



WERKORGANISATIE DUIVENVOORDE

www.werkorganisatieduivenvoorde.nl

Bachelor Thesis

STUDENT :	NIKKI PIERIK	STAGEDOCENTE :	GIOVANNA VAN GAALEN
STUDENTNUMMER :	S1072317	STAGE BEDRIJF :	WERKORGANISATIE DUIVENVOORDE
KLAS :	COM4V	STAGEBEGELEIDER :	LAURA JONGENEEL
DATUM :	11/01/2016	EERSTE LEZER :	ELIANNE CALJOUW
PLAATS :	LEIDEN	TWEDE LEZER :	MARTIEN SCHRIEMER
STUDIE :	COMMUNICATIE	KANS :	2
COLLEGEJAAR :	2015 - 2016	VERSIE :	2
ONDERWIJSINSTELLING :	HOGESCHOOL LEIDEN		

“The most important thing in communication is hearing what isn’t said.” – Drucker, P.F. (1954)

VOORWOORD

Ik schrijf dit voorwoord nu voor de tweede keer. Nog meer bloed, zweet en tranen. Het is nooit leuk om te horen dat iets waar je zoveel energie, tijd en moeite in hebt gestoken niet goed genoeg is. Soms leidt het wel tot inzicht, begrip en meer kennis. Hopelijk blijkt dit uit deze nieuwe scriptie. Alhoewel er inhoudelijk veel aan dit stuk veranderd is, is er niets veranderd aan de grootte van mijn dankbaarheid voor sommigen.

Ik wil het hele team Communicatie bedanken voor alle begeleiding, de wijze lessen en vooral de warmte en het vertrouwen die zij mij boden. Ik wil met name Laura Jongeneel en Nicolle Inklaar bedanken voor hun begrip en begeleiding tijdens dit afstudeertraject.

Ook wil ik alle respondenten bedanken voor hun participatie in het onderzoek en vooral ook hun eerlijkheid. Zij hebben deze scriptie mogelijk gemaakt.

Vanuit de Hogeschool Leiden heb ik erg veel steun gehad van mijn afstudeerbegeleider Giovanna van Gaalen. Zij heeft altijd de tijd voor mij genomen en verloor haar geduld nooit. Ook mijn studieloopbaanbegeleider Arjan van der Helm bood veel steun en begeleiding wanneer nodig.

Verder wil ik de heer Schriemer nog bedanken voor de gehele coördinatie rondom het afstuderen. Tenslotte wil ik ook aan alle overige docenten van de Hogeschool die ook maar vijf minuten de tijd voor mij hebben genomen mijn dankbaarheid uitspreken. Ze zeggen dat alle kleine beetjes helpen, in mijn geval is dit zeer zeker waar.

SAMENVATTING

Werkorganisatie Duivenvoorde is opgericht op 1 januari 2013. De organisatie is gevormd uit de ambtenaren van twee gemeenten, Wassenaar en Voorschoten. De Werkorganisatie verleent diensten aan deze gemeenten en fungeert daardoor als ambtelijk apparaat. In oktober 2014 is een medewerkerstevredenheidsonderzoek, hierna vermeld als MTO, gehouden om te peilen of de organisatie naar behoren functioneert en welke aspecten van de organisatie mogelijk verbetering behoeven. Dit onderzoek toont aan dat de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde slecht scoort bij de medewerkers.

De communicatie-afdeling wil graag weten waarom de interne communicatie zo laag scoort in het onderzoek. Ook weet de afdeling niet wat de werknemers precies verstaan onder interne communicatie, waar de medewerkers behoefte aan hebben op het gebied van interne communicatie en wat zij verwachten van de communicatie-afdeling. Dit zorgt ervoor dat de communicatie-afdeling thans nog geen intern communicatiebeleid kan opstellen omdat zij niet weet aan welke verwachtingen zij moet voldoen en welke behoefte vervuld moet worden. De lage score in het MTO wordt versterkt door het feit dat de communicatie-afdeling zelf ook zo haar vraagtekens zet bij de wisselwerking van de interne communicatie binnen de organisatie. Doordat medewerkers vragen stellen over reeds gecommuniceerde zaken heeft zij de indruk gekregen dat de informatie die zij communiceert onvoldoende aankomt (teamleider Communicatie, 2015).

Werkorganisatie Duivenvoorde heeft onderzoek student Nikki Pierik ingehuurd om onderzoek te verrichten naar de interne communicatie. Belangrijk hierbij is dat zowel de huidige als de gewenste situatie van de interne communicatie in kaart wordt gebracht zodat het verschil duidelijk wordt. Een groot verschil tussen de huidige en de gewenste situatie van de interne communicatie zou de lage score in het MTO en het niet aankomen van de boodschappen in de interne communicatie aan medewerkers kunnen verklaren. Dit onderzoek focust zich dan ook op het in kaart brengen van de huidige situatie van de interne communicatie en het achterhalen van de gewenste situatie. Om deze reden is de volgende centrale vraag opgesteld:

“Wat is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde waardoor de interne communicatie zo laag scoort in het MTO?”

Dit onderzoek toetst de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde aan de hand van het TOCOM model van Egbert Woudstra en Lisette van Gemert. Het TOCOM model staat centraal in dit onderzoek omdat het model zowel de huidige als de gewenste situatie van de interne communicatie in kaart brengt en hiermee ook de mogelijke knelpunten in de interne communicatie aan het licht brengt. Het model schetst een beeld van de factoren die bepalend zijn voor de communicatie binnen een organisatie en kan gebruikt worden bij het analyseren van alle communicatiestromen.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch betreft het vooronderzoek naar de Werkorganisatie. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit interviews met de concerndirectie, het managementteam en de medewerkers van de Werkorganisatie. Met deze interviews zijn zowel de huidige als de gewenste interne communicatie en de communicatiestructuur en communicatiecultuur in kaart gebracht. Op basis van de onderzoeksresultaten en conclusies is antwoord gegeven op de centrale vraag. Op basis van het antwoord op de centrale vraag en de conclusies is een advies opgesteld voor het opstellen van een intern communicatiebeleid voor Werkorganisatie Duivenvoorde, waarbij deze zodanig wordt ingericht dat wensen en behoeften van de medewerkers ten aanzien van de interne communicatie worden vervuld. Het in werking stellen van dit beleid kan zorgen voor het wegnemen van onvrede bij de medewerkers over de interne communicatie en het effectiever overbrengen van boodschappen vanuit de interne communicatie.

De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat er vier oorzaken zijn voor de lage score van interne communicatie in het MTO:

1. Verschil gewenste interne communicatiemiddelen en huidige interne communicatiemiddelen
2. Verschil gewenste informatie en huidige informatie uit de interne communicatie
3. Verschil structuur en cultuur op communicatieniveau en organisatieniveau
4. Ontbreken van missie en strategie die voortvloeien uit een visie waarmee zowel de medewerkers als het managementteam affiniteit hebben

Bovenstaande vier punten hebben geleid tot de lage score van interne communicatie in het MTO en het niet overkomen en ontvangen van boodschappen uit de interne communicatie bij medewerkers.

Op basis van het antwoord op de centrale vraag en de conclusies is een advies opgesteld voor het opstellen van een intern communicatiebeleid voor Werkorganisatie Duivenvoorde. De implementatie van de aanbevelingen voor het intern communicatiebeleid kan zorgen voor het wegnemen van onvrede bij de medewerkers over de interne communicatie en het effectiever overbrengen en ontvangen van boodschappen vanuit de interne communicatie. De belangrijkste aanbevelingen voor een intern communicatiebeleid voor Werkorganisatie Duivenvoorde zijn als volgt:

1. Geadviseerd wordt om intranet de functie te geven van centraal intern communicatiekanaal en kanalen zoals de prikborden en de servicedesk te verwijderen
2. Geadviseerd wordt om het gebruik van e-mail te verminderen en meer mondeling te communiceren
3. Geadviseerd wordt om alle informatie over werkprocessen, P&O zaken en andere belangrijke informatie te publiceren op intranet met een tabblad en een zoekfunctie op de homepage
4. Geadviseerd wordt om wekelijks een samenvatting van het MT-overleg te publiceren op intranet
5. Geadviseerd wordt om een andere visie en doelstelling te hanteren
6. Geadviseerd wordt om de missie aan te passen op de visie
7. Geadviseerd wordt om de communicatiecultuur meer aan te laten sluiten op de organisatiecultuur

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	BLZ. 10
2	SITUATIESCHETS	BLZ. 11
	2.1 INTERNE ANALYSE	BLZ. 11
	2.1.1 VISIE	BLZ. 11
	2.1.2 DOELSTELLING	BLZ. 12
	2.1.3 MIDDELEN	BLZ. 12
	2.1.4 CULTUUR	BLZ. 14
	2.1.5 STRUCTUUR	BLZ. 15
	2.1.6 DOELGROEP	BLZ. 15
	2.1.7 MISSIE EN STRATEGIE	BLZ. 16
	2.1.8 SYMBOLIEK	BLZ. 16
	2.1.9 GEDRAG EN VAARDIGHEDEN	BLZ. 16
3	PROBLEEMFORMULERING	BLZ. 17
	3.1 AANLEIDING	BLZ. 17
	3.2 PROBLEEMSTELLING	BLZ. 18
	3.3 DOELSTELLING	BLZ. 18
	3.4 DEELVRAGEN	BLZ. 18
	3.5 DOELGROEP	BLZ. 18
	3.6 RANDVOORWAARDEN EN PLANNING	BLZ. 19
	3.7 OPDRACHTGEVER	BLZ. 19
	3.8 OPDRACHTNEMER	BLZ. 19
4	THEORETISCH KADER	BLZ. 20
	4.1 THEORIE	BLZ. 20
	4.2 LITERATUURSTUDIE	BLZ. 21
	4.2.1 TOCOM	BLZ. 21
	4.2.2 THE COMMUNICATION ESCALATOR	BLZ. 22
	4.2.3 THE EMPLOYEE ENGAGEMENT CONCEPT	BLZ. 24
	4.3 CONCEPTUEEL MODEL	BLZ. 25
	4.4 VERANTWOORDING CONCEPTUEEL MODEL	BLZ. 28
	4.5 HYPOTHESEN	BLZ. 29
5	METHODOLOGIE	BLZ. 30
	5.1 DESKRESEARCH	BLZ. 30
	5.2 KWALITATIEF ONDERZOEK	BLZ. 30
	5.3 DOELGROEP	BLZ. 31
	5.4 VERANTWOORDING VRAGENSET	BLZ. 32
	5.5 OPERATIONALISATIE	BLZ. 32
	5.5.1 DEELVRAAG 1	BLZ. 32
	5.5.2 DEELVRAAG 2	BLZ. 32
	5.5.3 DEELVRAAG 3	BLZ. 32
	5.5.4 DEELVRAAG 4	BLZ. 33
	5.6 TOPIC GUIDE	BLZ. 33
6	RESULTATEN	BLZ. 34
	6.1 KORTE TOELICHTING INTERVIEWS	BLZ. 34
	6.2 RESULTATEN DEELVRAAG 1	BLZ. 34
	6.3 RESULTATEN DEELVRAAG 2	BLZ. 36
	6.4 RESULTATEN DEELVRAAG 3	BLZ. 39
	6.5 RESULTATEN DEELVRAAG 4	BLZ. 41

