. Het managementteam heeft ook aangegeven dat hier behoefte aan is en dat dit verwacht wordt van de afdeling.

Dit proces van strategischer worden is al in gang gezet. Voortaan heten de medewerkers van de Communicatieafdeling 'communicatieadviseur' in plaats van 'communicatiemedewerker'. Dit om hun positie binnen de organisatie aan te geven. Tevens volgen zij bij Fontys Hogeschool Communicatie een training over adviseurschap om hun vaardigheden te verbeteren/aan te scherpen. Sinds 2010 zijn de adviseurs gekoppeld aan managers, voorheen alleen aan het merken. Ook zal er binnenkort een reorganisatie binnen de gehele Lumens Groep plaatsvinden. Hier zal onderscheid worden gemaakt tussen adviesgroepen en ondersteunende diensten. De afdeling Communicatie wordt hierbij een zelfstandig adviesteam.

Naar onze mening is het feit dat de afdeling strategischer wil gaan adviseren een belangrijke aanleiding van onze opdracht. Met dit onderzoek- en adviesrapport kan aan het management worden aangetoond dat Communicatie strategisch aanwezig is binnen de organisatie. Daarnaast kan middels dit rapport op de behoeften van de medewerkers binnen de Lumens Groep worden ingespeeld.

Aanbeveling

Voor een volledig aansluitend advies op deze conclusie verwijzen wij naar het hoofdstuk 'Advies', bladzijde 20.

5. Onderbouwing

In dit hoofdstuk gaan we in op de rol die de medewerker heeft bij het vormen/uitdragen van het imago. Deze rol verdiepen we door een relatie te leggen tussen - voor in deze opdracht belangrijke begrippen - identiteit, medewerkerstevredenheid en imago.

5.1 Identiteit

Het is in feite onmogelijk om één definitie van identiteit te geven. In de literatuur zijn diverse visies omtrent dit onderwerp te vinden. Naar aanleiding van Cees van Riel² en Leo van de Pas³ hanteren wij de volgende definitie: *'identiteit is wat een organisatie feitelijk in al haar facetten is. Hierbij kan gedacht worden aan structuren, processen, producten, personen etcetera. Maar ook culturen, kennis, emoties, plannen en strategieën spelen hierbij een rol.'*

De medewerker van een organisatie is dus een facet die de identiteit van deze organisatie bepaalt. Het model van Birkigt en Stadler⁴ zegt dat imago een afspiegeling is van identiteit. Ook zegt het model dat identiteit bestaat uit een viertal instrumenten (identiteitmix): gedrag, communicatie, symboliek en persoonlijkheid.

Het gedrag van de medewerker is verreweg het meest belangrijke en meest werkzame instrument binnen een organisatie. Uiteindelijk zijn het namelijk de handelingen van een organisatie waarop de doelgroepen haar beoordelen⁵.

Onder communicatie wordt 'de offerte van verbale of visuele boodschappen' verstaan. Communicatie hangt nauw samen met gedrag. Wat je met communicatie zendt of belooft, moet je met gedrag waarmaken.

Het derde instrument binnen de identiteitmix is symboliek welke op impliciete wijze aangeeft waar de organisatie voor staat of voor zou willen staan.

Gedrag, communicatie en symboliek vormen de persoonlijkheid van een organisatie, welke tevens het laatste instrument is van de identiteitmix. Dit impliceert dat de organisatie zichzelf goed moet kennen als zij zichzelf door gedrag, communicatie en symboliek wil presenteren.

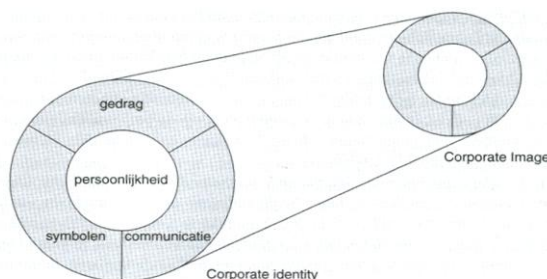
5.1.1 Birkigt en Stadler

Het model van Birkigt en Stadler hebben we gebruikt om te illustreren dat de medewerker *altijd* een rol heeft bij het vormen/uitdragen van het imago. Het model geeft namelijk aan dat imago een directe afspiegeling is van identiteit. Het gedrag (de rol) van de medewerker (uit de identiteitmix) heeft hierdoor invloed op het imago.

De kanttekeningen die we hierbij willen maken is dat het imago geen directe afspiegeling is van de identiteit. Imago kan onder andere worden beïnvloed door omgevingsfactoren, bijvoorbeeld gedrag van concurrenten of de interpretatie van de ontvanger, welke in dit model buiten beschouwing worden gelaten.

Volgens Birkigt en Stadler is de ontvanger passief. Er wordt namelijk geen rekening gehouden met de interpretatie van deze ontvanger. Het model zegt dat de zender – en dus het gedrag van de medewerker – letterlijk zo over komt op de ontvanger. Dit is volgens ons niet waar, omdat de ontvanger een eigen interpretatie verleent aan de boodschap.

Het gegeven dat het imago geen directe afspiegeling is van de identiteit – en dus het gedrag van de medewerker niet direct het bedoelde effect heeft op de ontvanger – heeft geen invloed op het feit dat de medewerker altijd een rol heeft bij het imago. Gedrag is er altijd en zendt altijd iets, ongeacht of het een direct of indirect effect heeft. Daarom is de rol van de medewerker bij het imago er ook altijd, op welke manier of in welke uiting dan ook.



Figuur 2.3 Relatie organisatie-identiteit – corporate image

² Identiteit en imago, Cees B.M. van Riel

³ Module Corporate Communicatie Strategie, Leo van de Pas

⁴ Idem 2

⁵ Idem 2

5.2 Medewerkerstevredenheid

Er ligt een verband tussen het gedrag van de medewerkers en de medewerkerstevredenheid. Er zou gezegd kunnen worden dat wanneer een medewerker tevreden is, zij eerder positief gedrag zal vertonen.

Binnen de Lumens Groep is in oktober 2009 door een extern bureau een medewerkerstevredenheidonderzoek gehouden. De resultaten van dit onderzoek zijn positief en we kunnen concluderen dat de medewerkerstevredenheid binnen de Lumens Groep voldoende is. De algemene tevredenheid binnen de organisatie de Lumens Groep ligt op 7.1. Bij de merken zijn de cijfers omtrent dit onderwerp:

Dynamo	8.1
Peuterplaza	6.8
VP	7.3
WE	6.9
Splinter	7.8 (dit merk is niet apart meegenomen in het rapport, het cijfer is gebaseerd op de unit Talentontwikkeling waar de Splinter ondervalt.)
DommelRegio	(is pas sinds 1 januari 2010 gefuseerd met de Lumens Groep, waardoor er geen resultaten met betrekking tot dit merk bekend zijn)

Het medewerkerstevredenheidonderzoek suggereert dat het gedrag van de medewerkers van de Lumens Groep positief is. Wij zijn dus niet extern gaan toetsen of dit ook zo wordt ervaren, omdat we de aanname doen dat wanneer medewerkers tevreden zijn zij positief gedrag vertonen.

We adviseren om wel onderzoek te doen naar het externe imago van alle merken, zoals beschreven in hoofdstuk 'Conclusies en aanbevelingen', bladzijde 14.

5.3 Rol van de medewerker

In ons onderzoek hebben we gezien dat ambassadeurschap onder medewerkers de meest concrete vorm is van een rol bij het imago. Omdat de medewerker altijd een rol heeft zoals we in 5.1 hebben gesteld, is iedereen op zijn of haar manier een ambassadeur.

We kiezen er niet voor om één definitie van ambassadeurschap te geven, omdat die er niet is en er ook niet hoeft te zijn. In het hoofdstuk 'Advies', bladzijde 20, wordt verder uitgelegd hoe de bewustwording onder de medewerkers over een rol kan worden gecreëerd.

De centrale vraag vanuit de Lumens Groep was in eerste instantie *'welke rol hebben de medewerkers van de Lumens Groep bij het vormen en uitdragen van het imago van hun eigen merk en hoe kan de afdeling Communicatie deze rol strategisch beïnvloeden of sturen?'*.

Echter, wij hebben in 5.1 gesteld dat de rol van de medewerker bij het imago er altijd is en daarom hebben wij daar geen onderzoek naar gedaan. Wij hebben de centrale vraag dan ook geherformuleerd in *'hoe kan de afdeling Communicatie de medewerkers van de Lumens Groep bewust maken van hun rol bij het uitdragen/vormen van het imago van hun?'*.

Deze centrale vraag richt zich op de bewustwording van de medewerker met betrekking tot hun rol bij het imago. Uit ons onderzoek blijkt dat iedereen wel een mening had over 'een rol', maar dat volledig bewustzijn over, en kennis van deze rol, ontbrak. Ondanks dat de ambassadeursrol de meest concrete rol is van de medewerker bij het imago, waren er onderling veel verschillen in de invulling en de ervaring van deze ambassadeursrol. Daarom achten wij het noodzakelijk om medewerkers meer bewust te maken over de rol, zodat ze beter in staat om deze rol in te vullen en uit te dragen.

5.4 Strategischer worden afdeling Communicatie

We hebben geconcludeerd dat de afdeling Communicatie van de Lumens Groep strategischer wil gaan adviseren. Dit gegeven willen wij verduidelijken door middel van de grensposities van van Ruler⁶. De grensposities van van Ruler gaan er van uit dat communicatiemanagement een grenspositie bekleeft. Dit wil zeggen dat het een positie betreft waarin het tot de functie behoort om contact te onderhouden met anderen die niet dezelfde belangen hebben. Van Ruler gaat in op de verschillende invullingen van deze grenspositie en geeft hierbij aan naar welke grenspositie communicatiemanagement zou moeten en willen streven.

Van Ruler maakt onderscheid tussen de positie van uitvoerder, verkoper en intermediair.

Naar onze mening bevindt de afdeling Communicatie van de Lumens Groep zich op dit moment in de verkoperspositie maar streeft zij naar een intermediaire positie.

⁶ Strategisch management van communicatie, Betteke van Ruler

Verkooperspositie: Communicatie binnen de Lumens Groep is als stafafdeling vrij hooggelaagd in de organisatie. Ze kenmerkt zich door strakke planningen en het behalen van doelstellingen. De omgeving wordt beschouwd als een te bewerken doelgroep, waar een passende strategie en boodschap voor wordt bedacht. Het communicatiebeleid vloeit voort uit het organisatiebeleid, er is geen sprake van wisselwerking. Communicatie is niet betrokken bij beleidsvorming en kan daarom geen invloed uitoefenen op de keuzes van het management. Communicatiebeleid is volgend en niet sturend.

Intermediaire positie: de afdeling Communicatie wil graag als strategische adviseur bij de beleidsvoorbereidende fase worden betrokken. Dit houdt in dat communicatiebeleid niet alleen maar voortkomt uit organisatiebeleid, maar dat er een wisselwerking ontstaat tussen beiden. Dit door de dialoog tussen organisatie en omgeving tot stand te brengen of partijen met elkaar tot overeenstemming te laten komen.

6. Advies

In dit hoofdstuk geven we antwoord op de centrale vraag: 'Hoe kan de afdeling Communicatie de medewerkers van de Lumens Groep bewust maken van hun rol bij het uitdragen/vormen van het imago van hun merk?'

In hoofdstuk 7, 'Stappenplan' beschrijven we hoe het advies concreet kan worden uitgevoerd.

6.1 Co-creatie⁷

We adviseren de afdeling Communicatie om een co-creatie te organiseren met managers, leidinggevend en medewerkers op de werkvloer. De co-creatie creëert bewustwording over hun rol bij het vormen/uitdragen van het imago. Daarnaast destilleert het behoeften van medewerkers waar Communicatie ondersteuning kan bieden.

6.1.1. Bewustwording

De co-creatie creëert bewustwording bij de managers, leidinggevend en medewerkers over hun rol bij het vormen/uitdragen van het imago. Via creatieve technieken en werkvormen daagt het de managers, leidinggevend en medewerkers uit om na te denken over het onderwerp imago en vooral hun rol hierbij.

De kern van deze techniek is het faciliteren van een dialoog (door Communicatie) tussen de personen zelf. Het helpt inzichten, ervaringen en kennis van de groep te mobiliseren. De bewustwording is de creatie, het eigenaarschap onder de medewerkers over het onderwerp wordt vergroot.