7	CONCLUSIE	BLZ. 45
	7.1 CONCLUSIE DEELVRAAG 1	BLZ. 45
	7.2 CONCLUSIE DEELVRAAG 2	BLZ. 45
	7.3 CONCLUSIE DEELVRAAG 3	BLZ. 45
	7.4 CONCLUSIE DEELVRAAG 4	BLZ. 45
	7.5 HYPOTHESEN	BLZ. 46
	7.6 EINDCONCLUSIE	BLZ. 47
8	AANBEVELINGEN	BLZ. 49
	8.1 EVALUATIE ONDERZOEK	BLZ. 49
	8.2 DOELSTELLING	BLZ. 49
	8.3 AANBEVELINGEN	BLZ. 49
9	IMPLEMENTATIE	BLZ. 53
	LITERATUURLIJST	BLZ. 56
	BIJLAGEN	BLZ. 59
	BIJLAGE I KERNBEGRIPPEN	BLZ. 59
	BIJLAGE II SCREENER	BLZ. 61
	BIJLAGE III TOPIC GUIDE MEDEWERKERS	BLZ. 62
	BIJLAGE IV TOPIC GUIDE MANAGEMENTTEAM	BLZ. 65
	BIJLAGE V TOPIC GUIDE CONCERNDIRECTIE	BLZ. 68
	BIJLAGE VI ANALYSESCHEMA'S	BLZ. 71
	BIJLAGE VI ANALYSESCHEMA THEMA 1	BLZ. 72
	BIJLAGE VI ANALYSESCHEMA THEMA 2	BLZ. 73
	BIJLAGE VI ANALYSESCHEMA THEMA 3	BLZ. 77
	BIJLAGE VI ANALYSESCHEMA THEMA 4	BLZ. 93
	BIJLAGE VI ANALYSESCHEMA THEMA 5	BLZ. 101
	BIJLAGE VI ANALYSESCHEMA THEMA 6	BLZ. 107
	BIJLAGE VII VERBATIM 1	BLZ. 111
	BIJLAGE VII VERBATIM 2	BLZ. 118
	BIJLAGE VII VERBATIM 3	BLZ. 122
	BIJLAGE VII VERBATIM 4	BLZ. 128
	BIJLAGE VII VERBATIM 5	BLZ. 135
	BIJLAGE VII VERBATIM 6	BLZ. 141
	BIJLAGE VII VERBATIM 7	BLZ. 149
	BIJLAGE VII VERBATIM 8	BLZ. 154
	BIJLAGE VII VERBATIM 9	BLZ. 157
	BIJLAGE VII VERBATIM 10	BLZ. 163
	BIJLAGE VII VERBATIM 11	BLZ. 171
	BIJLAGE VII VERBATIM 12	BLZ. 177
	BIJLAGE VIII DESKRESEARCH	BLZ. 183
	BIJLAGE IX LOGBOEK	BLZ. 186

1 INLEIDING

Werkorganisatie Duivenvoorde is een organisatie gevormd uit de ambtenaren van twee gemeenten, Wassenaar en Voorschoten. Deze twee gemeenten vormen vanaf 1 januari 2013 een gemeenschappelijke ambtelijke organisatie, een organisatie die alle taken uitvoert voor zowel gemeente Voorschoten als voor gemeente Wassenaar. Ofwel, deze fungeert als het ambtelijk apparaat. Alle ambtenaren, afkomstig uit de organisatie van gemeente Wassenaar of Voorschoten, werken nu voor beide gemeenten. Wat niet inhoudt dat gemeente Voorschoten en Wassenaar nu zijn gefuseerd. Zij blijven op zichzelf staande gemeenten met een eigen identiteit en een eigen bestuur.

De reden voor het ontstaan van een dergelijke organisatie is de ambitie om samen goedkoper, sterker en beter te worden. Deze ambitie komt voort uit het initiatief van de Rijksoverheid om steeds meer taken aan gemeenten over te dragen, zoals de draag van Jeugdzorg. De integratie maakt de ambtelijke organisatie minder kwetsbaar (Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013).

Na het ontstaan van de Werkorganisatie, twee jaar geleden, is in oktober 2014 een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden om te peilen of de organisatie naar behoren functioneert en welke aspecten van de organisatie mogelijk verbetering behoeven. Uit dit onderzoek is gebleken dat met name de interne communicatie slecht scoort (K. Schouten, Medewerkerstevredenheidsonderzoek Werkorganisatie Duivenvoorde, oktober 2014). De Werkorganisatie heeft momenteel geen intern communicatiebeleid. De communicatie-afdeling weet niet wat de medewerkers precies verstaan onder interne communicatie, waar de medewerkers behoefte aan hebben op het gebied van interne communicatie en wat zij verwachten van de communicatie-afdeling. Dit zorgt ervoor dat de communicatie-afdeling tot noch toe geen intern communicatiebeleid kan opstellen omdat zij niet weet aan welke verwachtingen zij moet voldoen en welke behoefte vervuld moet worden.

De communicatie-afdeling zet ook zo haar vraagtekens bij de wisselwerking van de interne communicatie binnen de organisatie. Doordat medewerkers vragen stellen over reeds gecommuniceerde zaken heeft zij de indruk gekregen dat de informatie die zij communiceert onvoldoende aankomt (teamleider Communicatie, 2015). Wanneer de communicatie-afdeling belangrijke berichten plaatst op het intranet of verzendt via de mail blijkt achteraf dat een groot deel van de medewerkers deze berichtgeving volledig heeft gemist. Ook merkt zij dat veel verwarring heerst over de communicatiestructuur (teamleider Communicatie, 2015).

Werkorganisatie Duivenvoorde heeft onderzoek student Nikki Pierik ingehuurd om onderzoek te verrichten naar de interne communicatie. Belangrijk hierbij is dat zowel de huidige als de gewenste situatie van de interne communicatie in kaart wordt gebracht zodat het verschil duidelijk wordt. Een groot verschil tussen de huidige en de gewenste situatie van de interne communicatie zou de lage score in het MTO kunnen verklaren. De Werkorganisatie wil met dit onderzoek antwoord krijgen op de vragen wat de medewerkers precies verstaan onder interne communicatie, wat de wensen en behoeften zijn van de medewerkers, wat de medewerkers verwachten van de afdeling Communicatie én hoe er een passend intern communicatiebeleid opgesteld kan worden. Antwoord en inzicht op bovenstaande vragen zal resulteren in een advies over een intern communicatiebeleid voor Werkorganisatie Duivenvoorde. Om antwoord en vorm te geven aan bovenstaande vragen en te voldoen aan de behoefte is de volgende centrale vraag opgesteld:

“Wat is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde waardoor de interne communicatie zo laag scoort in het MTO?”

LEESWIJZER

Na deze inleiding komt hoofdstuk twee. Het tweede hoofdstuk bevat een situatieschets ter verduidelijking van Werkorganisatie Duivenvoorde. Het derde hoofdstuk betreft de probleemformulering. In dit hoofdstuk leest u over de probleemstelling, doelstelling en over de vorm van het intern communicatieonderzoek. Het vierde hoofdstuk bevat het theoretisch kader. In dit hoofdstuk vindt u het conceptueel model. Het vijfde hoofdstuk gaat in op de methodologie, dit biedt verduidelijking in de onderzoekstechniek. Het zesde hoofdstuk bevat de resultaten van het onderzoek. Het zevende hoofdstuk betreft de conclusie. Het achtste hoofdstuk gaat in op de aanbevelingen. Het negende en laatste hoofdstuk beschrijft de implementatie van de aanbevelingen.

2 SITUATIESCHETS

Om de huidige situatie van Werkorganisatie Duivenvoorde in kaart te brengen is een interne analyse uitgevoerd. De interne analyse beschrijft de geschiedenis, visie, cultuur, structuur en de doelstellingen van de organisatie. Er is bewust geen externe analyse uitgevoerd, omdat de resultaten van een externe analyse geen bijdrage zullen leveren aan de invulling van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Om deze reden biedt een externe analyse geen toegevoegde waarde voor deze Bachelor Thesis.

Alle informatie in deze situatieschets is gevonden met behulp van deskresearch en afkomstig uit het concernplan, het intranet en andere interne documenten van Werkorganisatie Duivenvoorde.

2.1 INTERNE ANALYSE

Werkorganisatie Duivenvoorde is een organisatie gevormd uit ambtenaren van twee gemeenten, Wassenaar en Voorschoten. Deze twee gemeenten vormen vanaf 1 januari 2013 een gemeenschappelijke ambtelijke organisatie, een organisatie welke alle taken uitvoert voor zowel gemeente Voorschoten als Wassenaar. De twee gemeenten zijn niet gefuseerd. Zij blijven op zichzelf staande gemeenten met een eigen identiteit en een eigen bestuur.

De organisatie heeft momenteel 390 medewerkers in dienst (Werkorganisatie Duivenvoorde, 2015). Dit varieert van beleidsmedewerkers tot medewerkers van het uitvoerend bedrijf. Gemeentesecretarissen Marc van der Veer (Voorschoten) en Wilma Atsma (Wassenaar) zijn de hoogste ambtenaren en vormen de concerndirectie van Werkorganisatie Duivenvoorde.

De reden voor het ontstaan van een dergelijke organisatie is de ambitie om samen goedkoper, sterker en beter te worden. Deze ambitie komt voort uit het initiatief van de Rijksoverheid om steeds meer taken aan gemeenten over te dragen, zoals de draag van Jeugdzorg. De integratie maakt de ambtelijke organisatie minder kwetsbaar. Daarnaast willen beide als gemeente blijven voldoen aan de eisen die haar klanten stellen aan haar dienstverlening. Dat kunnen beide gemeenten alleen bereiken door hun ambtelijke basis te verbreden en samen te werken (Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013).

2.1.1 VISIE WERKORGANISATIE DUIVENVOORDE

Werkorganisatie Duivenvoorde heeft geen visie geformuleerd. In plaats daarvan noemt de organisatie in het concernplan vier kernwaarden. De vier kernwaarden toegelicht volgens het concernplan (concernplan Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013):

KERNWAARDE PROFESSIONEEL:

“Nu we voor twee gemeenten werken is het zaak om het spel tussen opdrachtgevers (gemeenten) en de organisatie als opdrachtnemer goed te spelen. Essentieel hierbij is het werken met heldere en eenduidige opdrachten. Wij zullen vaardigheden ontwikkelen om ook gecompliceerde opdrachten toch helder en eenduidig te formuleren. De voordelen van de samenwerking nemen toe naarmate beleidsmatige keuzes en manieren van werken bij de twee gemeentebesturen meer overeen komen. Voor de realisatie en planning, monitoring en verantwoording van de realisatie van deze opdrachten hebben we een goed functionerend systeem van plannen nodig.”

KERNWAARDE SAMEN ZIJN WE STERK: VERANTWOORDELIJKHEDEN LAAG IN DE ORGANISATIE

“In Werkorganisatie Duivenvoorde werken we professioneel en zijn we trots op ons werk. We zijn niet alleen trots op de eigen kennis en kunde maar ook op de kwaliteit van de gehele organisatie. We zoeken samenwerking met collega's. Daarbij passen onze organisatieprincipes: taakvolwassen medewerkers die zoveel mogelijk zelfstandig hun werkzaamheden verrichten, korte lijnen en verantwoordelijkheden die laag in de organisatie liggen. Een taakvolwassen medewerker neemt verantwoordelijkheid over zijn taken. Dat betekent ook het durven aangeven dat je iets niet (alleen) kunt. Je hoeft dus niet altijd alles zelf te doen. Daarvoor is ook het hebben van overzicht belangrijk. Dat is het weten waar je mee bezig bent in een groter geheel van dingen. Dat heeft te maken met zelfinzicht, maar ook met de capaciteit om te zien wat anderen doen. Verder is de taakvolwassen medewerker zelfredzaam en loyaal aan het werk. Hij/zij weet hoe de organisatie werkt en neemt

initiatief om zelf vragen te stellen. Daarbij heeft hij/zij een actieve houding ten aanzien van veranderingen, zodat hij/zij niet verrast hoeft te worden.”