Tevens is een co-creatie gericht op beweging. Co-creatie stopt niet bij een bijeenkomst maar is er op gericht dat de bewustzijn die wordt gecreëerd zich vertaalt in gericht gedrag.

6.1.2. Destilleren van behoeften

De co-creatie geeft tevens ruimte behoeften van medewerkers te inventariseren en te destilleren. Enerzijds is nagedacht over de rol die zij hebben bij het uitdragen/vormen van het imago. Vervolgens wordt concreet gemaakt bij welk aspect van die rol zij ondersteuning van Communicatie nodig hebben. De afdeling Communicatie moet hierbij duidelijk overbrengen wat zij als afdeling te bieden heeft. Zij wordt hierdoor zichtbaarder in de organisatie en kan zich als strategische partner profileren. De gedestilleerde behoeften moeten door Communicatie worden omgezet in concrete middelen. Deze middelen kunnen voor de gehele organisatie worden ingezet. Hierdoor kunnen alle medewerkers gerichte ondersteuning krijgen bij het uitvoeren van hun rol en wordt de bewustwording op de gehele werkvloer zichtbaar.

6.2. Rol afdeling Communicatie

De afdeling Communicatie vervult hierbij de rol als facilitator⁸. Zij faciliteert de co-creatie wat betekent dat zij deze alleen zal leiden en begeleiden. Zij helpt inzichten, ervaringen en kennis van de groep personen in kaart te brengen en op te roepen.

De communicatieadviseur geeft niet haar mening over het onderwerp binnen de co-creatie, maar stuurt het proces waar nodig met het uiteindelijke doel – bewustwording – in het achterhoofd.

Zij heeft natuurlijk wel specifieke kennis over dit onderwerp – mede door dit onderzoek- en adviesrapport – en kennis over co-creatie als middel en kan daarom op die manier aan het bewustwordingsproces een bijdrage leveren.

6.3 Profileren als strategische partner

De co-creatie en de rol van facilitator komen voort uit de interactie-visie op communicatie⁹. Deze visie past volgens ons bij de intermediaire grenspositie waar de afdeling naar streeft. De interactie-visie is overkoepelend op en afsluitend voor het gehele advies dat in dit hoofdstuk is gegeven.

De kern van de interactie-visie is 'minder met middelen en meer met mensen'. Communicatie is hierbij niet gericht op mensen maar *tussen* mensen. Het verlegt de aandacht van zender en boodschap naar ontvanger en interpretatie. Medewerkers zijn hierbij een waardevolle bron van kennis en informatie. Communicatiemomenten geven middels vormen van dialoog ruimte aan meerdere gezichtspunten.

⁷ Interne communicatie voor de professional, Erik Reijnders

⁸ Idem 7

⁹ Idem 7

De co-creatie gaat uit van de actieve rol van de ontvanger. In plaats van communicatie gericht op mensen, gaat het om communicatie tussen mensen. Hiermee wordt de dialoog, die kenmerkend is voor de intermediaire grenspositie, op gang gebracht.

Daarnaast bieden de co-creatie en de rol van Communicatie als facilitator hierbij de afdeling de kans om zichzelf te profileren binnen de Lumens Groep.

Door bovenstaand advies wordt het voor de gehele organisatie ook duidelijker wat Communicatie voor hen kan en wil betekenen. Het bevordert de pro-actieve rol die van hen verwacht wordt door het management. Eerst moet duidelijk zijn wat Communicatie voor de organisatie kan betekenen alvorens mensen met adviesvragen naar haar toe komt.

6.3.1 Overige rollen

De interactie-visie gaat naast de rol van facilitator ook nog in op de rol van coach en procesontwerper. Naar onze mening kunnen deze rollen ook helpen om bij de positie van intermediair – en de strategische partner – te komen. Daarom adviseren wij de afdeling om zich te gaan verdiepen in de interactie-visie en de interactie-rollen om te bekijken welke bijdrage ze kunnen leveren aan het strategischer worden van de afdeling¹⁰.

¹⁰ Interne communicatie voor de professional, Erik Reijnders

7. Stappenplan

Dit hoofdstuk geeft een gericht plan voor het uitvoeren van de co-creatie zoals beschreven in het hoofdstuk 'Advies', bladzijde 20.

Stap 1

Iedere communicatieadviseur gaat een co-creatie houden met de unitmanagers, leidinggevend en medewerkers. De unitmanagers en leidinggevend selecteren zelf een groep medewerkers van hun merk. Wij raden aan om een diverse groep samen te stellen die bestaat uit mensen met verschillende functies, om een zo representatief mogelijk beeld van de behoeften van de medewerkers te krijgen. We adviseren om maximaal vijftien mensen aan de co-creatie te laten deelnemen. Op deze manier gaat het doel van de co-creatie – het aangaan van de dialoog – niet voorbij. Bij een te grote groep zou de kwaliteit van de dialoog verloren kunnen gaan.

Stap 2

De medewerkers worden via een uitnodiging gevraagd deel te nemen aan de co-creatie. Hierin moet duidelijk worden gemaakt wat de deelnemers kunnen verwachten, zodat zij niet teleurgesteld kunnen worden.

Stap 3

Tijdens de co-creatie wordt gestart met het uitleggen van het middel co-creatie en het doel daarvan. Ook de gewenste opbrengst moet voor de medewerkers duidelijk zijn.

Om de gedachten los te maken en het creatieve proces op gang te brengen, krijgen alle deelnemers een chocolade surprise-ei. In dit ei zit een speeltje. Er wordt aan hun gevraagd waarom zij het speeltje wel of niet bij hun merk vinden passen. Dit speeltje moeten zij dus in associatie brengen met hun merk. Om deze creatieve techniek luchtig te houden, hoeven de resultaten niet genoteerd te worden. Hierna wordt gestart met het maken van een moodboard door elke deelnemer. Er wordt de medewerkers gevraagd om hun rol als ambassadeur te visualiseren middels tijdschriften.

Stap 4

Iedereen moet zijn of haar moodboard ophangen. Iedereen krijgt tien minuten om de moodboards van elkaar te bekijken, zodat ervaringen en belevingen kunnen worden gedeeld.

Daarna wordt er aan elke deelnemer gevraagd of ze in een paar zinnen kan uitleggen waarom ze voor bepaalde afbeeldingen heeft gekozen. Waarom heeft de deelnemer een keuze gemaakt en wat zegt deze keuze over zijn of haar rol bij het imago. Andere mensen kunnen hier op reageren, waardoor de dialoog ontstaat. Het doel hiervan is om een dialoog over ambassadeurschap te creëren.

De communicatieadviseur vervult hier een faciliterende rol. Zij stuurt het proces en de dialoog waar nodig, maar geeft niet hun inhoudelijke mening over de moodboards. Belangrijke opmerkingen dienen genoteerd te worden.

Stap 5

Het is tijd voor pauze en ontspanning. De deelnemers krijgen een half uur om hun gedachten te verzetten. Creativiteit vergt energie en de bijeenkomst dient niet te zwaar te worden.

Stap 6

Tijdens dit tweede gedeelte van de co-creatie dienen de behoeften van de deelnemers te worden gedestilleerd. Er moet concreet worden uitgelegd dat Communicatie een ondersteunende rol kan spelen bij het uitvoeren van de rol. Hierbij kunnen voorbeelden worden gegeven waarbij eventueel kan worden ingespeeld op de uitkomsten van de moodboards. Wanneer er bijvoorbeeld vaak wordt gepraat over een specifiek aspect van ambassadeurschap, zoals 'perscontacten/interviews geven', kan Communicatie een voorbeeld geven hierbij. Zo kan zij als afdeling een mediatraining opstellen om de medewerkers te leren omgaan met de pers.

Andere voorbeelden zijn het geven van een cursus schrijven, klantencontact, presenteren, enzovoorts.

Stap 7

De communicatieadviseur moet aangeven dat de uitkomsten van de co-creatie worden besproken binnen het team en dat er wordt teruggekoppeld op welke gebieden zij ondersteuning gaat bieden. Wij beseffen dat er met de co-creatie maar een gedeelte van de medewerkers op de werkvloer wordt bereikt. Omdat er gerichte trainingen worden ontwikkeld waar de gehele organisatie gebruik van kan maken, wordt toch voor iedereen ondersteuning geboden bij het uitvoeren van hun rol.

8. Literatuurlijst

Boeken

Basisboek Kwalitatief onderzoek; handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek ; Baarda, De Goede en Teunissen
Wolters Noordhof bv, Groningen/Houten 2005

Interne communicatie voor de professional: naar een interactie visie
E. Reijnders
Koninklijke Van Gorcum BV, Assen 2002

Identiteit en imago: recente inzichten in corporate communication;
C. van Riel
Sdu Uitgevers, Den Haag 2003

Strategisch Management van Communicatie: introductie van het Communicatiekruispunt
B.van Ruler
Kluwer, Deventer 2003

Interne rapporten

Communicatieplan Lumens Groep 2010: ondernemend en betrouwbaar
Y. van den Berg

Ondernemingsplan 2009-2012
D. van der Linden, B. Straatman

Samenvatting medewerkerstevredenheid Lumens Groep: meting oktober 2009
Effectory

9. Bijlagen

Bijlage 1 – Uitgebreidere organisatiebeschrijving	26
Bijlage 2 – Vragenlijst interviews	29
Bijlage 3 – Begeleidende brief onderzoek	30
Bijlage 4 – Vragenlijst gesprekken adviseurs	31
Bijlage 5 – Uitwerkingen gesprekken adviseurs	32
Bijlage 6 – Functieomschrijvingen geïnterviewden	37
Bijlage 7 – Volledige interviewresultaten	38

Bijlage 1 – Organisatiebeschrijving

De Lumens Groep

De Lumens Groep is een welzijnsorganisatie. De organisatie telt ongeveer 700 medewerkers en is gevestigd in Eindhoven. De Lumens Groep is de moederorganisatie van verschillende welzijnsinstellingen. Onder de Lumens Groep vallen de volgende merken:

- PeuterPlaza
- Speelpark de Splinter
- Dynamo
- Welzijn Eindhoven
- Adviespunt Discriminatie Zuidoost Brabant
- DommelRegio
- Vrijwilligerspunt

De Lumens Groep zet zich in voor leefbaarheid en participatie, op dorps-, buurt- en wijkniveau en voor grote gebieden en organisaties. De Lumens Groep vormt een professionele partner voor tal van organisaties zoals: gemeenten, woningbouwcorporaties en organisaties op het terrein van veiligheid, onderwijs, zorg en leefbaarheid.

De werkzaamheden van de Lumens Groep bestaan uit verschillende activiteiten waarbij (groepen) mensen de mogelijkheid krijgen om mee te doen in de maatschappij. Bijvoorbeeld het uitvoeren van peuterspeelzaalwerk, welzijnsactiviteiten en maatschappelijk werk, het opzetten van informatie- en adviespunten en het beheren van de accommodaties waar mensenwerk wordt verricht.

Merken

PeuterPlaza

PeuterPlaza is de naam van alle peuterspeelzalen van de Lumens Groep.

Speelpark de Splinter

Speelpark de Splinter is een openlucht speelparadijs voor kinderen in Eindhoven. Op het terrein van de Splinter zijn diverse sport- en spelmogelijkheden, een kinderboerderij en een winkel met terras.

Dynamo

Dynamo Eindhoven is een van de grootste jongerencentra van Nederland. Talentontwikkeling onder jongeren is één van de speerpunten bij Dynamo. Info & Advies, Sport, Studie en Muziek vallen hier onder een dak.

Welzijn Eindhoven

Welzijn Eindhoven biedt verschillende welzijnsdiensten aan. Ze ondersteunt mensen bij het vinden van oplossingen voor vragen met betrekking tot relaties, identiteit, werk, onderwijs, opvoeding, wonen, financiën, verwerking, gezondheid of verslaving.

Adviespunt Discriminatie Zuidoost Brabant

Het Adviespunt staat voor het bevorderen van tolerantie, verdraagzaamheid en gelijke behandeling. Zij adviseert, begeleidt en bemiddelt en gaat samen met mensen op zoek naar de meest passende oplossing. Daarnaast organiseert het Adviespunt ook voorlichtingsbijeenkomsten in het onderwijs en in wijk- en buurthuizen.

Vrijwilligerspunt

Bij Vrijwilligerspunt kunnen organisaties en vrijwilligers terecht voor alle vragen en informatie rondom vrijwilligerswerk.

DommelRegio

DommelRegio is er voor alle inwoners van de SRE gemeenten die om welke reden dan ook tijdelijk extra steun nodig hebben. Ze is zichtbaar door lokale aanwezigheid en zichtbaarheid. DommelRegio opereert op het terrein van Welzijn en Zorg gericht op het bevorderen van participatie van burgers.

Visie en missie

De Lumens Groep communiceert de volgende visie, die tevens de missie bevat:

- De Lumens Groep is een regionale maatschappelijke welzijnsonderneming
- Wij bieden kwalitatieve oplossingen voor mensen met sociale achterstanden
- Wij verenigen inhoudelijke passie en betrokkenheid op onze klanten met het zijn van een financieel gezonde en groeiende onderneming die is aantrekkelijk is voor ondernemende professionals

Doelen

Het doel van de Lumens Groep is het bevorderen van het welzijn van de inwoners van Eindhoven in de breedste zin van het woord. Primair gericht op groepen en individuen die minder goed in staat zijn invulling te geven aan zelfontplooiing, integratie en participatie. Mensen zelf in staat stellen verantwoordelijkheid te dragen voor hun eigen welzijn en hun omgeving. Mensen die het moeilijk hebben in de maatschappij begeleiden, zodat zij zoveel mogelijk zelfstandig kunnen (blijven) functioneren. Problemen in de samenleving signaleren en analyseren, en op basis daarvan oplossingen, vernieuwingen en verbeteringen ontwikkelen.

Doelgroepen

De Lumens Groep kent vier verschillende doelgroepen. Deze worden hieronder beschreven

Opdrachtgevers

Dit zijn de organisaties die subsidie verlenen en geld verschieten, zoals gemeenten en de overheid. Zij zorgen voor input in opdrachten en financiering. De Lumens Groep koppelt ook ervaringen en gesignaleerde problemen terug naar de opdrachtgevers.

Klanten

Deze doelgroep maakt gebruik van de verschillende merken van de Lumens Groep. Hieronder worden dus bijvoorbeeld de mensen die gebruik maken van Peuterplaza bedoeld, of de organisatoren van een feest in Dynamo.

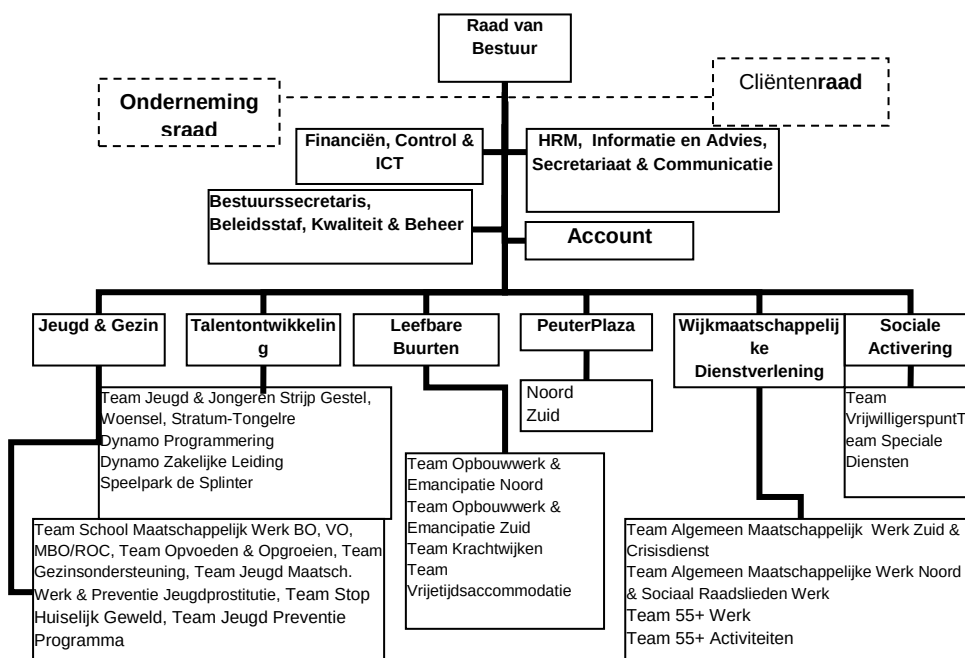
Samenwerkingspartners

Dit zijn de partners waarmee de Lumens Groep projecten opzet en uitvoert. Een voorbeeld is een samenwerking met Tivoli bij de unit Leefbare Buurten.

Medewerkers

Dit zijn alle mensen die werkzaam zijn bij de Lumens Groep. Zowel bij de organisatie zelf, als bij haar zeven merken.

Organisatiestructuur



Organisatiestrategie

De Lumens Groep heeft de volgende *organisatie*doelstellingen geformuleerd voor 2010:

- Lumens Groep wilt groeien en financieel gezond zijn. Zij wil dit realiseren door het ontwikkelen van nieuwe diensten voor bestaande markten en het afzetten van bestaande diensten in nieuwe markten.
- Lumens Groep wilt bekend staan als een organisatie die kwaliteit levert. Kwaliteit wordt zichtbaar middels werken met bewezen methodieken, gekwalificeerd personeel en het HKZ certificaat. Kwaliteit betekent ook het continue verbeteren van onze dienstverlening.
- Lumens Groep wil een serieuze gesprekspartner en samenwerkingspartner zijn voor (potentiële) opdrachtgevers en organisaties. Zij weet wat er speelt in welzijnsland en kan dit omzetten naar duurzame oplossingen voor de toekomst die passen bij de lokale situatie. Lumens Groep maakt het effect / resultaat van haar dienstverlening zichtbaar.
- Lumens Groep wil betrokken medewerkers met passie voor het welzijnsvak die zich verantwoordelijk voelen voor de tevredenheid van de klant.

Communicatiestrategie

De Lumens Groep heeft de volgende *communicatie*doelstellingen geformuleerd voor 2010:

- Bekendheid van en vertrouwen in Lumens Groep vergroten.
Opdrachtgevers en samenwerkingspartners moeten de Lumens Groep kennen en het vertrouwen hebben dat de Lumens Groep de juiste partners voor hen is. Daarom wordt de Lumens Groep geregeld onder hun aandacht gebracht en worden in communicatie voorbeelden van gebruikt die vertrouwen wekken.
- Ontwikkelen van aantrekkelijke, herkenbare en eenduidige communicatiemiddelen.
Er bestaat een standaard middelenpakket dat herkenbaar is door de huisstijl van de Lumens Groep en is afgestemd op de behoefte van de communicatiedoelgroepen van de Lumens Groep. Dit pakket wordt geregeld geëvalueerd en geüpdate op basis van de informatiebehoefte van de communicatiedoelgroep.
- Aanbod van de Lumens Groep eenvoudig (digitaal) toegankelijk maken.
De communicatiedoelgroepen moeten eenvoudig de weg kunnen vinden naar de Lumens Groep en weten waarvoor ze bij de Lumens Groep terecht kunnen. Dit vraagt om een goed overzicht van de dienstverlening van de Lumens Groep dat ook digitaal beschikbaar is.
- Minimaal vierjaarlijks met positieve berichtgeving in de media verschijnen (proactief).
De Lumens Groep wil zich profileren als expert op het gebied van het welzijnswerk en als een betrouwbare organisatie. Vrijwel alle communicatie in de regionale media verloopt terecht via de merken omdat deze informatie bevat die voor klanten relevant is, tenzij het organisatiecommunicatie is. Lumens Groep kan zich profileren in vakbladen en landelijke media met nieuwe dienstverlening en als expert op bepaalde thema's.
- Interne communicatie verbeteren.
Medewerkers zijn een belangrijk visitekaartje voor de Lumens Groep. Zij vertegenwoordigen de organisatie naar klanten, nieuwe medewerkers, samenwerkingspartners en opdrachtgevers. Daarom is het relevant dat zij op de hoogte zijn van ontwikkelingen binnen en de dienstverlening van de Lumens Groep en hier op een positieve manier over spreken.

Bijlage 2 – Vragenlijst interview

Doel interviews

Inzicht krijgen in de rol van de medewerkers bij het imago, volgens de medewerkers zelf. Wat dragen zij bij aan het imago en wat willen zij bijdragen? Subonderwerpen tevredenheid en ambassadeurschap. Aanvoelen hoe deze begrippen leven onder de medewerkers.

Algemeen

Naam

Functie

Aantal dienstjaren

Aantal werkdagen

Hoe bij de Lumens Groep terecht gekomen

Specifiek

Waar denk je aan bij het woord imago?

Geldt dit voor jouw doelgroep of voor mensen in het algemeen?

Hoe omschrijf je het imago van jouw organisatie?

Welke woorden gebruik je dan?

Als wat voor soort organisatie zou je jouw organisatie beschrijven?

Als wat voor soort organisatie zien anderen jouw organisatie denk je?

Wat voor rol kun je zelf spelen bij de beeldvorming van je organisatie naar buiten toe?

Ben je (veel) bezig met de beeldvorming van je organisatie of doe je gewoon je werk?

Kunnen medewerkers in het algemeen iets bijdragen aan de beeldvorming van je organisatie?

Hoe kunnen zij hier iets aan bijdragen?

Wordt er door jouw organisatie veel gedaan aan de beeldvorming?

Ambassadeur/betrokkenheid

Wanneer is iemand volgens jou een ambassadeur?

Wat doet iemand dan?

Wat moet iemand in zich hebben om ambassadeur te zijn?

Kan iedereen ambassadeur zijn?

Heb je het weleens over jouw organisatie op een feestje?

Wat vertel je dan over je organisatie?

Wat vind je van het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat tweejaarlijks wordt gehouden?

Heb je het gevoel dat je hierdoor wordt gehoord?

Wordt er iets met de resultaten gedaan?

Bijlage 3 – Begeleidende brief onderzoek

Beste medewerker,

De Lumens Groep stelt het zeer op prijs wanneer haar medewerkers tevreden naar hun werk gaan, zich verantwoordelijk voelen voor de functie die ze uitvoeren en zich betrokken voelen bij de organisatie waar ze voor werken.

Mede om die reden heeft de Lumens Groep ons, Lonneke Kronenburg en Sammy Schoondermark, gevraagd om uit te zoeken welke rol de medewerkers hebben bij het uitdragen van het imago.

Om dit te inventariseren willen we diepte-interviews houden onder medewerkers van de Lumens Groep. Er zijn steekproefsgewijs mensen gekozen en u bent daar één van. Wij zouden het erg op prijs stellen als u uw medewerking aan het onderzoek zou willen verlenen. Zou het mogelijk zijn om in de komende weken een gesprek met u aan te gaan? De interviewrondes zijn mogelijk vanaf **maandag 8 maart t/m uiterlijk dinsdag 30 maart**. De datakeuze is geheel aan u.

U kunt op dit e-mailadres reageren voor het maken van een afspraak. Graag zouden wij dit zo snel mogelijk van u willen vernemen. Indien wij niets van u gehoord hebben voor **vrijdag 12 maart**, zullen wij telefonisch contact met u opnemen. Wanneer u absoluut niet deel wilt nemen aan het onderzoek kunt u dat ook aangeven.

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groeten,
Lonneke Kronenburg en Sammy Schoondermark
Fontys Hogeschool Communicatie
In opdracht van Afdeling Communicatie de Lumens Groep

Bijlage 4 – Vragenlijst gesprekken adviseurs

Oriënterend

- Communicatieplan gelezen, vragen
- Wat houdt het merk kort in

Ambassadeur

- Wat versta jij onder het begrip ambassadeurschap?
- Ben jij ambassadeur van jouw merk, waarom wel/niet?
- Wat wil je er mee bereiken?
- Wat wordt er al aan gedaan om medewerkers ambassadeur te maken?
- Hoe zou de ambassadeurrol zich moeten uiten? (in emotie, aanspreken, benaderen, vacatures enz.)
- Wat/hoe zie jij (als) de functie van ambassadeurschap zowel intern als extern? Effect?
- Waarom is de rol belangrijk? Effect?