KERNWAARDE DIENSTVERLENEND: SERVICE AAN INWONERS EN BEDRIJVEN STAAT CENTRAAL

“De inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties van Voorschoten en Wassenaar zijn onze belangrijkste klanten. Deze klanten mogen een hoog serviceniveau van de Werkorganisatie verwachten. Kwaliteit en tijdigheid van dienstverlening moet binnen alle onderdelen van de Werkorganisatie de aandacht krijgen die het verdient. Natuurlijk moeten we de kans krijgen om de nieuwe manier van werken in de vingers te krijgen en ons te vormen tot een professionele organisatie, maar de dienstverlening naar buiten toe mag hier niet onder lijden.”

KERNWAARDE AMBITIEUS:

“De Werkorganisatie Duivenvoorde is een slim ingerichte en professioneel werkende organisatie die staat voor zijn zaak: de publieke zaak in Voorschoten en Wassenaar. De dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen staat daarin voor ons centraal: goede producten leveren tegen een zo laag mogelijke prijs.”

2.1.2 DOELSTELLING WERKORGANISATIE DUIVENVOORDE

De voornaamste doelstelling van Werkorganisatie Duivenvoorde is om de inwoners van Voorschoten en Wassenaar een kwalitatief hoogwaardige gemeentelijke service te bieden door de taken van beide gemeenten zo goed mogelijk te vervullen (Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013).

Het doel van het ontstaan en de realisatie van Werkorganisatie Duivenvoorde is een kwalitatief hoogwaardige organisatie te creëren. Een organisatie die goedkoper en efficiënter zal zijn en op die manier toekomstbestendig (intranet Werkorganisatie Duivenvoorde, 2014). De rijksoverheid draagt steeds meer taken over aan gemeenten, de Werkorganisatie is ontstaan met de gedachte beter bestand te zijn tegen deze overdracht. Werkorganisatie Duivenvoorde heeft als doel de dienstverlening, kwaliteit, continuïteit, slagkracht en efficiëntie te verbeteren, zonder afbreuk te doen aan de lokale identiteit en de lokale dienstverlening van beide gemeenten. Doelstellingen voor 2014 en 2015 aan de hand van de kernwaarden (programmabegroting Werkorganisatie Duivenvoorde, 2014):

DOELSTELLING KERNWAARDE PROFESSIONEEL:

“We zijn in staat om heldere en eenduidige opdrachten te formuleren, deze opdrachten te realiseren en te monitoren. Beleidsmatige keuzes en manier van werken op bestuurlijk niveau komen zoveel mogelijk overeen.”

DOELSTELLING KERNWAARDE SAMEN ZIJN WE STERK:

“Medewerkers weten wat hun werk inhoudt en wat er van hen wordt verwacht. Ze kennen en nemen hun verantwoordelijkheid. Medewerkers zijn voor hun rol toegerust. Medewerkers weten wie welke taak heeft.”

DOELSTELLING KERNWAARDE DIENSTVERLENEND:

“Er zijn geen achterstanden in de dienstverlening aan inwoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen. Iedereen werkt met Decos. De organisatie werkt zaakgericht. De organisatie werkt volgens één visie op dienstverlening.”

DOELSTELLING KERNWAARDE AMBITIEUS:

“Per 1 januari 2015 staat de Werkorganisatie stevig: de processen zijn effectief en efficiënt, medewerkers kennen en dragen hun verantwoordelijkheden en werken met plezier in deze organisatie, beide besturen voelen zich goed bediend en de burgers zijn tevreden over onze dienstverlening. We zijn sterker, beter en goedkoper dan voor de ambtelijke integratie.”

2.1.3 MIDDELENMIX

Werkorganisatie Duivenvoorde maakt gebruik van verschillende interne communicatiekanalen. Hieronder staan deze allemaal toegelicht (concernplan Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013) (teamleider Communicatie, 2015).

INTRANET

Het intranet van Werkorganisatie Duivenvoorde fungeert als encyclopedie en naslagwerk voor alle medewerkers van de organisatie. Het intranet bevat documenten als de jaarverslagen, het concernplan, het MTO en personeelsregelingen. Ook bevat het intranet het weekmenu, wekelijkse nieuwtjes, loonspecificaties, nieuwsartikelen over de twee gemeenten en het smoelenboek (contactenlijst). Het intranet is voor elke kantoormedewerker geheel toegankelijk, maar voor de buitendienst is slechts een gedeelte toegankelijk. Het intranet bevindt zich op alle computers van de Werkorganisatie en is ook toegankelijk via een link en inloggegevens vanaf andere locaties.

Het is belangrijk dat elke medewerker intranet meerdaags controleert op belangrijke mededelingen. Mededelingen vanuit het bestuur, informatie over aankomende gebeurtenissen en andere zaken worden hier dagelijks gepubliceerd en het bevat zeer veel relevante informatie. Het intranet is in beheer van Leonoor Buitelaar, medewerker afdeling Communicatie. Zij publiceert en schrijft ook de meeste berichten op intranet. Het nadeel van het intranet is dat het alleen de laatste zes mededelingen laat zien op de homepage, eerdere mededelingen zijn te vinden via een link “eerdere nieuwsberichten”, welke zich wel op de homepage bevindt. Het komt weleens voor dat er meer dan zes mededelingen worden geplaatst op het intranet op één dag. Uit informele gesprekken met medewerkers en de ervaring van de medewerkers van de afdeling Communicatie blijkt dat veel medewerkers alleen de laatste zes mededelingen checken. Zij nemen niet de moeite eerdere nieuwsberichten te bekijken. Het gevolg hiervan is dat zij relevante informatie soms volledig missen.

E-MAIL

Elke medewerker van Werkorganisatie Duivenvoorde heeft een eigen e-mailadres. Dit bestaat altijd uit de achternaam van de desbetreffende medewerker en soms ook uit de voornaam of de initialen, gevolgd door @werkorganisatieduivenvoorde.nl. E-mail wordt dagelijks veelvuldig gebruikt bij de Werkorganisatie. Het wordt voornamelijk gebruikt voor de communicatie tussen medewerkers maar ook voor de communicatie tussen medewerkers en externen zoals de pers. De medewerkers ontvangen elke dag de nieuwsartikelen over beide gemeenten in hun mail evenals mededelingen over vergaderingen, memo's en nieuwe projecten. Uit kwalitatief onderzoek komt naar voren dat het merendeel van de medewerkers van mening is dat er teveel gebruik wordt gemaakt van de e-mail, zij vinden het onpersoonlijk en het bevat veel informatie die maar voor een klein percentage van de ontvangers daadwerkelijk relevant is (Bijlage VII Verbatims).

TELEFOON

Alle kantoormedewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde zijn in het bezit van een werktelefoon, een iPhone. Elke medewerker heeft dus een mobiel nummer waarop hij/zij bereikbaar is voor werkaangelegenheden. Verder bevindt zich op elke werkplek binnen de kantoorpanden van de Werkorganisatie een telefoon. Een deel van de medewerkers heeft een vaste werkplek en dus ook een vast telefoonnummer naast het mobiele nummer. Een ander deel van de medewerkers maakt gebruik van flexwerkplekken, dan is er de mogelijkheid om het eigen telefoonnummer te linken aan dat toestel.

Voor korte informele communicatie binnen de Werkorganisatie wordt ook veel gebruik gemaakt van de telefoon. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat het merendeel van de medewerkers het gebruik van de telefoon prefereert boven het gebruik van de e-mail (Bijlage VII Verbatims). De telefoon is in tegenstelling tot de e-mail een stuk persoonlijker en via de telefoon kan ook intonatie en context een stuk beter worden waargenomen dan bij de e-mail, waarbij misverstanden vaak voorkomen.

LYNC

Lync is een chatprogramma dat is geïnstalleerd op elke computer van Werkorganisatie Duivenvoorde. Het programma is zeer informeel en is geïntroduceerd door de concerndirectie in 2013 om een meer interactieve vorm van communiceren te hanteren onder de medewerkers. Het programma is na de introductie niet verder gepromoot en wordt dan ook niet tot bijna niet gebruikt. Slechts een enkeling maakt gebruik van het programma.

PERSONEELSBLAD

Het personeelsblad van Werkorganisatie Duivenvoorde komt eens in de drie maanden uit. Het blad bevat voornamelijk amuserende berichtgeving en een klein deel informerende berichtgeving. De berichtgeving bevat veel informatie over verschillende medewerkers uit de Werkorganisatie en is meer bedoeld als ‘gezellig en

leuk' dan informatief. Het blad wordt gemaakt door teamleider afdeling Communicatie Nicolle Verschoor en Hanny de Jong en Leonoor Buitelaar, beiden medewerkers van de afdeling Communicatie.

STUDIO DUIVENVOORDE

Studio Duivenvoorde komt elke maand uit en komt in de vorm van een A4. Studio Duivenvoorde is bedoeld als middel om medewerkers uit te nodigen voor workshops, commissies, om ideeën op te doen en is gericht op de individuele ontwikkeling van de medewerkers. Studio Duivenvoorde valt onder het beheer van medewerker afdeling Communicatie Hanny de Jong.

DECOS

Decos is een intern systeem waarbij de aanwezigheid van zowel personeel als gebruiksvoorwerpen van Werkorganisatie Duivenvoorde wordt bijgehouden. Hier kan bijvoorbeeld een fiets of camera gereserveerd worden als een medewerker die nodig heeft maar ook is hier te zien of een medewerker aanwezig is op kantoor en in welk pand.

VERGADERINGEN EN BIJEENKOMSTEN

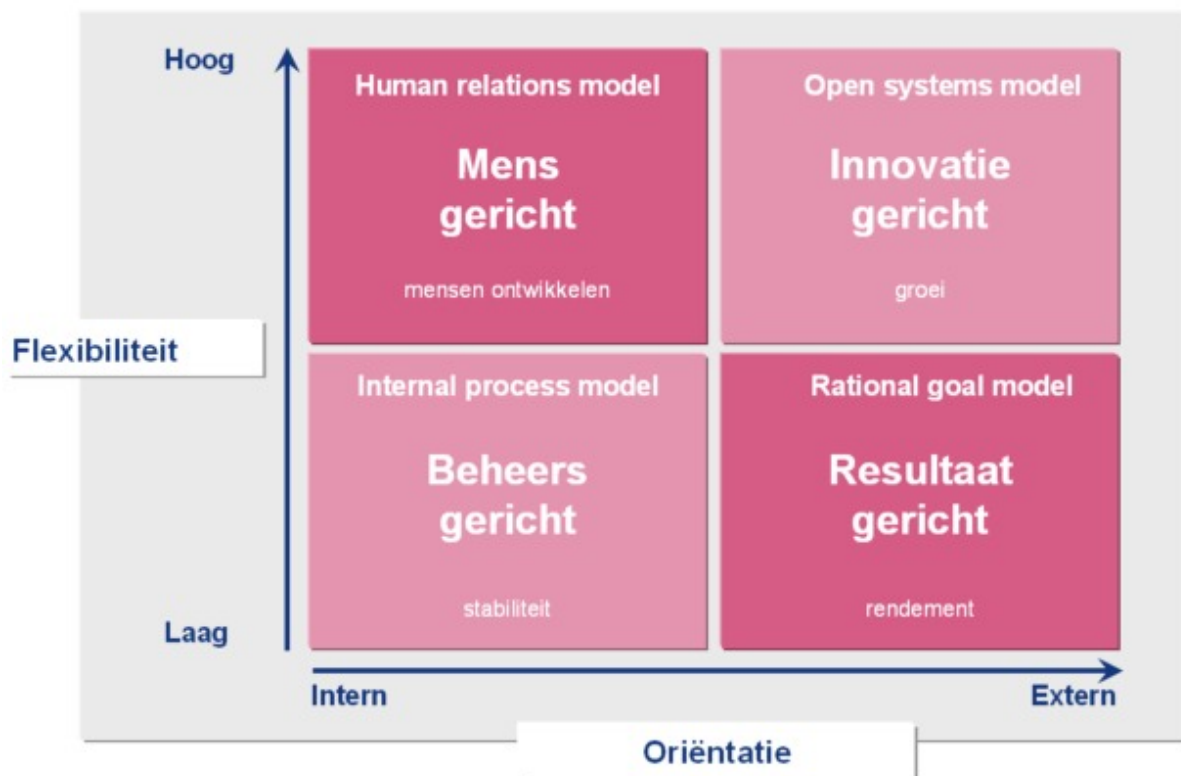
Werkorganisatie Duivenvoorde maakt zoals bijna elke andere organisatie ook gebruik van vergaderingen en bijeenkomsten. Dit komt in veel verschillende vormen voor, variërend van zeer formeel tot informeel. Het MT heeft elke week een overleg waarbij de belangrijkste zaken worden besproken. Dit zijn zaken als informatie over en vanuit het bestuur en informatie over lopende en nieuwe projecten. Het is de taak van elk afdelingshoofd om informatie te filteren die hij/zij belangrijk acht voor de medewerkers van zijn of haar afdeling en te zorgen dat deze informatie terechtkomt bij de medewerkers. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat een groot deel van de medewerkers ontevreden is over de (hoeveelheid) informatie die zij teruggekoppeld krijgt uit het MT-overleg. De respondenten geven aan meer terugkoppeling te willen omdat zij op dit moment het gevoel hebben dat zij niet genoeg op de hoogte zijn van lopende projecten en het doel van de gehele Werkorganisatie (Bijlage VII Verbatims).

Het bestuur van de Werkorganisatie kan ook besluiten tot het houden van een bijeenkomst waarbij een deel of het geheel van de medewerkers aanwezig moet zijn. Dit varieert van kerstbijeenkomsten tot bijeenkomsten over een nieuwe manier van werken.

2.1.4 CULTUUR

De bedrijfscultuur van Werkorganisatie Duivenvoorde kan verklaard worden met behulp van het Competing Values Framework model van Robert Quinn en Rohrbaugh (1983). Het model (figuur 1) heeft vier dimensies waarmee je onder andere een bedrijfscultuur kan typeren. Die dimensies zijn mensgericht, beheersgericht, innovatief en resultaatgericht.

Werkorganisatie Duivenvoorde kan niet getypeerd worden als een vaste dimensie. Omdat de Werkorganisatie nog zo jong is en probeert te groeien heeft zij lichtelijk iets van de innovatiegerichte dimensie. Ook is de organisatie erg gericht op het ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden van externe communicatie, zoals het 14070 nummer voor gemeenten en het Whatsapp nummer voor het KCC. De organisatie is ook erg mensgericht, zij investeert veel in opleidingen, bedrijfsuitjes en ontwikkeling. Dit is terug te zien in Studio Duivenvoorde waarin veel cursussen worden aangeboden voor medewerkers. Dit zijn cursussen als fotografie, schrijftechniek, presentatie cursussen maar ook opleiding tot bijvoorbeeld gediplomeerd communicatiespecialist. De Werkorganisatie kan in het geval van typering het beste worden geplaatst in de mensgerichte dimensie.



Figuur 1. Competing Values Framework model (Robert & Rohrbaugh, 1983)

2.1.5 STRUCTUUR

Globaal gezien zijn er drie vormen van organisaties, lijnorganisaties, projectorganisaties en matrixorganisaties (Michels, 2010, P. 235-237). Werkorganisatie Duivenvoorde heeft een projectorganisatiestructuur.

Bij een projectorganisatie wordt vooraf vastgelegd dat bepaalde resultaten binnen een bepaalde tijd en met bepaalde middelen moeten worden bereikt. Verschillende medewerkers werken onder leiding van één projectleider (Michels, 2010, P. 236). Werkorganisatie Duivenvoorde heeft één bestuur (concerndirectie) en vervolgens een managementteam welke bestaat uit alle afdelingshoofden. Elke afdeling heeft ook een teamleider, hij of zij legt verantwoording af aan het afdelingshoofd en stuurt de verschillende medewerkers van zijn of haar afdeling. De Werkorganisatie werkt aan de hand van projecten. Het gemeentebestuur geeft opdracht tot een bepaald project, dit project komt vervolgens bij de juiste afdeling terecht waarbij het afdelingshoofd en de teamleider de opdracht voor het project bij de juiste medewerkers onderbrengen. Een organogram van Werkorganisatie Duivenvoorde bevindt zich in de bijlage (Bijlage VIII Deskresearch).

2.1.6 DOELGROEP

De interne communicatie doelgroep van Werkorganisatie Duivenvoorde betreft alle medewerkers van de organisatie. Dit zijn 390 mensen, variërend van beleidsmedewerkers tot medewerkers van de buitendienst. De Werkorganisatie communiceert intern met haar medewerkers over alle zaken die zij relevant acht voor de medewerkers, dit varieert van verjaardagen tot regelingen inzake loon en ontslag. De werkorganisatie communiceert voornamelijk via het intranet, hier is alles op te vinden qua actueel nieuws, weekmenu, projectplannen en dergelijke. Alle urgente zaken worden ook naar alle werknemers gemaild.

De externe doelgroep van Werkorganisatie Duivenvoorde betreft de inwoners van gemeente Voorschoten en Wassenaar. Zij doet dit in dienst van de besturen van de twee gemeenten.

2.1.7 MISSIE EN STRATEGIE

Werkorganisatie Duivenvoorde heeft geen vast geformuleerde strategie of missie. Zij werkt aan de hand van de opdrachten die zij van beide gemeenten krijgt, en voert deze opdrachten uit aan de hand van de visie en identiteit van de gemeente in kwestie. Wel heeft de organisatie een ambitie geformuleerd die als strategie of missie gezien zou kunnen worden, namelijk (concernplan Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013):

“Als organisatie hebben we twee opdrachtgevers: de besturen van Voorschoten en Wassenaar. Dit vraagt om politieke sensitiviteit, flexibiliteit en daadkracht, externe gerichtheid, openstaan voor inbreng van anderen, maar ook rolvastheid.”

2.1.8 SYMBOLIEK

Werkorganisatie Duivenvoorde hanteert een vaste huisstijl, deze bestaat voornamelijk uit groen en grijs tinten. Een voorbeeld hiervan staat op de voorkant van dit document. Het lettertype is Verdana 9. De huisstijl komt terug in alle producten afkomstig van de afdeling Communicatie. Het is een zeer simplistische huisstijl maar is wel goed geïntegreerd in de organisatie.

2.1.9 GEDRAG EN VAARDIGHEDEN

De sfeer en het gedrag bij de Werkorganisatie is formeel en informeel. Richting derden is het zeer formeel. Maar ook binnen de organisatie wordt af en toe een formele sfeer aangehouden, bijvoorbeeld wanneer het gaat om de concerndirectie. Iedereen gaat op een vrij amicale en informele manier met elkaar om. Binnen de afdeling communicatie is de sfeer vrij informeel. Dat wil zeggen, er mag getutoyeerd worden, wel dient er netjes met elkaar om te worden gegaan. De afdeling is redelijk klein, waardoor communicatie binnen de afdeling goed en gemakkelijk verloopt. De afdeling is goed en duidelijk ingedeeld. Ieder heeft zijn/haar eigen taken en sterke punten. Er wordt niet getwijfeld om hulp te vragen aan een ander, dit zorgt ervoor dat er altijd samen wordt geprobeerd het beste product te leveren.

3 PROBLEEMFORMULERING

De probleemformulering gaat verder in op het probleem van Werkorganisatie Duivenvoorde. Het geeft antwoord op de vraag waarom is gekozen voor een intern communicatieonderzoek. In de probleemformulering vindt u de probleemstelling en de doelstelling, die een rode draad vormen in het gehele onderzoek. Ook is de doelgroep hier nader beschreven. Verder bevat de probleemformulering de deelvragen die zijn opgesteld ter beantwoording van de centrale vraag, de probleemstelling. Daarnaast bevat de probleemformulering ook de randvoorwaarden en de planning van het onderzoek, de opdrachtgever en opdrachtnemer

3.1 AANLEIDING

Na het ontstaan van de Werkorganisatie, twee jaar geleden, is in oktober 2014 een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden om te peilen of de organisatie naar behoren functioneert en welke aspecten van de organisatie mogelijk verbetering behoeven. Dit onderzoek wees uit dat een groot deel van het personeel ontevreden is over de interne communicatie. Interne communicatie scoort hierop namelijk een 4,6 op een schaal van één tot tien, de laagste score van alle modules (K. Schouten, Medewerkerstevredenheidsonderzoek Werkorganisatie Duivenvoorde, oktober 2014). Werkorganisatie Duivenvoorde heeft momenteel geen intern communicatiebeleid. De communicatie-afdeling weet niet wat de werknemers precies verstaan onder interne communicatie, wat de wensen en behoeften zijn van de medewerkers op het gebied van interne communicatie en wat zij verwachten van de communicatie-afdeling. Dit zorgt ervoor dat de communicatie-afdeling tot noch toe geen intern communicatiebeleid kan opstellen omdat zij niet weet aan welke verwachtingen zij moet voldoen en welke behoefte vervuld moet worden.

De resultaten van het MTO zijn bedoeld om in kaart te brengen wat er speelt bij een organisatie vanuit het perspectief van de medewerkers. Het uitgangspunt van dit onderzoek is dat organisaties pas optimaal kunnen presteren wanneer zij de juiste medewerkers in dienst hebben en deze medewerkers zowel willen als kunnen presteren (K. Schouten, Medewerkerstevredenheidsonderzoek Werkorganisatie Duivenvoorde, oktober 2014).

De lage score in het MTO wordt versterkt door het feit dat de communicatie-afdeling ook zo haar vraagtekens zet bij de wisselwerking van de interne communicatie binnen de organisatie. Doordat medewerkers vragen stellen over reeds gecommuniceerde zaken heeft zij de indruk gekregen dat de informatie die zij communiceert onvoldoende aankomt (teamleider Communicatie, 2015). Wanneer de communicatie-afdeling belangrijke berichten plaatst op het intranet of verzendt via de mail blijkt achteraf dat een groot deel van de medewerkers deze berichtgeving volledig heeft gemist. Ook merkt zij dat veel verwarring heerst over de communicatiestructuur (teamleider Communicatie, 2015).