Bijlage 5 – Uitwerking gesprekken adviseurs, beleidstaf en HRM

Notulen gesprek Eva Maassen, communicatieadviseur

Antwoord op vragen n.a.v. communicatieplan Vrijwilligerspunt en Welzijn Eindhoven

De communicatieplannen van alle merken zijn op klanten gericht. Het overkoepelende communicatieplan, van de Lumens Groep, is intern gericht en dus ook op medewerkers. Wanneer in het communicatieplan van bijvoorbeeld Welzijn Eindhoven staat dat het ambassadeurschap moet worden vergroot, wordt dit concreet in het plan van de Lumens Groep uitgelegd. Eva geeft hier met een eigen communicatiestrategie invulling aan. Echter, er zijn nog geen concrete ideeën of strategieën voor het vergroten van het ambassadeurschap ontwikkeld.

Ambassadeurschap

Eva verstaat onder ambassadeurschap dat je op een positieve manier je enthousiasme overbrengt. Zij ziet dit voornamelijk aan de uitvoerende kant, richting de klanten. Hier komt zij niet direct mee in aanraking. Zij voert meer de rol van ambassadeur uit richting medewerkers en in communicatie-uitingen. Richting medewerkers (de mensen die met de klanten omgaan).

Voorheen werd er een introductie 'cultuurdag' georganiseerd, zoals Saskia al aan gaf. Dat is nu niet meer. Toen was het belangrijk om te weten wie deze dag zou leiden, iemand die goed kan babbelen en enthousiast was (vorm van ambassadeur).

Nu wordt er een ontbijt voor nieuwe medewerkers georganiseerd. Medewerkers krijgen voordat zij aan de slag gaan bij de Lumens Groep en/of een van haar merken toegang tot Learny (digitale leeromgeving). Hier leren zij de organisatie en haar merken (vanuit thuis!) kennen en kunnen zij onduidelijkheden opheffen en vragen stellen tijdens het ontbijt.

De reden om de cultuurdag te beperken tot een ontbijt, is om zo de nieuwe medewerker niet te overladen met informatie en het contactmoment als het ware 'leuk' te houden.

Eva denkt dat huidige medewerkers tevreden kunnen worden gemaakt n.a.v. het blijven uitvoeren van het medewerkertevredenheidonderzoek. Dit onderzoek moet serieus worden genomen en er moet iets met de uitslag gedaan worden. Binnenkort worden de resultaten per afdeling besproken.

Belangrijk: Wanneer wij Eva nu om geschikte interviewkandidaten zouden vragen, zou zij de uitvoerders aandragen die direct in contact met de klant staan. Zij ziet deze nu als ambassadeurs van haar merk en de organisatie en omdat alle plannen zich op deze doelgroep richten.

Daarom is het noodzakelijk om een doelstelling voor het onderzoek te bepalen (willen we alle medewerkers ambassadeur maken of alleen diegene die met de doelgroep klanten omgaan, of diegene die er sowieso geschikt voor zijn? Daarnaast wordt het een opleiding tot ambassadeur? Lijkt me niet, houd in de gaten).

Dus: wie zijn er geschikt voor deze rol? Administratief medewerker of hoger in rang? En waar wordt de rol op gericht: doelgroep klanten of (nieuwe) medewerkers. Wat is belangrijk vanuit communicatieperspectief gezien?

Overig: we moeten het breed houden, dus ook of we ambassadeur verder laten gaan dan enthousiast vertellen en dieper ingaan op bijvoorbeeld de emotie: iemand die negatief over Vrijwilligerspunt praat, als ambassadeur aanspreken op zijn of haar gedrag. Dit kunnen we al in de criteria stellen en opnemen in vragenlijst om te kijken hoe we rol gaan invullen.

Notulen gesprek Saskia Vrins, communicatieadviseur

Antwoord op vragen n.a.v. communicatieplan PeuterPlaza:

- PeuterPlaza wil 100% doelgroepbereik generen, hoe?
Dit gaat met name over de doelgroep van VVE, namelijk kinderen met taalachterstand. PP en VVE willen dat deze kinderen ook op de peuterspeelzaal terecht kunnen. Dat gebeurt niet automatisch, maar de ouders van deze kinderen dienen zich bewust te worden van het feit dat dit kan. Door bijvoorbeeld consultatiebureaus, huisartsen e.d.
- Communicatiestrategie naar klanten → herkenbare en positieve profilering, wat houdt dit in?
Herkenbaar door huisstijl en logo, afzender dient hetzelfde te zijn. De Lumens Groep dient hier bij de merken als holding.
Positief in de zin vanuit kansen spreken en geen problemen oproepen. Dus niet spreken van zielige kinderen, maar de kans ervan inzien.
- PP voldoet als enige aan de eisen van VVE → wordt dit ook in communicatie gebruikt?
PP probeert wel als expert over te komen. Ze wil expertise uitstralen, aangeven dat ze autoritair is in haar soort. Maar niet ten koste van andere peuterspeelzalen.

Ambassadeurschap

Er wordt nu binnen Peuterplaza nog niets concreets aan ambassadeurschap gedaan. DommelRegio daarentegen is net gestart en alle medewerkers zijn daar nieuw.

Zij krijgen ook de introductie 'cultuurdag' waarin wordt verteld wat de Lumens Groep inhoudt en hoe dit is onderverdeeld in units en merken. Hierdoor wordt ook duidelijk dat je als het ware voor twee organisaties werkt, waardoor de complexe organisatie duidelijk wordt. Dit kan positief werken op het opnemen van de rol van ambassadeurschap, aldus Saskia.

Ambassadeurschap houdt volgens Saskia in dat je positief bent over je werk en de organisatie waarvoor je werkt en dat je hier een verantwoordelijkheid voor voelt. Je vertegenwoordigt deze ook en je dient betrokkenheid uit te stralen.

Naar haar mening wordt dit nu nog niet bewust gedaan, maar zijn mensen vaak onbewust enthousiast aan het vertellen over hun werk/merk. Dit enthousiaste vertellen is dan ook erg belangrijk bij de rol van ambassadeur. Als communicatieadviseur doet Saskia dit zelf ook. Zij spreekt mensen aan wanneer deze negatief spreken over hun werk/merk. Dit kun je niet los zien van elkaar.

De introductie die nieuwe medewerkers krijgen zou ook goed zijn voor de huidige medewerkers. Wat hier specifiek over cultuur e.d. wordt verteld is nog nooit zo aan hen verteld. Ook nemen bestaande medewerkers die niet 'ingeburgerd' zijn met het begrip ambassadeurschap, de rol niet zo snel meer op zich. Dit is moeilijker, omdat ze wel enthousiast zijn, maar het werk voornamelijk leuk en als vanzelfsprekend ervaren.

Het medewerkerstevredenheidonderzoek speelt hierbij een grote rol!!! Om inzicht in het enthousiasme van deze medewerkers te krijgen.

Er wordt nu nog niets concreet gedaan om medewerkers ambassadeur te maken, behalve de introductiebijeenkomst die enthousiast wordt neergezet (niet specifiek ambassadeurgericht).

Zij denkt dat de ambassadeurschap extern kan worden bereikt door middel van enthousiast vertellen in combinatie met visuele voorbeelden. Waarom het fijn is om voor het merk te werken, staat hierbij centraal.

De beloning die wordt verkregen bij het werven van nieuwe medewerkers is naar haar mening niet bij iedereen bekend. Dit is een leuke bijkomstigheid maar mag nooit als enige reden dienen om de rol van ambassadeur op je te nemen.

Notulen gesprek Wies van Kats, communicatieadviseur en relatiemanagement

Antwoord op vragen n.a.v. communicatieplan Adviespunt Discriminatie

Wies is communicatieadviseur van het merk Adviespunt Discriminatie. Daarnaast heeft zij ondersteunende/samenwerkende taken voor het merk Vrijwilligerspunt. Voornamelijk voert zij hiervoor taken uit met betrekking tot relatiemanagement en heeft ze projecten.

Het hoofdkantoor van Adviespunt Discriminatie bevindt zich op de Beemdstraat. Er is daar 1 iemand werkzaam. Verder heeft het Adviespunt Discriminatie verschillende plekken bij onder andere Welzijn Eindhoven en DommelRegio waar mensen met hun klachten terecht kunnen.

Haar rol als communicatieadviseur uit zich voornamelijk in het melden van het feit dat het melden van discriminatieklachten zin heeft. Ook zorgt zij ervoor dat Adviespunt Discriminatie goed vindbaar en bereikbaar is voor de doelgroep.

Ambassadeurschap

Wies ziet het ambassadeurschap voornamelijk bij het overkoepelende geheel, de moederorganisatie de Lumens Groep. Zij ziet het ambassadeurschap van je merk niet los van je rol als ambassadeur van de Lumens Groep. Je moet wanneer je kansen ziet voor je merk, ook de kans voor je moedermerk zien. Er mag dus geen eilandcultuur heersen. Wies ziet dan ook de rol van ambassadeur voor je merk als een kans om de rol voor het gehele moederbedrijf voor je op te nemen.

Het accent van de ambassadeursrol dient in zijn geheel te liggen op betrokkenheid, professionaliteit en klantvriendelijkheid. Daarnaast zijn de kernwaarden vindbaarheid en betrouwbaarheid, omdat dat is waar het merk Adviespunt Discriminatie voor staat. Dit wil ze intern zijn en dus moet ze dat ook extern waarmaken. Dit begint al bij het eerste contactmoment. Wanneer een vrouw de telefoon opneemt en niet betrouwbaar overkomt, is dit niet waar Adviespunt Discriminatie voor staat. Dit heeft te maken met je imago.

De ambassadeursrol bij dit merk is ook belangrijk bij de samenwerking tussen de verschillende betrokken partijen.

Ambassadeur ben je ook altijd, niet gericht naar een specifieke doelgroep. Je bent het ook naar je collega's toe en naar je klanten.

Kortom: de ambassadeursrol is vakoverschrijdend. Je gaat in op de inhoud van je eigen merk en monitoort tevens voor de andere merken en je moederorganisatie de Lumens Groep. Wanneer je van Adviespunt Discriminatie werkt doe je dit voor je eigen merk, zoals wanneer je in de media leest dat Prins Carnaval is gediscrimineerd. Hier ga je inhoudelijk op in. Daarnaast kijk je ook naar actuele zaken binnen de andere merken. Dit is wel per medewerker verschillend, het uit zich meer in de communicatieadviseurrol. Belangrijk: houd altijd het geheel in je achterhoofd. De rol uit zich niet alleen in middelen, want een vacature richt zich juist vaak alleen op het merk en niet op het geheel.

Notulen gesprek Marielle Leenes, Human Resource Management medewerker

Communicatieplan

- 49% via eigen netwerk solliciteren (medewerker als ambassadeur) is landelijk cijfer. Zie amcinfo.nl of referral recruitment bronvermelding
- 1 op de 3 via eigen medewerkers werven moet mogelijk zijn
- Regeling aanbrenghpremie houdt in dat medewerkers een beloning krijgen wanneer zij een nieuwe medewerker werven → actie via spiegelreclame bijvoorbeeld kantine Lumens Groep

Ambassadeurschap en overig

Samenwerking tussen HRM en Communicatie is goed, dus zij ziet het probleem voor onze opdracht (te veel HRM gericht) niet zo. Het zit hem meer in de uurverdeling. En het HRM gedeelte zit hem in de werving, terwijl wij de keuze voor de doelgroep maken en daardoor niet zeker zijn deze kant te kiezen. Focus ligt op het communicatievraagstuk.

Ambassadeurschap uit zich in vertellen, je bent als het ware een visitekaartje voor je werk . en dan denken: waar heeft dit invloed op? Het is een houding die je aanneemt, het enthousiasme over je functie EN je werkgever. TROTS is groot aspect. Dit moet gecombineerd worden met communicatiemiddelen.

Volgens Marielle hangt het medewerkerstevredenheidonderzoek nauw samen met of je ambassadeur bent of niet.

Nu doet AMC een spiegelactie → deze moet niet eenmalig zijn, er moet telkens een nieuwe actie komen (jaarlijks). De huidige actie begint af te zwakken, nieuwe is een pre, maar nog niet ontwikkeld. Daarnaast wordt er nu wekelijks een nieuwsbrief met de nieuwe vacatures naar de huidige medewerkers verstuurd, waar de beloning niet duidelijk wordt gecommuniceerd.

De regeling wordt nu alleen onder de aandacht van nieuwe medewerkers gebracht.