Om te achterhalen waarom de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde zo laag scoort in het MTO en waarom de interne communicatie niet aankomt bij alle medewerkers is het goed om zowel de huidige als de gewenste situatie van de interne communicatie in kaart te brengen. Belangrijk is dat hierbij de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie aan het licht komen. Als er een groot verschil is tussen de huidige en de gewenste situatie van de interne communicatie zou dit de lage score in het MTO en het niet aankomen van de boodschappen in de interne communicatie aan medewerkers kunnen verklaren. Dit onderzoek focust zich dan ook op het in kaart brengen van de huidige situatie van de interne communicatie en het achterhalen van de gewenste situatie. Dit wordt onderzocht op verschillende factoren waarbij wensen en behoeften worden achterhaald, de communicatiemiddelen, frequentie, boodschap en de cultuur, structuur en strategie op het gebied van communicatie en organisatie. De Werkorganisatie wil met dit onderzoek antwoord krijgen op de vragen wat de medewerkers precies verstaan onder interne communicatie, wat de wensen en behoeften zijn van de medewerkers, wat de medewerkers verwachten van de afdeling Communicatie én hoe er een passend intern communicatiebeleid opgesteld kan worden. Antwoord en inzicht op bovenstaande vragen zal resulteren in een intern communicatiebeleid voor Werkorganisatie Duivenvoorde, welke zal worden opgesteld door de student in samenwerking met de afdeling Communicatie.

3.2 PROBLEEMSTELLING

De validiteit en relevantie van dit onderzoek moet te allen tijde bewaakt worden daarom is het van belang dat er een goede centrale vraag wordt opgesteld. Omdat dit onderzoek zich focust op het in kaart brengen van zowel de huidige als de gewenste situatie van de interne communicatie is de volgende centrale vraag opgesteld:

“Wat is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde waardoor de interne communicatie zo laag scoort in het MTO?”

Deze centrale vraag kan alleen beantwoord worden door alle factoren van de interne communicatie te onderzoeken. Alle onderzochte factoren zullen nader toegelicht worden aan de hand van de deelvragen en de methodologie.

3.3 DOELSTELLING

De doelstelling is net als de centrale vraag een cruciaal onderdeel van het onderzoek. De doelstelling is een punt waar naar toe wordt gewerkt. Het doel van dit onderzoek is om een antwoord te geven op de centrale vraag en te voldoen aan de doelstelling. De doelstelling luidt:

“Inzicht geven in de huidige en gewenste situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde teneinde een advies te geven aan de organisatie over een intern communicatiebeleid.”

Wanneer inzicht is verkregen in de huidige en de gewenste situatie van de interne communicatie kan antwoord worden gegeven op de centrale vraag. Met dit verkregen antwoord kan de onderzoeker een advies geven aan de Werkorganisatie over het opstellen van een intern communicatiebeleid. Dit communicatiebeleid wordt dermate ingericht dat wensen en behoeften van de medewerkers ten aanzien van de interne communicatie worden vervuld. Met het in werking stellen van dat communicatiebeleid kan de onvrede bij de medewerkers over de interne communicatie mogelijk worden weggenomen en komen de boodschappen vanuit de interne communicatie mogelijk beter aan bij de doelgroep.

3.4 DEELVRAGEN

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden en de doelstelling te ondersteunen, zijn vier verschillende deelvragen geformuleerd. De deelvragen worden nader toegelicht in hoofdstuk 5 Methodologie. Deze vragen luiden als volgt:

1. *Wat zijn de huidige organisatiecultuur, organisatiestructuur, missie en strategie van Werkorganisatie Duivenvoorde?*
2. *Wat zijn de huidige communicatiecultuur, communicatiestructuur, visie en doel(en) van Werkorganisatie Duivenvoorde?*
3. *Wat is de huidige situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde?*
4. *Wat is de gewenste situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde?*

3.5 DOELGROEP

Aangezien het een intern communicatieonderzoek betreft, bestaat de doelgroep alleen uit intern betrokkenen. De doelgroep luidt:

- *Alle medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde, werkzaam langer dan één jaar.*

De richtlijn van één jaar wordt aangehouden omdat medewerkers na één jaar wel enig gevoel hebben bij de organisatie. Het is niet relevant om een medewerker die er korter werkt dan een jaar deel te laten nemen aan een intern communicatieonderzoek, omdat deze dan nog relatief weinig kan zeggen over zijn/haar ervaring

met de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Verder is ervoor gekozen om alle medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde deel uit te laten maken van de doelgroep omdat interne communicatie alle medewerkers aangaat. Onder deze doelgroep wordt ook de buitendienst van de gemeente verstaan. Deze doelgroep wordt onderverdeeld in drie subgroepen.

1. *De concerndirectie van Werkorganisatie Duivenvoorde*
2. *Het Managementteam van Werkorganisatie Duivenvoorde*
3. *De overige medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde*

Met deze onderverdeling wordt meer inzicht verkregen in de lijncommunicatie. Hoe denkt het management over de wijze van communiceren, de wijze waarop zichzelf communiceert met de medewerkers en hoe deze wijze van communicatie daadwerkelijk wordt ontvangen.

3.6 RANDVOORWAARDEN EN PLANNING

Het onderzoek kent een aantal voorwaarden. Deze zijn:

- Het onderzoek start op het moment waarop de student start met het afstudeertraject, 23/02/2015
- Het onderzoek zal tot een einde worden gebracht voor 11/01/2016, het scriptie inlevermoment.
- Het is de student niet toegestaan een externe onderzoeker in te huren.
- Het onderzoek moet relevant zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de theorieën gebruikt in het onderzoek ook daadwerkelijk van toepassing zijn op de organisatie in kwestie.
- Het onderzoek moet betrouwbaar zijn. De informatie en theorie gebruikt in dit onderzoek moet van wetenschappelijke aard zijn, in ieder geval gepubliceerd door een organisatie of persoon met een wetenschappelijke achtergrond.
- Het onderzoek moet worden afgenomen onder de doelgroep zodat de meest bruikbare informatie wordt gevonden.

De specifieke planning is terug te vinden in bijlage IX Logboek.

3.7 OPDRACHTGEVER

De opdrachtgever en het onderwerp van dit intern communicatieonderzoek is Werkorganisatie Duivenvoorde.

3.8 OPDRACHTNEMER

Dit onderzoek is uitgevoerd door Nikki Pierik, student Communicatie aan De Hogeschool Leiden. Hierna te noemen: student. De student vervult binnen Werkorganisatie Duivenvoorde de rol van 'onderzoeker/stagiaire'.

4 THEORETISCH KADER

In dit onderdeel komen de diverse mogelijk relevante theorieën voor dit onderzoek aan bod. Daarnaast bevat dit hoofdstuk het gekozen conceptueel model inclusief de beweegredenen en bijbehorende hypotheses.

4.1 THEORIE

Om dit onderzoek zoveel mogelijk af te bakenen volgt hieronder een uitleg van de begrippen die in dit onderzoek voorkomen.

- Interne communicatie volgens Koeleman (1997):
'Het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Daarbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen.'
- Interne communicatie volgens Van Putte (1998):
'Interne communicatie is het binnen een organisationele, relationele en informationele context intentioneel produceren van boodschappen, waarop ontvangst en interpretatie kan volgen. Hiermee wordt een relatie tussen zender(s) en ontvangers(s) vorm gegeven. De organisationele context bestaat uit de elementen strategie en beleid, samenhang, cultuur en omgeving die voor iedere organisatie anders zijn.'
- Interne communicatie volgens Reijnders (2009):
'Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.'
- Interne communicatie volgens Michels (2010):
'Interne communicatie in zijn algemeenheid. Communicatie tussen personen of groepen binnen één organisatie.'
- Communicatie volgens Michels (2010):
'Een proces waarbij een zender, al dan niet met behulp van een medium, een boodschap overdraagt aan één of meer ontvangers.'

Voor dit onderzoek is voor de definiëring van Michels gekozen omdat hij interne communicatie zo eenvoudig mogelijk omschrijft maar hierbij niet aan de daadwerkelijke betekenis voorbijgaat. Omdat voor de definiëring van Michels is gekozen worden voor de andere begrippen ook de definiëringen van Michels gehanteerd.

- Organisatiecultuur volgens Michels (2010):
'Geheel van waarden en normen die de leden van een organisatie gemeenschappelijk hebben.'
- Organisatiestructuur volgens Michels (2010):
'De wijze waarop de organisatie functioneel is opgebouwd.'
- Organisatiestrategie/missie volgens Michels (2010):
'De langetermijndoelen en de ambities van een organisatie in een door haar afgebakend werktelein.'
- Visie volgens Michels (2010):
'Het referentiekader, de overtuiging en de opvattingen van een organisatie.'
- Beleidsinformatie volgens Michels (2010):
'Communicatie over de strategie en toekomst van de organisatie.'
- Communicatiestrategie volgens Michels (2010):
'De keuzes over en met welke boodschap en met welke middelen aan wie wordt gecommuniceerd en wanneer.'

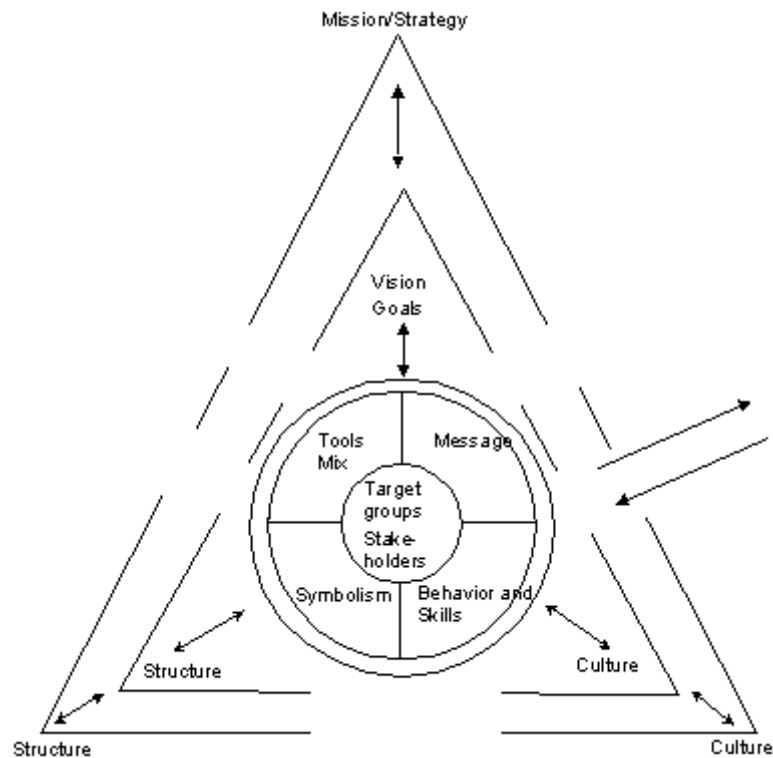
4.2 LITERATUURSTUDIE

Om op een passende wijze onderzoek uit te voeren naar de interne communicatie is een conceptueel model gekozen. Om te achterhalen welke modellen relevant zijn voor dit onderzoek, is het probleem duidelijk afgebakend (Hoofdstuk 3 Probleemformulering) en is gezocht naar modellen die gaan over problemen binnen interne communicatie. Er zijn diverse modellen die zich focussen op het begrip interne communicatie. Er zijn enkele mogelijk relevante modellen, bruikbaar tijdens dit onderzoek welke in chronologische volgorde hieronder worden behandeld.

4.2.1 TOCOM

Het TOCOM model (Woudstra en Van Gemert, 2005) staat voor het Twente Organizational Communication Model. Het model (zie figuur 2) kan gebruikt worden voor het analyseren van verschillende communicatiestromen, zowel binnen als buiten een organisatie. Met het onderzoek van Woudstra & Van Gemert wordt de focus gelegd op de invloed van communicatie- en organisatie elementen op zowel elkaar als de omgeving en daarmee op de problematiek binnen de interne communicatie. Het TOCOM model is een model om zowel de huidige als de gewenste communicatie van een organisatie in beeld te krijgen (Boer, de, 2012, 'Handboek voor de interne communicatiespecialist'). Het model schetst een beeld van de factoren die bepalend zijn voor de communicatie binnen een organisatie. Het model splitst zich op in drie delen; de organisatiestructuur, de organisatiestrategie en de organisatiecultuur.

Het eerste deel van het model splitst zich op in drie delen; de structuur, de strategie en de cultuur. Hier wordt er onderscheid gemaakt op twee niveaus.



Figuur 2. Het TOCOM model (Woudstra en Van Gemert, 2005, p.12)

Het eerste niveau, de buitenste driehoek, beslaat de organisatie. Deze bevat de factoren: organisatiestructuur, organisatiecultuur en missie en strategie. Het tweede niveau, de binnenste driehoek, beslaat de communicatie. Deze bevat de factoren: communicatiestructuur, communicatiecultuur en de visie en doelen. Bij een organisatie moeten deze factoren in balans zijn om een effectief intern communicatiesysteem te creëren.

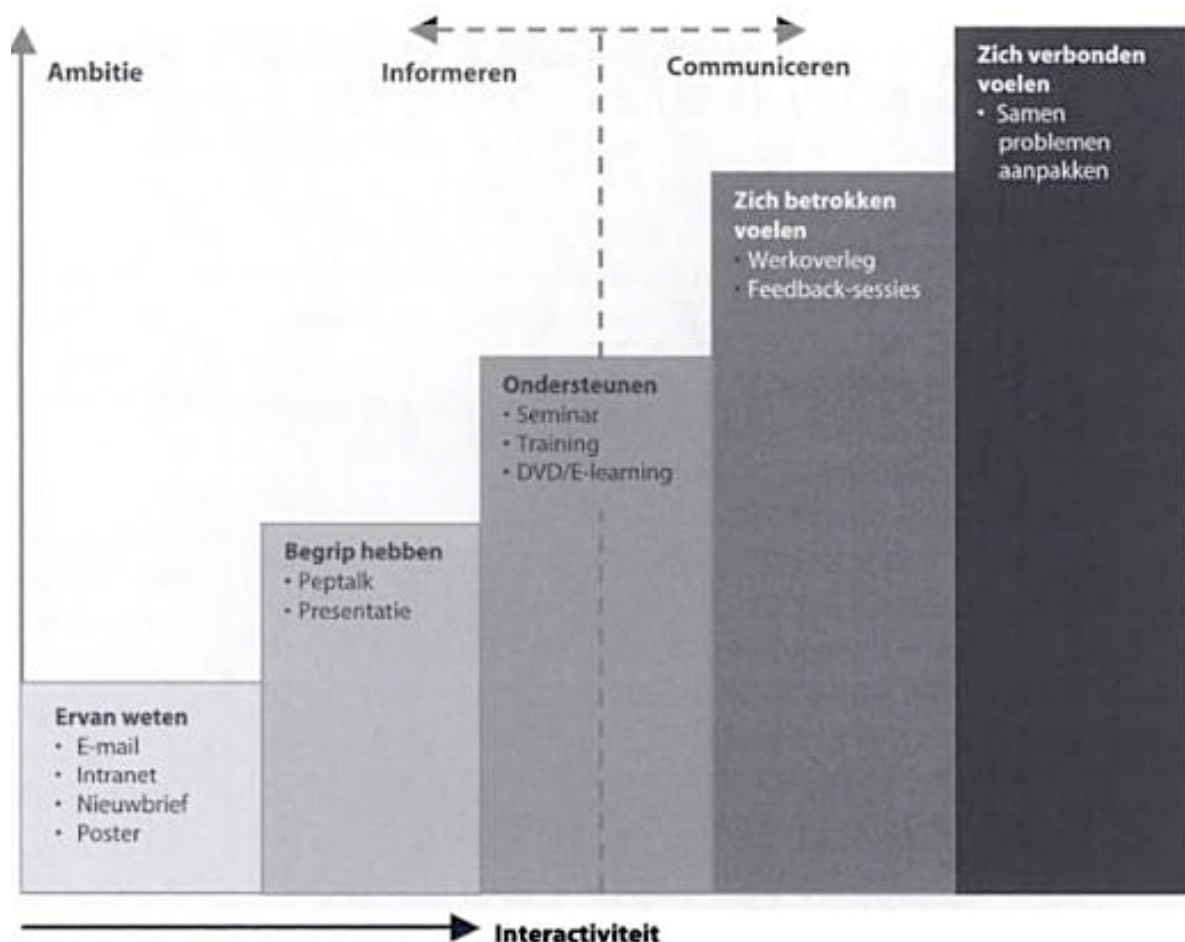
Egbert Woudstra en Lisette van Gemert beschrijven in hun boek 'Become a communication expert' uit 2005 dat de kern van het model (de cirkel) de identiteit van een organisatie weergeeft. De kern bestaat uit twee cirkels. De binnenste cirkel bestaat uit de doelgroepen en de stakeholders. De buitenste cirkel bestaat uit de middelenmix, boodschappen, symboliek, gedrag en vaardigheden. De twee cirkels zijn bepalend voor de identiteit (buitenste cirkel). De identiteit is vervolgens van groot belang voor het imago van de organisatie.

Dit model geeft een duidelijk beeld van de huidige interne situatie binnen het bedrijf. Het model wordt gezien als een weegschaal. Als een factor verandert, moeten de andere factoren mee veranderen. Het onderzoek is gericht op de verandering van de communicatiestrategie voor de interne communicatie. Dit model laat zien hoe deze veranderd kan worden, in verhouding tot de organisatie.

Het model is geschikt voor de beantwoording van de probleemstelling omdat het model de gehele interne communicatie in kaart brengt en hiermee ook het verschil duidelijk wordt tussen de gewenste en huidige interne communicatie. Ook komt uit het TOCOM model duidelijk naar voren of de organisatiecultuur, organisatiestructuur en organisatiestrategie in balans zijn met de communicatiecultuur, communicatiestructuur en communicatiestrategie.

4.2.2 THE COMMUNICATION ESCALATOR

Het uit 2008 afkomstige model wordt ook wel de communicatieladder van Quirke genoemd (Quirke, B., 2008, Communication Escalator, p.19). Een simpele vertaling voor het model van zijn van origine Engelse naam. Ook dit model focust zich op de interne communicatie binnen een organisatie en bevindt zich in de categorie, implementatiemodellen. Het model spreekt al enigszins voor zichzelf met zijn naam ladder. Het geeft namelijk vijf oplopende speerpunten weer die alle met interne communicatie bereikt kunnen worden (figuur 3). De doelen zijn; bewustwording (awareness), begrip (understanding), ondersteuning (support), betrokkenheid (involvement) en verbondenheid (commitment). Quirke stelt dat de mate van interactie verband houdt met de ambitie en de toename hiervan.



Figuur 3: Communication Escalator (Quirke, B., 2008, p.19)

Ieder doel heeft te maken met de mate van veranderingen en de mate van betrokkenheid, meer verandering aan de Y-as betekent meer betrokkenheid aan de X-as. Bij elk doel worden middelen omschreven die gebruikt kunnen worden om dat aangegeven doel binnen de organisatie te bereiken. Bij het creëren van bewustwording

en begrip behoren middelen die zijn toegespitst op informatiestroom (zenden) en eenrichtingsverkeer. Bij ondersteuning behoren middelen die zijn gericht op informatiestroom en communicatie. Oftewel het model maakt onderscheid tussen eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer. Bij betrokkenheid en verbondenheid behoren middelen die de focus leggen op tweerichtingsverkeer.

Het model richt zich op het verbinden van het inzetten van communicatiemiddelen aan veranderingen binnen het organisatieproces. Ook richt het model zich voornamelijk op kwaliteit: kwaliteit van informatiestroom, kwaliteit van werk en het voorkomen van fouten. Het is geschikt bij een probleemstelling die zich voornamelijk richt op middelen om verandering te laten plaatsvinden.

TRAP 1: ERVAN WETEN

In deze fase informeert een organisatie haar medewerkers door middel van een e-mail, poster en/of nieuwsbrief. Volgens het model van Quirke zorgt deze informatievoorziening ervoor dat de medewerker ervan af weet.

TRAP 2: BEGRIP HEBBEN

In deze fase informeert de organisatie de medewerkers door middel van een presentatie. Tijdens een presentatie is interactie met de medewerker mogelijk. Dit resulteert in tweerichtingsverkeer. Vervolgens is het mogelijk om vragen te beantwoorden van medewerkers of extra toelichting te geven. Hierdoor ontstaat er begrip, volgens het model van Quirke.

TRAP 3: ONDERSTEUNEN

In deze fase ondersteunt de organisatie de medewerker door hem of haar te ondersteunen door middel van trainingen, seminars of interactieve media. Dit geeft de medewerker nieuw vertrouwen in zichzelf. Hierdoor voelt de medewerker zich ondersteund, aldus het model van Quirke.

TRAP 4: ZICH BETROKKEN VOELEN

In deze fase is het van belang dat een organisatie oprecht geïnteresseerd moet zijn in de medewerker. Dit kan zich uiten door workshops te geven of groepsgesprekken, feedbacksessies of een werkoverleg te houden. Als voorbeeld: we gaan nieuwe pennen aanschaffen, met als vraag welke de medewerker fijn vindt in plaats van het zelf te bestellen. Geef de medewerker dus ruimte in zijn visie. Dit resulteert in betrokkenheid volgens het model van Quirke.

TRAP 5: ZICH VERBONDEN VOELEN

In deze fase is het van belang dat de organisatie serieus met de medewerkers in gesprek gaat, zelfs over eventuele problemen die in de organisatie spelen. Dit zorgt ervoor dat een stuk verantwoordelijkheid in de handen ligt van de medewerker. Natuurlijk is het dan ook van belang dat de organisatie serieus omgaat met de verkregen informatie. Dit zorgt ervoor dat een medewerker zich verbonden voelt met de organisatie. Aldus het model van Quirke.

Het model impliceert dat betrokkenheid wordt bereikt, puur door de communicatie naar de medewerkers te verbeteren. Het informeren van de medewerkers over de verandering binnen de organisatie bevordert bewustwording, waarna energie moet worden gestoken in de communicatie naar de medewerkers toe. Wanneer de medewerkers bewust zijn van de verandering, moet interactie centraal staan, volgens Quirke (Quirke, B., 2008, p.19). Dit wordt gerealiseerd door presentaties en peptalk, 'live' ontmoetingen. Dit kan volgens Quirke worden gerealiseerd door seminars en trainingen (Quirke, B., 2008, p.19).

Alhoewel het model veel aspecten heeft die geschikt lijken voor het onderzoek, zoals het inzetten van verschillende communicatiemiddelen voor verschillende ambities en doelen op het gebied van interne communicatie, kiest de onderzoeker het niet als centrale theorie. Het model is te beperkt, het verkrijgt geen antwoorden op de 'waarom' vraag en mist hierdoor, de voor dit onderzoek benodigde, diepte. Dit is in tegenstelling tot het TOCOM model welke wel ingaat op de beweegredenen van de doelgroep.

Het model van Quirke verschilt van het TOCOM model doordat het model van Quirke fungeert als stappenplan om bepaalde doelen ten aanzien van de ambitie en mate van interactiviteit van de doelgroep te bereiken. Het TOCOM model brengt juist de gehele interne communicatie in kaart waarbij het doel is een effectief communicatiesysteem te creëren.