Volgens Marielle hoort het ambassadeurschap ook breder genomen te worden. Dus niet alleen ambassadeur van bijvoorbeeld Dynamo, maar tevens van de Lumens Groep. Echter, het begin start bij je eigen merk.

Wanneer de beloning voor directe werving zorgt, is dit positief. Maar voor het medewerkerstevredenheidonderzoek is dit negatief.

Notulen gesprek Jeanette Telder, beleidstafmedewerker

ISO-certificering is het begin van de certificering. Dit was echter te algemeen, waardoor HKZ in het leven is geroepen. Deze is gebaseerd op de ISO, maar is meer branchegericht (wat leeft er, merkinhoud).

Belang HKZ: kwaliteit is lastig te meten, maar het is goed intern (om kwaliteit te houden en is tevens kernwaarde Lumens) en extern (voor je profilering).

Onderdeel HKZ is intern audits uitvoeren → door eigen mensen kijken of we doen wat we hebben afgesproken.

'Ambassadeurschap' is een onderwerp binnen de units 'Leefbare Buurten' en 'Sociale Activering'. Hier denken ze dat het ambassadeurschap meer heerst, aangezien deze twee units als het ware de spil zijn. Staat centraal en verwijzen alles door, filteren signalen. Het speelveld is hier dus veel groter, de rol is ook groter. Mensen die hier binnenkomen, moeten gebonden en geboeid worden. De contacten zijn meermalig, bij een secretaresse 'bezoek' niet.

De audits moeten onder deze units nog plaatsvinden. Vragen zijn al opgesteld → krijgen wij ter inzage. Resultaten over een maand bekend → krijgen we dan.

Ambassadeurschap

Volgens Jeanette is het een trend binnen organisaties geworden waarvan het doel binnen de Lumens Groep niet helemaal meer helder is. Wat willen we er mee bereiken? En zetten we niet iets neer wat te groot/te omvangrijk is.

Het ambassadeurschap is nu 'te vaag' gedefinieerd. Iedereen kan er een andere invulling aangeven en het als groot of klein ervaren.

Ambassadeurschap is breder dan enthousiasme en betrokkenheid. Je bent meer vertegenwoordiger van het grote geheel. Blijf niet in je koker zitten, maar zoek het vakoverschrijdend.

Bijlage 6 – Functieomschrijvingen geïnterviewden

Welzijn Eindhoven

- Activiteitencoördinator
- Medewerker Opvoeden & Opgroeien (twee medewerkers)
- Maatschappelijk medewerker

DommelRegio

- Facilitair medewerker
- Maatschappelijk werker (twee medewerkers)
- Teammanager

Vrijwilligerspunt

- Teammanager
- Verenigingsadviseur
- Jobcoach
- Medewerker Steunpunt Financiën

PeuterPlaza

- Coördinerend leidster
- Leidster

Dynamo

- Leidster programmering
- Baliemedewerkster

Speelpark de Splinter

- Coördinator

Bijlage 7 – Volledige interviewresultaten

Facilitair medewerker Dommel Regio

24u. per week werken – 10 jaar in dienst

Imago

Imago is wat je uit wil stralen naar buiten toe. Bijvoorbeeld 'Ik ben ondersteunend en dienstbaar = functie Facilitair medewerker Dommel Regio'.

Het imago van Dommel Regio (DR) is volgens de geïnterviewde: laagdrempelig, bereikbaar en verlenen juiste en goede hulp. Veel mensen zien DR als een waterbedrijf door het logo (druppel) en de naam. De naam kan in eerste instantie verkeerd imago opleveren. Denkt dat meer dan 50% niet weet dat DR is.

Fusering DR & LG

DR heeft geen specifieke afdeling communicatie, daarom niet veel aan imago gedaan. Door de fusering met de Lumens Groep staan niets vast. Intern onduidelijk wat ze gaan doen, dus ook extern niet duidelijk. Kun je niet overbrengen. Kan voorstellen dat het voor de cliënt ook niet duidelijk is. Intern veel onrust, functies, mensen die misschien weg moeten, er is veel onduidelijk.

Nu kan er wel samen gewerkt gaan worden met de Lumens Groep, maar worden er ook veel taken afgepakt. Bijvoorbeeld jaarverslag (deden ze eerst zelf), nu meer corrigeren, geen begeleidende rol. Speelt nu: straks hebben ze me niet meer nodig, word ik gedumpt. Ilona deed eerst veel op communicatie gebied, nu wordt dat overgenomen. Dadelijk is er weinig diversiteit en de toekomst staat nog niet vast.

Sommige dingen worden misschien makkelijker maar misschien ook saaier (onzekere tijd).

Wij zijn een kleine organisatie, dicht bij het vuur, dus we horen meer, Ilona wil dit niet verliezen. Wil geen logge organisatie worden.

Ilona heeft zelf de Lumens Groep benaderd (communicatieafdeling) om kennis uit te wisselen, openstaan voor DR.

Rol bij imago

Ze ziet haar rol bij het imago als indirect. Dus ondersteunend (facilitair) zodat anderen goed hun werk kunnen doen. Kwalitatief goed werk afleveren.

Er is een cliënttevredenheidsonderzoek, resultaten niet bekend. Richt zich op klachten van klanten en sterktes. Maar hoe betrouwbaar zijn deze uitkomsten door de geestelijke gesteldheid van sommige cliënten.

Veel mensen vinden maatschappelijk werk vaag en er heerst een taboe op het onderwerp. Zie je ook bij stands op beurzen, mensen denken 'als ik daar heen ga ben ik gek'. Pakken alleen snel een folder.

Ambassadeurschap

Een ambassadeur is iemand die DR promoot, die staat voor DR. Ikzelf promoot niet, alleen als ik zie dat iemand ergens mee zit, maar dat is vaak persoonlijk. Wel aanspreken op negativiteit.

Betrokkenheid, zo transparant mogelijk om onrust te voorkomen.

Niet iedereen is ambassadeur van DR omdat het van de persoon afhangt. Is persoonlijk altijd negatief of komt het door het merk. Of kunnen ze de veranderingen allemaal niet aan (voornamelijk ouderen).

LG heeft DR medewerkerstevredenheidsonderzoek nog niet meegenomen, lijkt haar wel prettig.

Activiteitencoördinator senioren Welzijn Eindhoven, daarnaast ondersteuning PR-activiteiten

Aantal jaren in dienst: +/- 15 jaar

Aantal uren per week: 20 uur verspreid over vier dagen.

Imago is volgens de geïnterviewde 'wat je uitstraalt naar buiten toe'. Identiteit ligt volgens haar vast, het is bepaald binnen de organisatie. Het beeld dat externen van Welzijn Eindhoven hebben is wisselend. Zo is het een positief beeld onder de doelgroep senioren (mensen die direct in aanraking komen met WE). De doelgroep samenwerkingspartners (mensen die niet direct in aanraking komen WE) daarentegen is meer terughoudend omdat Welzijn Eindhoven, en de Lumens Groep, een grote logge organisatie vormen. Hierdoor is het minder flexibel dan kleinere organisaties die hetzelfde aanbieden, zij spelen beter in op trends. En de besluiten lopen door veel lagen binnen grote organisaties, waardoor en minder snel besluiten kunnen worden genomen.

Welzijn Eindhoven staat voor klantvriendelijkheid en bereikbaarheid. Dit laatste vooral omdat WE zo groot is.

De invloed van de geïnterviewde op het imago uit zich voornamelijk in pr-middelen en het onderhouden van contacten (en de representiviteit) met de klant.

Alle medewerkers zijn als het ware een visitekaartje voor hun organisatie en daar zijn ze zich bewust van. Zij zijn het directe contact met de klant en representeren de organisatie.

Een belangrijke taak van de interne medewerker is ook het tevreden houden van je doelgroep. Dit doet de geïnterviewde door:

- Groepen senioren te bezoeken
- Vrijwilligersgroep contact houden
- KTO onder senioren afnemen

Gewenst imago (meer intern gericht) → vroeger was alles kleiner, de Lumens Groep is te groot. Wij zijn (deze groep activiteitencoördinator) te traag om bij te houden. Wij lopen achter de feiten aan, mogen geen beleid maken en zijn niet vernieuwend. Door de Lumens Groep zijn er te veel lagen gekomen en is daar de kern komen te liggen. Dit is voornamelijk wennen, medewerkers worden al meer tevreden.

Wanneer ze over haar werk praat benoemt ze het volgende:

- Activiteiten die ik doe (voornamelijk uitvoerend)
- Breed / versnipperd werk doe ik
- Extern gericht ben ik ook bezig, door mijn pr-activiteiten
- Veel registeren/notulen, dus administratief werk
- Vroeger veel met mensen bezig, nu meer achter comp (15 uur van de 20 uur)

Ambassadeurschap

Ambassadeurschap uit zich in visitekaartje, je werk verkopen op een positieve manier. Niet iedereen kan ambassadeur zijn, sommigen bezitten geen sociale vaardigheden.

Ambassadeurschap gaat verder dan alleen je werk goed uitvoeren, je moet ook netwerken. Je moet de vaardigheden hebben en deze moeten worden erkend door anderen (hogeren). Wanneer je ontevreden bent over je organisatie, dien je dit niet naar buiten toe te ventileren. Het is dus een bewuste rol die je opneemt.

Medewerkerstevredenheidonderzoek

Medewerkerstevredenheidonderzoek is prima, er worden kansen en zwaktes benoemd. Ook komt naar voren dat de medewerkers graag anders zien en deze dingen kunnen worden terughergeleid wanneer meerdere medewerkers hetzelfde aangeven.

Medewerker Opvoeden & Opgroeien 12+ Welzijn Eindhoven

Aantal jaren in dienst: 3 jaar.

Aantal uren per week: 3 ½ dag per week.

Imago → hoe iets bekend staat bij anderen in positieve zin.

Het imago van WE is:

- Groot
- Breed inzetbaar
- Verschillende locaties
- Veel diensten
- Altijd helpen
- Positief

Vanuit haar stuk weet ze alleen dat er iets aan PR wordt gedaan, verder weet ze er niets van. Dat peilt ze ook niet, ook niet wat het imago is onder haar doelgroep.

Wat zij zelf doet bij haar doelgroep ouders → materiaal uitdelen, vanuit centrum Jeugd en Gezin een vraag dan speel ik die door wanneer ik iets niet weet (adequaat reageren) en ik kom de afspraak na.

Door zo snel en adequaat te handelen breng ik een positief beeld naar buiten toe. Ook door nabellen naar klanten e.d. lever ik kwaliteit. → korte lijnen, is positief.

Alle medewerkers spelen een rol bij het uitdragen van het imago. Iedereen heeft een eigen werkwijze, met een bepaalde opbouw.

Ambassadeur

Ik heb zelf twee mensen binnengehaald en daardoor werd ik direct ambassadeur genoemd, maar ik weet niet wat het inhoudt. Ik denk: organisatie onder de aandacht brengen op wat voor manier dan ook en op welke plek dan ook. In je privéleven ben je er niet mee bezig, vertel je uit interesse.

Ambassadeurschap moet je in je hebben, je werk doen of enthousiast vertellen over je werk en WE.

Medewerkerstevredenheidonderzoek

Ik ben tevreden, dus drang om te veranderen heb ik niet. Weinig contact met LG, blijft wel je werkgever.

Medewerker Opvoeden en Opgroeien 12- Welzijn Eindhoven

Aantal jaren in dienst: 2 ½ jaar WE en daarvoor ook 1 jaar WE, Aantal dagen in dienst: 3 dagen p.w.

Imago → het image/beeld dat de buitenwereld van je heeft.

Imago WE → redelijk goed imago binnen EHV, dit blijkt uit KTO. Voornamelijk O&O scoort goed. Dit komt doordat

- We breed inzetbaar zijn
- Stabiel zijn
- Kwalitatief goed zijn
- Veel diensten aanbieden
- Kwaliteit leveren

Doelgroep → ouders, klanten

Imago bij hun beïnvloeden door:

- Open en eerlijk informeren
- Hulp en kwaliteit bieden
- Misschien is er niet altijd een oplossing, maar wordt dit eerlijk gecommuniceerd en doorverwezen is het goed

Ook denken sommige ouders dat we kinderen uit huis plaatsen of hebben ze andere verwachtingen van ons. Dit wordt dan in het eerste gesprek toegelicht.