4.2.3 THE EMPLOYEE ENGAGEMENT CONCEPT

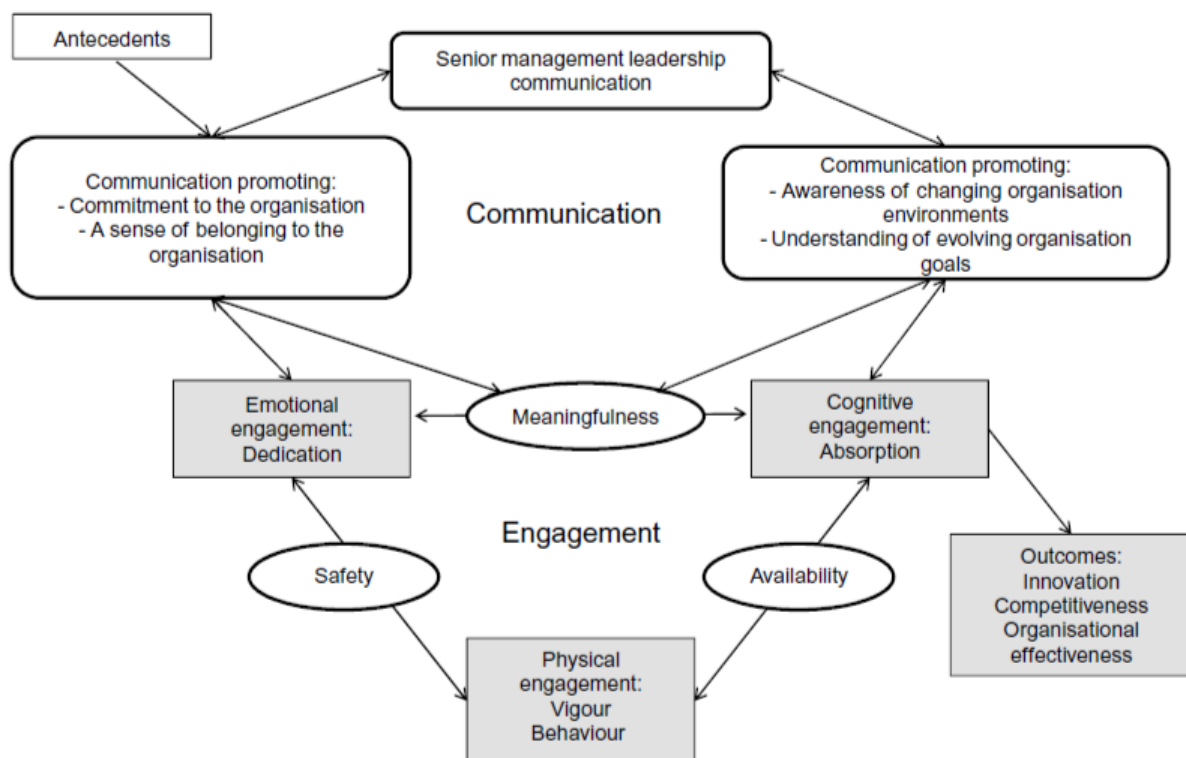
Het 'Employee Engagement Concept' (Welch, M., 2011) is ontworpen door Mary Welch (figuur 4). In haar model illustreert Welch het belang van communicatie naar medewerkers vanuit een organisatorisch niveau. Welch stelt dat de communicatie vanuit organisatorisch niveau ook de medewerkersbetrokkenheid beïnvloedt (Welch, M., 2011, p.329).

Het model vindt zijn oorsprong in het werk van Daniel Katz en Robert Kahn, die het belang van medewerkersbetrokkenheid bespreken in 'The Social Psychology of Organizations' (1966). In 1999 zijn Buckingham en Coffman hier verder op ingegaan door te stellen dat betrokken medewerkers leiden tot klantenbinding en dat de juiste mensen in de juiste rol met de juiste managers leiden tot medewerkersbetrokkenheid. Sindsdien is de vraag naar advies over medewerkersbetrokkenheid aanzienlijk gestegen.

Robert Kahn (Kahn, R.L., 1990, p. 692 – 724) heeft drie psychologische condities vastgesteld die nodig zijn voor de realisatie van betrokkenheid, deze zijn opgenomen in het model van Welch. De psychologische condities zijn betekenis, veiligheid en beschikbaarheid (meaningfulness, safety and availability).

Het model van Welch borduurt hier verder op voort, door in haar model te illustreren wat de mogelijke impact is van interne communicatie vanuit het management op medewerkersbetrokkenheid. Het model legt verbanden tussen de leiderschapscommunicatie en medewerkersbetrokkenheid. Hierbij deelt Welch betrokkenheid op in drie dimensies: emotionele betrokkenheid, cognitieve betrokkenheid en fysieke betrokkenheid. Emotionele betrokkenheid wordt geassocieerd met toewijding (dedication), cognitieve betrokkenheid geassocieerd met opgaan in het werk (absorption) en wordt de fysieke betrokkenheid geassocieerd met energie en gedrag (vigour and behaviour). Welch stelt dat communicatie een psychologische behoefte is van medewerkers en dat organisaties hier aan moeten voldoen om medewerkersbetrokkenheid te creëren (Welch, 2011, P.329). Goede leiderschapscommunicatie zou hierbij kunnen zorgen voor betrokkenheid (engagement).

Het model van Welch illustreert dat zingeving invloed heeft op zowel de emotionele betrokkenheid als op de cognitieve betrokkenheid. Zingeving staat vervolgens in relatie tot de communicatie die gaat over het bevorderen van bewustzijn voor de veranderende organisatie omgeving en organisatie doelen, en staat in relatie tot de communicatie die toewijding tot de organisatie bevordert waarbij beide relaties elkaar beïnvloeden. Veiligheid heeft hierbij invloed op zowel de emotionele betrokkenheid als op de fysieke betrokkenheid. Beschikbaarheid heeft invloed op zowel de cognitieve betrokkenheid als op de fysieke betrokkenheid. De antecedenten beïnvloeden de interne communicatie die toewijding tot de organisatie bevordert waarbij deze vervolgens in tweerichtingsverkeer invloed heeft op leiderschapscommunicatie, zingeving en emotionele betrokkenheid. Kort samengevat, de interne communicatievariabelen (communication) bevorderen zowel een gevoel van erbij horen en bewustwording van de organisatieontwikkelingen en doelstellingen alsmede beïnvloeden zij de betrokkenheidsvariabelen. De betrokkenheidsvariabelen spelen vervolgens in op de psychologische condities om betrokkenheid te bevorderen alsmede beïnvloeden zij ook de interne communicatievariabelen.



Figuur 4: Employee Engagement Concept; communication implications (Welch, M., 2011, p.329)

Door interne communicatie kan bewustwording worden gecreëerd over organisatiedoelstellingen en de omgeving waarin de organisatie opereert. Deze factoren hebben invloed op de beleving en betrokkenheid van de medewerkers. Ook geven zij inhoud aan de mate van zingeving van het werk, veiligheid wat betreft bijvoorbeeld het behoud van de baan en de beschikbaarheid van carrièreperspectief en daarmee op de emotionele, cognitieve en fysieke betrokkenheid van medewerkers. Wanneer medewerkers op deze drie facetten betrokken zijn, kan sprake zijn van de gewenste uitkomst: innovatie, concurrentievermogen en effectiviteit (Welch, M., 2011, p.329).

Het model sluit aan op de probleemformulering, omdat het model zich focust op de interne communicatie en de verschillende stromen waarin dit kan plaatsvinden. Het model wordt echter niet gebruikt als model voor dit onderzoek. Welch focust zich met haar onderzoek ook erg op medewerkersbetrokkenheid en dit is een intern communicatie-onderzoek en geen medewerkersbetrokkenheidsonderzoek.

Het model van Welch verschilt van het TOCOM model door het feit dat het model van Welch ook ingezet kan worden als middel om de medewerkersbetrokkenheid te verhogen. Ook focust het model zich voornamelijk op interne communicatie vanaf het management terwijl het TOCOM model zich op de gehele interne communicatie focust en hierbij ook de identiteit, organisatiecultuur, organisatiestructuur en de organisatiestrategie in kaart brengt.

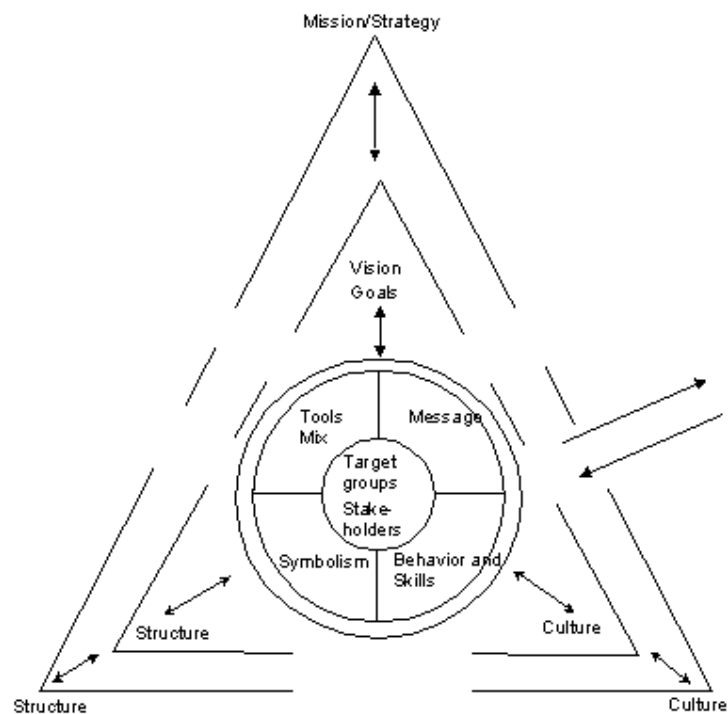
Het model van Welch verschilt van het model van Quirke doordat het model van Quirke een stappenplan biedt om bepaalde doelen ten aanzien van de ambitie en mate van interactiviteit van de doelgroep te bereiken. Het model van Welch is niet zozeer een stappenplan maar een model waarmee de verschillende interne communicatiestromen en de medewerkersbetrokkenheid in kaart worden gebracht.

4.3 CONCEPTUEEL MODEL

Als conceptueel model is het TOCOM model van Woudstra en Van Gemert gekozen (figuur 5). Het TOCOM model (Woudstra en Van Gemert, 2005) staat voor het Twente Organizational Communication Model. Woudstra en Van Gemert beschrijven in hun boek 'Become a Communication Expert' dat het model gebruikt

kan worden voor het analyseren van verschillende communicatiestromen, zowel binnen als buiten een organisatie (Woudstra & Van Gemert, 2005). Met het onderzoek van Woudstra & Van Gemert wordt de focus gelegd op de invloed van communicatie- en organisatie elementen op zowel elkaar als de omgeving en daarmee op de problematiek binnen de interne communicatie. Het model bevat verschillende variabelen welke allemaal in verbinding staan met elkaar. Een aanpassing in één variabele zorgt voor een verandering in de andere variabelen. Het model schetst een beeld van de factoren die bepalend zijn voor de communicatie binnen een organisatie.

Het eerste deel van het model splitst zich op in drie delen; de structuur, de strategie en de cultuur. Hier wordt er onderscheid gemaakt op twee niveaus.