Bijdrage van alle medewerkers aan het imago is goed, maar de PR speelt een grote rol hierbij. Die houdt zich daar echt mee bezig.

Soms gaat er intern iets niet goed, maar dit wordt nooit extern geventileerd en de klant heeft hier dan ook geen last van.

WE is bezig met haar imago door:

- HKZ certificering
- Folders
- Werkgroepen Opvoeden en Opgroeien die zich specialiseren op imago en bekendheid

Sinds LG er is zijn er echt merken neergezet met een duidelijk beeld en de medewerkers zijn hierbij betrokken, dat is goed. De werkgroepen hebben ook mede door de fusie mee mogen denken.

Iedereen heeft ook werkplannen (units) met persoonlijke plannen en doelen.:

WE wil laagdrempelig zijn (voor ouders bij O&O) en in folders willen wij (geïnterviewde en team) dit uiten, wanneer we dit te weinig vinden uiten we dit ook en wordt het aangepast.

Ambassadeurschap

Iemand die naar de buitenwereld zijn werk/organisatie verkoopt/promoot zodat andere gebruik willen maken van de diensten van de organisatie.

Bij goede doelen is deze taak heel erg bewust en krijg je hem ook toegewezen als taak 'jij bent ambassadeur van...'

In die zin ben ik het dus indirect, omdat ik mijn werk en de naam van WE uitdraag. Daar moet je je ook bewust van zijn. In eerste instantie doe je je werk dus goed, daarnaast dien je WE goed uit te voeren door dit werk goed te doen.

In grote lijnen denkt iedereen ook zo (werk goed doen en daarmee WE profileren) en houdt iedereen zich aan bepaalde gedragsregels. Daarnaast zijn bepaalde mensen bewuste ambassadeurs en worden zij uitgekozen.

Je mag je frustraties over je werk uiten, ook bij vrienden. Weet echter wel bij wie je het doet en doe het niet bij vreemden (vrienden van je vriend) of externen.

Medewerkerstevredenheidonderzoek

Als groep wordt er iets mee gedaan, maar wanneer ik individueel echt iets aangeef niet, haast onmogelijk maar toch jammer.

Teammanager Vrijwilligerspunt

Aantal jaren bij LG in dienst: 25 jaar, bij VP 1 ½ jaar, sinds het bestaat.

Aantal uren per week: 32 uur verspreid over 4 dagen.

Imago → beeldvorming, beeld dat anderen (klanten, opdrachtgevers) van jou hebben.

Het imago van Vrijwilligerspunt hebben we vanaf de start aan gewerkt. We willen het volgende zijn (en de geïnterviewde zegt dat ze het ook zijn):

- Betrouwbare partner
- De cliënt gaat altijd met een antwoord weg
- Afspraken worden nagekomen
- Mensen (opdrachtgevers en klanten) weten ons letterlijk en figuurlijk te vinden
- Het imago tussen klanten (diegene die met vraag komt) en opdrachtgevers (gemeenten) is niet verschillend

Onze klanten zijn:

- Bedrijfsleven (opdrachtgevers)
- Vrijwilligersorganisaties
- Individuele vrijwilligers

Ambassadeur

Haar rol bij het imago uit zich in netwerken en aangeven waar VP voor staat naar externe contacten.

Ook is ze aanstuurder naar andere medewerkers en wil ze beïnvloeden wat diegene horen te zeggen

→ die moeten dus de rol van ambassadeur bewust op zich nemen.

Als ambassadeur hoor je te weten waar je het over hebt en dien je breder te kijken dan jouw functie, monitoren wat er binnen en buiten de organisatie gebeurt. Doel: klant dient antwoord te krijgen op vraag, als jij hem niet kan helpen → doorverwijzen. Klantvriendelijk is dat.

Ambassadeur is nog niet iedereen, maar je kunt er wel in groeien en we willen dat iedereen het wordt in de brede zin van het woord. Niet iedereen hoeft op hetzelfde niveau uiteindelijk te komen, maar je moet de rol wel ontwikkelen en je er bewust van worden.

Eigenschappen van ambassadeur:

- Open en eerlijk
- Luisterend oor
- Snel schakelen → signalen naast hoofdonderwerp oppikken en een actie bij bedenken (bijvoorbeeld doorverwijzen)
- Monitoren, altijd alert zijn

Binnen het team Sociale Activering staat competentie ambassadeurschap centraal. Vrijwilligerspunt is de voorloper van het uitvoeren/aanpakken van deze rol. Nu gaan we kijken wie er moeite mee heeft → training opstellen die zich richt op het ontwikkelen van het analytisch vermogen (situaties analyseren) van de medewerker. Dat is namelijk de 1^{ste} stap die van belang is bij ambassadeurschap. Daarnaast dient het begrip aan de medewerker te worden uitgelegd.

Ambassadeur en imago

Ambassadeurschap kan niet los worden gezien van imago. Je straalt als ambassadeur vertrouwen uit en daarmee ook de kernwoorden zoals die bij het imago genoemd zijn.

Imago → kwaliteit, betrouwbaarheid. Om dit te behalen maken we gebruik van systemen en rapportages. Bijvoorbeeld: binnen drie dagen moet iemand uiterlijk worden teruggebeld en we wijzen elkaar op die taak.

Het imago van VP is redelijk innovatief, zo komen we ook bij klanten over omdat we meedenken, out of the box. Ook hebben we een groot netwerk.

De tevredenheid onder de klanten worden getoetst door KTO's en de jaarlijkse evaluatie met klanten (telefonisch interview). Doel hiervan: tevredenheid en bekendheid onderzoeken.

Overig

Digitale bereikbaarheid wordt steeds belangrijker om de doelgroep goed te bereiken en te informeren. Nu is de site van VP niet actueel en niet interactief. Vrijwilligerswerk moet minder stoffig worden. Ook moet je via de site handige documenten kunnen downloaden zodat je niet meer naar het kantoor hoeft te komen. Daarnaast is jongeren een belangrijke doelgroep die zo bereikt kan worden.

Medewerkerstevredenheidonderzoek

Unit SA komt als beste uit de bus, qua deelname en uitkomsten. Echter, meeste medewerkers herkennen zich niet in de uitslag. Zo is VP in het echt het beste samenwerkingsteam, terwijl dit in de uitkomsten niet blijkt. Dit wordt nu besproken binnen VP. ; 'klopt het beeld dat we van onszelf hebben met de interne werkelijkheid'?. Het onderzoek is natuurlijk ook een momentopname.

Maatschappelijk werker Welzijn Eindhoven

Aantal jaren in dienst: 2 jaar

Aantal uren per week: 36 uur, verspreid over 4 dagen

Imago is volgens de geïnterviewde 'welk algemeen beeld mensen (en organisaties ook) van je hebben.

Het beeld van Lieke over WE is (identiteit):

- Breed inzetbaar
- Veel diensten en veel vlakken
- Veel plekken in Eindhoven en regio
- Breed, breed inzetbaar, brede doelgroep

Dit komt overeen met het imago, maar ze heeft ook het vermoeden dat sommige mensen (cliënten) misschien niet weten wat er allemaal bij WE te halen valt. Maar aan de andere kant is er de vraag: is het ook interessant?

Zelf kun je ook iets aan het imago bijdragen:

- Contacten onderhouden
- Signalen oppikken (monitoren) → ook weten: dit hoort bij WE, dus niet alleen je eigen diensten aanbieden, ook die van WE
- Het grote beeld van de organisatie neerzetten, bereid te helpen

Unit Sociale Activering, ondernemend bezig zijn

Unit Sociale Activering → die is ondernemend bezig, netwerken, inspelen op de wensen en behoeften. Dit ondernemend zijn ben je niet geheel bewust mee bezig, maar door de werkgroep wordt je aan het nadenken gezet. De werkgroep Sociale Activering wijst ons bijvoorbeeld ook op ambassadeurschap. Hiervoor is een meeloopdag georganiseerd om te netwerken en het 'breder zien van je functie' direct uit te voeren.

Dus: monitoren van belang, opdrachten zelf werven hierdoor, weten dat je als eerste contactpunt je direct een beeld vormt voor WE. Naast je eigen functie ook van andere diensten afweten, de hoofdlijnen in ieder geval. Hiermee draag je de zorg voor de gehele organisatie.

Ambassadeurschap

De managers van onze unit weten precies wie een goede ambassadeur zou kunnen zijn. Het management is ook erg betrokken bij ons.

Als ambassadeur is het belangrijk dat je de hoofdlijnen ook ziet en dat je weet wat je te bieden hebt. Bepaalde mate van betrokkenheid bij de organisatie. Ook dien je negatieve dingen voor je te houden en mag je dat alleen bij uitzondering bij 1 op 1 gesprekken doen.

Niet iedereen kan ambassadeur zijn en niet iedereen wil dit. Die wil het bij zijn werk houden en dat is ook prima, mits je positief blijft te allen tijde.

Ze ziet de ambassadeursrol als een rol die je bewust op je neemt. Het is een taak naast je eigen taak, voornamelijk gericht naar externe contacten en soms zoals de 1 op 1 gesprekken, op feestjes.

Medewerkerstevredenheidonderzoek

De uitslag van dit onderzoek is binnen de unit besproken. Dit vindt de geïnterviewde ook fijn om te doen. Er kwam naar voren dat de vraagstelling lastig is doordat de interpretatie door iedereen anders is.

Verenigingsadviseur Vrijwilligerspunt

Aantal jaren in dienst: vanaf begin 1 ½ jaar

Aantal dagen werkzaam: 4 of 5 dagen, 32 uur.

Imago → hoe andere partijen over jou denken, die niet actief zijn binnen de Lumens Groep. Dit is dus een brede doelgroep.

De geïnterviewde maakt een onderscheid tussen het eigen imago van VP binnen de Lumens Groep (intern imago) en het imago naar externe toe als VP zelf.

Eigen imago binnen LG: is belangrijk, omdat je een grote instelling bent. Je dient ook enthousiast te zijn over Dynamo en de Splinter.

Imago VP → spin in het web, meedenkend, vraagbaken, goed verwijzend, flexibel. Zo wordt VP ook gezien, na 1 ½ jaar heeft zij een steeds bredere doelgroep die ook voortaan vragen stellen als 'ik denk dat u mij met deze vraag kan helpen'. Voorheen was dit niet, werden er alleen vragen gesteld die zich specifiek op de diensten richtten.

Mijn rol imago → ook naast interne klantvriendelijkheid ook naar LG verwijzen en vrijwilligers inspireren (ook) positief te praten. Kortom: houding naar buiten toe positief en/of doorverwijzen (meedenkend en kwalitatief in je functie en geheel).

Deze rol dient iedereen die contact heeft met derden te vervullen. In welke mate je dit doet, hangt ook van je externe contacten af.

Ambassadeur

Dit is iedereen in principe, besef dat wanneer je naar buiten treedt je dat positief moet doen.

Daarnaast zijn er mensen die er heel goed in zijn en taak bewust op zich nemen en verkopen van producten en acties.

Medewerkerstevredenheidonderzoek

Is een momentopname. 5 keer door ict uitgeschakeld, waardoor ik geen zin meer had om het in te vullen. Slecht geregeld dus, waardoor je hinder ondervindt binnen je werk (ict werkt vaker niet)

Coördinerend leidster PeuterPlaza

Aantal jaren in dienst: 17 jaar

Werkt 3 dagen in de week

Imago: Je volgt de ontwikkeling van kinderen. Spelenderwijs leren. Een keer schriftelijke observatie met ouder bespreken. Beleefd blijven tegen ouders.

Veel contactmomenten met ouders – positief over organisatie – variabel is pp (veel mogelijkheden)

Vind het moeilijk om imago uit te leggen, kan niet met het woord, komen niet veel antwoorden op. Ook niet als het anders wordt uitgelegd.

Haar rol: uitstralen van mezelf, mezelf presenteren 'Juf ...'. Ze is een belangrijk gezicht van die locatie van PP. Is een begrip geworden in de buurt door de 17 jaar dat ze daar zit.

Ze is de enige die huisbezoeken doet: huiselijke sfeer creëren, kennismaking ouders, herkenning van het kind. Vlak voor aanvang.

De geïnterviewde houdt alle medewerkers/vrijwilligers in de gaten en stuurt deze zo nodig aan. Spreek ze aan op hun gedrag en begeleidt ze.

Ambassadeur: vindt de geïnterviewde een groot woord, kan niet uitleggen wat het is. Is hier niet bewust van. Denkt dat zij wel een ambassadeur is van PP:

- veel bezig met mijn werk
- betrokken (omdat ze ook is begonnen als vrijwilliger)
- enthousiast
- gericht zijn op pp
- treed op als leidster/aanspreekpunt

Algemeen maatschappelijk werker DommelRegio

Aantal jaren in dienst: 3 ½ jaar

Aantal dagen per week: 32 uur, vier dagen in de week

Imago → hoe dingen eruit zien, beeldt dat iemand schetst (ook hoe je eruit ziet).

Identiteit DR → enerverend, vooruitstrevend, vernieuwend (we spelen in op samenleving, bereid tot trainen van mensen → bijv. inspelen op eerwraak)

Imago DR → mensen zien ons zo niet. Netwerkpartners wel steeds meer doordat DR de samenwerking aangaat. Dit gebeurt ook op een informele manier (lunch → laat zien wie DR is). Eerst was het imago muffig (voornamelijk van Son) maar door dit is het minder geworden.

Sinds Erni de Beer er is, wordt er meer aan PR en imago gedaan, eerst ging het meer om kwantiteit dan kwaliteit.

Mijn rol imago → gezicht zijn, bij mij terecht en de uitvoering goed afsluiten (actie – reactie; kwalitatief werk leveren en toegankelijk zijn). Iedereen kan die rol op zich nemen, naar klanten toe: afspraken nakomen.

DR is in het algemeen met imago bezig door teammanager (Erni). Hierdoor wordt het imago meer gemaakt. Zij zet DR bij de gemeente op de kaart.

Wij kunnen als team ook dingen bij Erni aankaarten en dat is prettig. Er wordt veel teruggekoppeld.

Erni heeft het ook vaak over beeldvorming → sommigen hebben een verkeerd beeld van maatschappelijk werk in samenhang DR. (wordt verkeerde vraag doorgespeeld waar geen antwoord op komt → slecht imago “DR kan het weer niet” en dit wordt door Erni tegengegaan.)

Van de fusie met LG heeft de geïnterviewde niet veel gemerkt. Geen onrust, alleen meer interne kansen. Wel zijn er veel veranderingen en die blijven plaatsvinden. DR moet op den duur op 1 lijn zitten en voor 1 ding gaan, zonder al te veel veranderingen.

Ambassadeur

Oude directeur had het daarover; we zijn verantwoordelijk voor het feit dat alles in goede banen verloopt maar dat is logisch, hoort het woord ambassadeurschap niet bij. De gedachte snap ik wel. Ambassadeurschap uit zich wel extern, iedereen heeft zijn eigen kwaliteiten dus niet iedereen kan ambassadeur zijn. DR heeft dit ook meer gedaan omdat het imago stoffig was.

Ambassadeur:

- Touwtjes in handen op werkniveau en naar buiten toe treden (netwerken) en voelt zich verantwoordelijk daarvoor
- Is bewuste rol die je op je neemt en je wordt er in geduwd als je met externen omgaat (maar meestal gebeurt dit vanzelf, geleidelijk)
- Alle diensten DR in de gaten houden (logisch en onbewust)
- Hoeft niet perse sociale vaardigheden te hebben, je kunt het leren, ga ervoor

Medewerkerstevredenheidonderzoek

Geen gevoel bij, klachten die we hadden kwamen niet uit de resultaten naar voren. Dingen die eruit kwamen worden vastgesteld en acties bij bedacht (die niet altijd worden nageleefd).

Wel goed om onderzoek uit te voeren → word je gehoord.

Conclusie → Bij DR wordt er weinig geregeld, door Erni nu wel meer, maar je moet veel zelf ondernemen. Dit beperkt me echter niet in het uitvoeren van mijn werk. Je wordt door Erni bij veel zaken betrokken, er ontstaat al meer eenheid. Bijvoorbeeld: max. 5 gesprekken per jaar per cliënt ipv 3 jaar lang in cliënt helpen, dat is onze taak niet en dat is nu afgebakend.

Het geheel is nu positief → 1 ½ jaar geleden had ik me nog negatief uitgelaten over DR, door Erni de Beer niet meer. En ook door eigen instelling: wanneer het echt niet anders kan zoek ik pas hulp.

Maatschappelijk werker DommelRegio

ongeveer 8 a 9 jaar in dienst – 4 dagen (32u. p.w.)

Imago

Imago is volgens de geïnterviewde hoe de buitenwereld je ziet. Positief of negatief. Bekend binnen sector welzijn: ben je een bruikbare kandidaat?

Het imago van Dommel Regio (DR): mensen die in de buurt wonen kennen DR wel (dus onder de bevolking lage naamsbekendheid maar dat is niet erg. Imago bij samenwerkingspartners (zoals huisartsen) is redelijk goed, maar hij vindt het moeilijk om dit in te schatten.

Cliënten zien het imago als redelijk goed (gok 40% positief, 25% ontevreden maar vooral over financiën). Je moet als medewerker je afspraken nakomen (betrouwbaar zijn) en helpend (zinvol).

Rol bij imago

Je moet zelf betrouwbaar zijn, afspraken nakomen. Transparantie in organisatie. Ik ben soms te gemakkelijk in informatie delen met huisartsen (privacy) maar dat doet hij vooral om de snelheid. Doet hij ook bij samenwerkingspartners, vlot bereikbaar. Door dat straal ik een beeld uit, het imago. Ik bakken ook verwachtingen af, anders zijn mensen teleurgesteld terwijl je dat vanaf het begin niet waar had kunnen maken. DR doet weinig met imago maar nu met LG breder opzetten. Deed voorheen wel wat PR. Een huisarts verwijst een klant, wij merk verkopen aan de huisarts. Die zien we dus ook als klant (grootste samenwerkingspartner). Overig: particulieren en overheid. DR werkt met kleine kernen. Eindhoven heeft meerdere gezichten/aanbieders. Oirschot zijn maar 2 mensen, cliënt weet wat hij of zij kan verwachten. Soms klikt het niet, dan zorg ik voor vervanging.

Communicatiemiddelen

Veel communicatiemiddelen worden nu door de LG overgenomen (sinds fusie). Eerst werd er een digitale nieuwsbrief aan organisaties en medewerkers gestuurd. (1x per 3 maanden)

Hij zelf deed PR gerichte nieuwsbrief: waar zijn we mee bezig en wat willen nieuw ontwikkelen.

LG probeert alles zo prettig mogelijk te maken. Hij heeft minder last van de gevolgen van de fusie dan de ondersteunende diensten (service) (uitvoerend).

De oude directeur was veel met het imago bezig. Vond mensen bij DR te bescheiden: zeggen dat doen wij wel! Hij was erg professioneel. Insteek: wij kunnen veel. Laten zien.

Veel mensen zijn bezig met imagovorming, wordt je toe gedwongen. Als sommige mensen denken dat je anders bent dan moet je daarvoor knokken om dat recht te zetten. Moet je commerciëler worden. (hoe denkt men over je)., verdedigen. Altijd kwaliteit leveren. Dit uit zich in actie: niet in vertellen. Maar bij maatschappelijk is het voornamelijk doen.

Je kunt denken, lever diensten effect maakt niet uit. Of aan de kwaliteit en verwachting van meneer voldoen.

Ambassadeurschap

Ik ben ooit als ambassadeur gezien, voornamelijk uit zich dat in pr-activiteiten (laten zien wat we kunnen en wat we doen). De rol van ambassadeur neem je bewust op je en uit zich in verkoper/pr.

- Werk goed doen
- Openhartig zijn over wat je wel en niet kan betekenen
- Middelen (folders)
- Uit zich in iets laten zien als organisatie
- Zelfverzekerd neerzetten van het merk
- Dit doe je met enthousiasme

Iedereen kan ambassadeur zijn maar is niet altijd zo, soms kun je het niet zijn maar kan je daar niets aan doen (bijvoorbeeld door ziekte). Bewust: sociaalvaardig werken, successen delen, niet altijd op kantoor zitten, ook direct contact hebben met cliënt en samenwerkingspartner. Verteld op feestje eerder iets over eigen functie niet doet dan niet aan promoten/pr. Wel voorzichtig met negatief.

Jobcoach Vrijwilligerspunt (bemiddelen mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in vrijwilligerswerk)

Aantal jaren in dienst: ½ jaar bij VP

Aantal dagen in de week: 2 dagen, 16 uur

Imago → wat het volk in de straat van welzijn denkt (dus Lumens Breed genomen onder alle doelgroepen)

Imago VP → nooit echt over nagedacht, maar komt voor groot deel overeen met de identiteit van VP: Laagdrempelige plek waar iedereen die iets met vrijwilligerswerk wil doen terecht kan (met welke vraag of wat dan ook).

Wat slecht is aan ons imago:

- Moeilijk vindbaar op internet
- Onpraktische digitale vacaturebank
- Komt ook door doelgroep omdat deze slecht kan lezen en schrijven

Belangrijk is:

Leg structuur VP uit → diversiteit aan diensten, met stuk overlapping (wat is het verschil tussen jobcoach en bemiddelaar) → deze uitleg richt zich voornamelijk op organisaties, niet op de individuele klant, persoonlijk contact)

Mijn rol → met name contact met klanten en organisaties, ook de structuur VP inleiden en waar we in passen. Het is belangrijk om verder te kijken dan mijn functie, VP in het algemeen met al haar diensten.

Ik denk niet dat iedereen bij VP dit doet, meer focus op eigen toko, bij mij zit het er van nature in.

Op dit moment loopt er een imago-onderzoek en daar komen acties uit voort en dit wordt dan in de cultuur ingebed. → Bedrijfscultuur is onderschat, dit hangt nauw samen met het imago. Dus: het heeft geen zin om niets met imago te doen als je dat niet verankerd binnen de organisatie.

Nu doen we dit aan imago: zorgvuldig evenementen uitkiezen waarom we daar gaan promoten en kennismaken daar met netwerkpartners.

Ambassadeur

In feite is iedereen dit, maar het hangt wel van de functie af en in welke mate je het bent of zou moeten zijn. De rol hoort bij je 'medewerkerszijn', zit er bij en houdt dit in:

- Je niet negatief uiten, hoe erg de interen situatie ook is (ligt aan vertrouwensrelatie)
- Je niet alleen op je eigen toko richten
- Dienstvrager aan bieder koppelen, ook als je dat zelf niet bent
- Ook denkt niet iedereen aan een andere aanbieder en worden zo vragen niet opgelost doordat niet iedereen zijn of haar eigen diensten (van VP) kent

Eigenlijk ben je je altijd van die rol bewust, maar sommigen nemen hem bewust op zich en sommige niet.

Ze heeft het medewerkerstevredenheidonderzoek niet meegemaakt.

Coördinator de Splinter: het park openhouden, kwaliteit behouden. Plus in Raad van Bestuur de Lumens Groep.

Werkzaam sinds: 1994

Aantal uren: 36 uur per week, verdeelt over 4 dagen.

Imago:

Bij het woord imago denk ik aan het beeld wat jij naar buiten brengt. Dat kan zowel negatief als positief zijn. Alles heeft een eigen imago, een onderbuik gevoel.

Het kan niet overeenkomen met de werkelijkheid. Bijvoorbeeld MC Donalds: hun imago is lekker, verslavend maar als je er gegeten hebt heb je altijd een vol gevoel en was het helemaal niet zo lekker. Een imago moet je opbouwen.

Het imago van de Splinter is volgens de geïnterviewde, wat hij dan hoort, goed. Bezoekers zijn enthousiast, vinden het een geweldig park. Collega's van de Lumens Groep vinden het een geweldige werkplek en de directie gebruikt het park vaak als voorbeeld bij overleg bij externen.

Beeldmerk – imago. Splinter kun je echt koppelen aan iets tastbaars, net zoals bij Dynamo.

De Splinter is een van de parels van de Lumens Groep!

Op de vraag of hij ooit wel eens negatieve geluiden hoort zegt hij na lang nadenken nee. Alleen soms wel eens wat van de vrijwilligers (40 personen). Zij hebben een kritische houding en er kan altijd wat veranderd worden. Dit is meer intern.

Zijn eigen rol bij het imago :

Contact met media, pr, artikelen plaatsen maar ook schrijven. Deze worden dan doorgelezen door Teun. Maar ook met bezoekers: correct de telefoon opnemen, zorgen dat deze niet te lang overgaat, klantvriendelijk zijn.

Soms moet je ook nee verkopen en dat probeer ik altijd netjes te doen.

Medewerkers zijn volgens hem zeker bepalend voor het imago. Het kernteam bestaat maar uit 3 mensen maar er werken ook nog 40 vrijwilligers en mensen met een taakstraf. Bepalend voor imago want zij lopen over het terrein en hebben vooral in de zomer contact met de bezoekers. Meeste zien zichzelf wel als ambassadeur van de Splinter en zijn bewust van deze rol.

Sommige zijn niet voor niets werkeloos, missen bepaalde sociale vaardigheden en daar is niets aan te doen.

Vrijwilligers hebben over het algemeen een hoge motivatie en betrokkenheid bij de Splinter en dat merk je terug in het ambassadeurschap.

Wat is een ambassadeur?

Iemand die iets vertegenwoordigd, iets goed wegzet. Je moet diplomatiek blijven maar wel authentiek. Je moet vertellen zoals het is en daarbij niet mooier voordoen. Natuurlijk kun je wel eens wat weglaten.

Bv: de q-koorts. Geiten op boerderij zijn ingeënt alle voorzorgsmaatregelen zijn genomen maar vertel wel dat er altijd een risico kan zijn!

Gedrag ambassadeur: diplomatiek, geen vuile was buitenhangen, betrokken (alles varieert).

Niet iedereen is het want niet iedereen is er zich van bewust. Weet niet precies waarom. Heeft met persoon en vaardigheden te maken.

Als de geïnterviewde bij het Eindhovens Dagblad moet zijn is hij op dat moment heel bewust van zijn functie als ambassadeur.

- Zijn rol naar de media toe
- Verantwoordelijkheid terrein
- Mijn gedrag is een voorbeeld naar bezoekers maar ook vrijwilligers

Durft wel kritisch te zijn naar splinter toe, maar wel binnen bepaalde context, ook buiten werktijd.

Hij is tevreden over zijn werkplek maar er zijn altijd dingen die beter kunnen. Procentueel gezien is hij voor 75% tevreden. Er zijn altijd dingen waar je zelf niets aan kunt doen.

Zijn werkplek is de Splinter maar zijn werkgever is de Lumens Groep. Heeft daar ook van zijn team het meeste contact mee (functieafhankelijk).

Zit in de ondernemingsraad, is gekozen door personeel. Heeft zich kandidaat gesteld omdat hij hierdoor persoonlijk ontwikkelt en omdat hij het belangrijk vindt dat de belangen van de medewerkers worden behartigd.

Medewerkerstevredenheidonderzoek

Is tevreden over dit onderzoek, belangrijk dat de resultaten kwalitatief goed zijn en anoniem. In de ondernemingsraad teruggekoppeld maar niet specifiek naar Splinter. Bij Splinter dus ook geen concrete acties n.a.v. ondernomen.

Dynamo baliemedewerkster

Functie: baliemedewerkster (erg breed: verhuur, telefoon, vragen, bezoekers, kaartverkoop, ook in weekenden)

Aantal uren: fulltime

Imago

Imago is volgens haar de uitstraling naar het publiek, de buitenwereld als organisatie.

Het imago van Dynamo (naar potentiële bezoekers en klanten) is nu vooral een jongerencentrum met hardrockers en veel Antilliaanse hangeugd. Later moet dit wel veranderen naar meerdere doelgroepen.

Mijn rol: alles leuk vinden is belangrijk, elke doelgroep enthousiast benaderen en behandelen (voor elke doelgroep openstaan, van gabber tot hulpbehoevenden).

Ik probeer het verkeerde imago wel te ontkrachten door enthousiast te vertellen. Ik ben het eerste gezicht die gericht hulp biedt.

Iedereen hoort positief te zijn over alle diensten. Alle vrijwilligers zijn belangrijk.

Ambassadeurschap

Staan waar je voor werkt, mee bezig zijn en overbrengen naar buiten. Enthousiast zijn, altijd positief ook wanneer het negatief is. Meer taak van bv. Nancy en managers, regisseurs. Zij hebben contact met klanten, extern contact.

Ik ben het niet, is een bewuste rol om op je te nemen.

Medewerkertevredenheidsonderzoek

Heb ik niet aan meegedaan. Ik werk voor Dynamo, niet voor de Lumens Groep. Het stond te ver van mijn bed. Het zijn standaardvragen, niet gericht op dynamo, veel vragen niet van toepassing.

Anders had ik wel meegedaan (als het vanuit dynamo was), als er iets mee gedaan wordt.

Interne communicatie kan beter, terugkoppelen. Stromen lopen niet soepel, je hoort alles te laat. Maar is in ieder bedrijf wel, komt ook door de drukte.

Dynamo leidster programmering

Imago

Imago is volgens de geïnterviewde beeldvorming, uitstraling, hoe mensen over je praten in Eindhoven en omgeving. Het gewenste imago van Dynamo is jong: jongeren kunnen hier altijd terecht, beleven en ontwikkelen. Drie aspecten communiceren (zie hierboven). Het moet vooral vet zijn, ze moet er wat kunnen leren en we moeten bekend staan dat we jongeren begrijpen.

Het huidige imago: we bieden veel diensten, alles kan. Veel hangjongeren voor de deur, bijvoorbeeld antillianen. Daarbij kennen de meeste mensen ons van de hardrock. Iedereen haalt zijn imago ergens anders uit (hardrock, skaters, gabbers etc.)

Dit imago willen we verbeteren door het ook echt te doen! Over vijf jaar staat het en zijn de 'hardrock' en 'hangjongeren' uit beeld. Je kunt wel mooie zinnen verkopen maar je moet ook daadwerkelijk laten zien dat je meer doet dan alleen hardrock.

Mijn rol: als ambassadeur voor je organisatie optreden, het verkopen. Altijd over dynamo vertellen. Iedereen: mag ambassadeurschap wel op eigen manier invullen. Expertise, ervaring en kennis toepassen. De regisseur bijvoorbeeld moet tegen verschillende doelgroepen positief zijn: mede door werk goed te doen, voor jongeren staan en netwerkpartners (enthousiast en informeren).

Alle medewerkers bepalen het imago van Dynamo door diensten goed uit te voeren. Iedereen is hier verantwoordelijk voor. Hier worden ze ook bewust op gewezen.

Ambassadeurschap

In alle omgevingen positief en enthousiast zijn (ook privé). Ik ben altijd ambassadeur, niet bewust denken ik ga dat nu doen, je moet het zijn.

Intern goed = extern goed.

Hier heerst tevredenheid (je kunt hier veel beleven als medewerker, afspraken nakomen, klaarstaan voor elkaar). Ze stimuleert dit, probeer het waar te maken en voert dit door binnen organisatie.

'Gebakken lucht verkopen is moeilijk'. Het gaat verder dan posters ophangen, dingen roepen- bewijs het

Bij ons imago is het moeilijk doordat we een breed dienstenaanbod hebben, maar toch 1 beeld willen uitstralen. Je krijgt het niet samengepakt in 1 zin of pay-off.

Het team moet er zich in kunnen vinden, er moet draagvlak zijn, anders dragen ze het niet uit.

Dynamo gaat nu een overal campagne doen in de stad om meer awareness te creëren. Een gevoelscampagne, het moet een gevoel opwekken. Alle facetten van Dynamo erin.

Medewerkerstevredenheidonderzoek

Nog niets binnen unit aan gedaan, mede doordat de tevredenheid erg hoog is. Niet zo nodig.

Door LG wordt dit ook weinig gestimuleerd.

Financieel Vrijwilligerspunt

Functie: financieel adviseur

Aantal jaren in dienst: 2 jaar

Aantal werkdagen: 5 (36u)

Imago

Imago is volgens de geïnterviewde 'uitstraling van het merk & jezelf'. Staat niet los van elkaar, sterk imago wordt gedragen door gemotiveerd personeel.

Het imago van VP is positief en goed. Het is een gemakkelijk toegankelijk informatiepunt (laagdrempelig). Kwaliteit gaat voorop. De vrijwilligers zijn klanten en zo behandel ik zo ook.

Mijn rol imago: bekendheid van onze locatie, ons punt (de locatie is een aanspreekpunt van de organisatie). Vrijwilligers belonen met waardering (bijvoorbeeld gratis kaarten voor een voorstelling).

Door mijn verleden had ik al een groot netwerk (had een eigen zaak), ik vertegenwoordig VP bij de gemeente, scholen, netwerkvondten, workshops ed.

Mijn rol is contact maken, aanspreken, puur netwerken.

Niet iedereen kan het, hoort bij je functie -> gewoon positief zijn & contact maken. Carla (teammanager) is er ook mee bezig (van hoger af).

Ambassadeurschap

Is volgens de geïnterviewde op een wat hoger niveau de organisatie vertegenwoordigen. Ik heb door mijn netwerk veel invloed en contacten bij de Gemeente. Ik bedoel, niet iedereen kan het, ook door contacten.

(Ik had al een groot netwerk dus die kans is door VP benut).

Je bent altijd ambassadeur, ook in het weekend, ik zie overal kansen.

Het heeft ook met persoonlijkheid te maken:

- Sta er voor open
- Sociaal makkelijk contact leggen
- Sommigen houden het bij hun eigen werk contacten, is hun max. en kijken niet verder. Zijn dus alleen voor die groep een ambassadeur.

(Functie) Met elke financiële vraag kunnen ze bij mij terecht. Zowel bij vrijwilligerspunt als bij vrijwilligers organisaties (Humanitas, Rode Kruis, Sport Vereniging etc.) Alles wat met de gemeente maken heeft.

Medewerkerstevredenheidonderzoek

Is een prima middel maar blijft een momentopname. Daardoor kunnen uitslagen vervormd worden. Maar periodiek is goed, terugkoppeling is goed, wel concreet maken.

Verschil VP met andere merken: VP is kleiner, waarden directer, meer input vanuit ons. Staan dichterbij de klant als bijvoorbeeld Welzijn. Daardoor positiever imago, meer binding en daar continu aan werken.

Peuter Plaza leidster

Functie: Leidster

Aantal dienstjaren: 13 jaar

Aantal uren: 6 dagdelen (3 dagen)

Imago

Imago is volgens de geïnterviewde dat andere mensen een beeld hebben van je dan je bent. In de wijk waar Hava werkzaam is, wonen veel allochtonen van verschillende culturen. Je hebt een bepaald beeld van die mensen maar die blijken achteraf anders te zijn. Bij het huisbezoek bijvoorbeeld zie je iets heel anders.

Imago van PP is een veilige plek voor de kinderen. Ze hebben een lange wachtlijst, maar ouders willen toch hun kinderen op die peuterspeelzaal. Veel mond tot mond reclame, vaste 'klanten'. Zelf bij verhuizing blijven ze hier.

Mijn rol bij imago: Ik ben al heel lang hier. Ik ben Turks en dat scheelt misschien ook. Ze hebben vertrouwen in mij, jij weet hoe het bij ons werkt, hier laat ik mijn kind achter. Heeft redelijk veel contact met peuteradministratie en teammanager frank, niet met communicatie afdeling.

Ambassadeurschap

Hier bij PP zijn we allemaal hetzelfde, we hebben een gelijkwaardige relatie. Coördinerend leidster geeft je een gelijkwaardig gevoel. Verschil is dat zij zich meer naar LG richt.

Dit stralen we ook uit, wij zijn een uniek team. Dit horen we ook terug van bijvoorbeeld Welzijn.

Ik praat veel over mijn werk, ook op feestjes. Als iemand advies wil, dan geef ik die. Situaties zijn vooral gericht op opvoeding of een thuis situatie. Ik deel mijn kennis. Richt me altijd op zorgzaamheid.

Medewerkerstevredenheidonderzoek

Heeft ze nog nooit van gehoord of aan meegedaan. Hebben alleen 3x per jaar een gesprek met de teamleider over personeel. Hier geef je alles aan in persoonlijke doelen e.d. Is fijn maar wie oordeelt er over coördinerend leidster? Zij kan zichzelf niet beoordelen.

Op kantoor zien ze de praktijk niet, teamleider komt wel eens langs maar kan wel vaker komen.