Figuur 5. Het TOCOM model (Woudstra en Van Gemert, 2005, p.12)

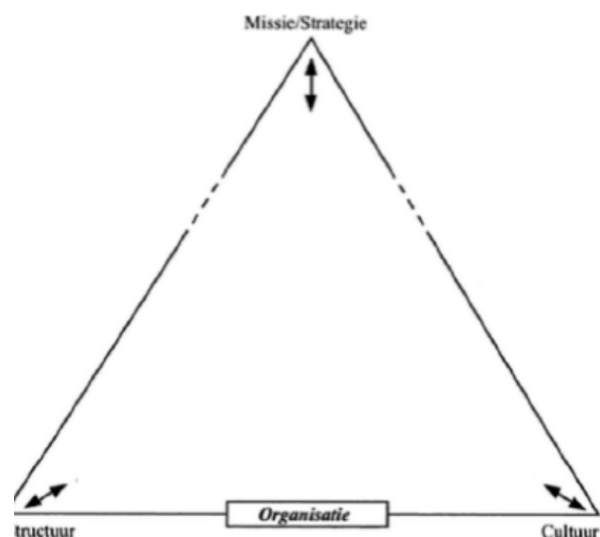
Het eerste niveau, de buitenste driehoek, beslaat de organisatie (figuur 6). Deze bevat de factoren: organisatiestructuur, organisatiecultuur en missie en strategie.

ORGANISATIECULTUUR

De organisatiecultuur bevindt zich in de buitenste driehoek. De organisatiecultuur kan het best worden omschreven als de waarden en normen die het bedrijf hanteert. De organisatiecultuur kan onder andere worden getypeerd aan de hand van het Competing Values Framework model van Robert Quinn en Rohrbaugh (1983). Het model onderscheidt de organisatiecultuur in vier dimensies; mensgericht, beheersgericht, innovatief en resultaatgericht. De organisatiecultuur van Werkorganisatie Duivenvoorde staat toegelicht in de interne analyse (Hoofdstuk 2.1 Interne analyse).

ORGANISATIESTRUCTUUR

De organisatiestructuur bevindt zich eveneens in de buitenste driehoek. Het bepaalt via welke kanalen en stromen het bedrijf communiceert en hoe de organisatie structureel is opgebouwd. Het is afhankelijk van waarop de focus van de organisatie ligt en hoe deze is opgebouwd op het gebied van medewerkers, management en verantwoordelijkheden. Michels (2010) onderscheidt drie vormen van organisatiestructuur; lijnorganisaties, projectorganisaties en matrixorganisaties. Werkorganisatie Duivenvoorde heeft een projectorganisatiestructuur, dit wordt nader toegelicht in de interne analyse (Hoofdstuk 2.1 Interne analyse).



Figuur 6. De buitenste driehoek van het TOCOM model (Woudstra & Van Gemert, 2005)

MISSIE EN STRATEGIE

De missie en strategie bevinden zich bovenaan de buitenste driehoek. De missie is een doel of streven van de organisatie voor in de toekomst en wordt afgeleid vanuit de visie. De strategie wordt opgesteld vanuit de missie en is een plan om de missie te bereiken. In de strategie staat veelal omschreven via welke kanalen en met welke boodschap de missie bereikt kan worden. De missie en strategie van Werkorganisatie Duivenvoorde staan nader omschreven in de interne analyse (Hoofdstuk 2.1 Interne analyse).

Het tweede niveau, de binnenste driehoek, beslaat de communicatie (figuur 7). Deze bevat de factoren: communicatiestructuur, communicatiecultuur en de visie en doelen. Bij een organisatie moeten de factoren uit de buitenste en binnenste driehoek in balans zijn om een effectief intern communicatiesysteem te creëren.

COMMUNICATIECULTUUR

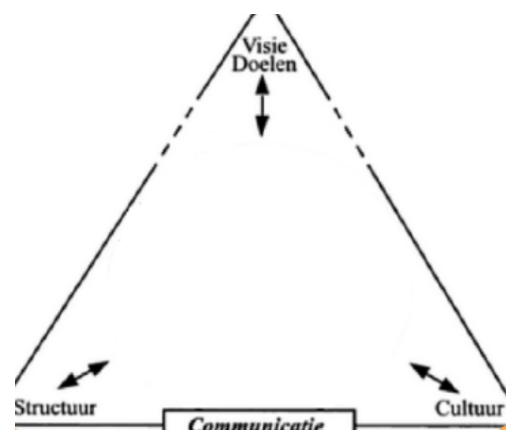
De communicatiecultuur bevindt zich in de binnenste driehoek. Deze staat in verband met de organisatiestructuur uit de buitenste driehoek. Het is de wijze waarop er binnen de organisatie wordt gecommuniceerd. De communicatiecultuur wordt ook beïnvloed door het gedrag en de vaardigheden uit de buitenste cirkel. De communicatiecultuur van Werkorganisatie Duivenvoorde wordt nader toegelicht in de resultaten (Hoofdstuk 6 Resultaten).

COMMUNICATIESTRUCTUUR

De communicatiestructuur bevindt zich evenals de communicatiecultuur in de binnenste driehoek. Deze staat in direct verband met de organisatiestructuur. De communicatiestructuur wordt bepaald door de middelenmix, de boodschap en de zender en ontvanger van de boodschap. Het toont hoe de interne en externe communicatie van de organisatie structureel zijn opgebouwd. De communicatiestructuur van Werkorganisatie Duivenvoorde wordt nader toegelicht in de resultaten (Hoofdstuk 6 Resultaten).

VISIE EN DOELEN

De visie en doelen van de organisatie bevinden zich bovenaan de binnenste driehoek. De visie is de overtuiging of opvatting die de leden van de organisatie met elkaar gemeenschappelijk hebben, het is waar de organisatie voor staat. Het doel van de organisatie is de reden van bestaan en een streven van de organisatie voor de toekomst. *De visie en doelen van Werkorganisatie Duivenvoorde staat nader omschreven in de interne analyse (Hoofdstuk 2.1 Interne analyse).*



Figuur 7. De binnenste driehoek van het TOCOM model (Woudstra & Van Gemert, 2005)

Om het model heen bevindt zich een gebogen lijn, deze geeft de omgeving weer. Woudstra en Van Gemert hanteren hiervoor een gebogen lijn om weer te geven dat de omgeving van een organisatie constant aan verandering onderhevig is. Verandering in de omgeving zorgt ook voor verandering in de variabelen van het model. Voor Werkorganisatie Duivenvoorde wordt deze variabele buiten beschouwing gelaten omdat het in dit onderzoek slechts de interne communicatie betreft en niet de externe communicatie. De variabele 'omgeving' heeft voornamelijk betrekking op de externe communicatie en de resultaten hiervan zullen dan ook geen bijdrage leveren aan dit intern communicatieonderzoek.

Egbert Woudstra en Lisette van Gemert beschrijven in hun boek 'Become a communication expert' uit 2005 dat de kern van het model (de cirkel) de identiteit van een organisatie weergeeft (model 8). Deze vormt dan ook het tweede deel van het model. De kern bestaat uit twee cirkels. De binnenste cirkel bestaat uit de doelgroepen en de stakeholders. De buitenste cirkel bestaat uit de middelenmix, boodschappen, symboliek, gedrag en vaardigheden. De twee binnenste cirkels zijn bepalend voor de identiteit (buitenste cirkel). De identiteit is vervolgens van groot belang voor het imago van de organisatie. Alle variabelen uit de twee cirkels staan in verband met de variabelen uit de binnenste en buitenste driehoek.

DOELGROEPEN EN STAKEHOLDERS

De variabele van doelgroepen en stakeholders bevindt zich in de middelste cirkel. Dit beslaat de belanghebbenden en doelgroepen van de organisatie. Bij Werkorganisatie Duivenvoorde is de doelgroep van de interne communicatie de medewerkers. De doelgroep en stakeholders van de externe communicatie zijn de inwoners van de twee gemeenten.

MIDDELENMIX

De middelenmix bevindt zich in de buitenste cirkel. De middelenmix spreekt al enigszins voor zich. Het zijn de verschillende communicatiemiddelen die worden ingezet om de boodschap over te brengen naar de doelgroepen en stakeholders. De middelen die Werkorganisatie Duivenvoorde gebruikt staan toegelicht in de interne analyse (hoofdstuk 2.1 Interne analyse).

BOODSCHAP

De boodschap bevindt zich ook in de buitenste cirkel. Het is de boodschap die via de middelenmix wordt overgebracht naar de doelgroepen en stakeholders. Met het opstellen van de boodschap moet rekening gehouden worden met alle andere variabelen in de buitenste cirkel en de variabelen uit de binnenste en buitenste driehoek zoals bijvoorbeeld de visie.

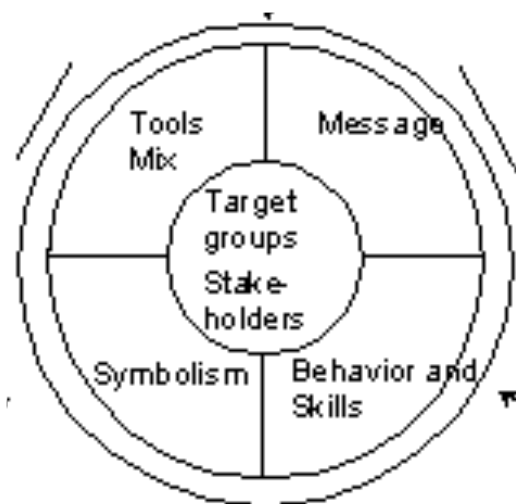
SYMBOLIEK

Woudstra en Van Gemert beschrijven de symboliek als de huisstijl, taalgebruik en kantoorinrichting van een bedrijf. Het zijn factoren die mogelijk kunnen bijdragen aan de cultuur van een organisatie. Deze variabele bevindt zich ook in de buitenste cirkel. De symboliek van Werkorganisatie Duivenvoorde is nader omschreven in de interne analyse (hoofdstuk 2.1 Interne analyse).

GEDRAG EN VAARDIGHEDEN

Deze variabele bevindt zich evenals de symboliek, middelenmix en de boodschap ook in de buitenste cirkel. Het spreekt eigenlijk al voor zich, het is het gedrag van de doelgroep en de vaardigheden waarover zij beschikken. Het gedrag en de vaardigheden beïnvloeden de stijl van de boodschap. Het gedrag en de sfeer binnen de organisatie is toegelicht in de interne analyse (hoofdstuk 2.1 Interne analyse).

Om de buitenste cirkel bevindt zich de variabele zelf representatie. De zelf representatie is het beeld dat de medewerkers hebben van hun organisatie en wordt gevormd door de variabelen van de binnenste en buitenste cirkel.



Figuur 8. De kern van het TOCOM model, (Woudstra & Van Gemert, 2005)

4.4 VERANTWOORDING CONCEPTUEEL MODEL

Het TOCOM model staat centraal in dit onderzoek omdat het model zowel de huidige als de gewenste situatie van de interne communicatie in kaart brengt en hiermee ook de mogelijke knelpunten in de interne communicatie aan het licht brengt.

‘Het TOCOM model is een model om zowel de huidige als de gewenste communicatie van een organisatie in beeld te krijgen’ (Boer, M, 2012, ‘Handboek voor de interne communicatiespecialist’).

Het TOCOM model vat als het ware meerdere modellen samen. In hun boek ‘Become a Communication Expert’ (Woudstra & Van Gemert, 2005) beschrijven Woudstra en Van Gemert dat het TOCOM model verschillende corporate communicatie concepten gebruikt over identiteit, imago en reputatie zoals Van Riel (2001), Schulz (2000) en Heath (2001). Ook is het model gebaseerd op theorieën van Goldhaber (1993), Jablin, Putnam, Roberts en Porter (1987), Jablin en Putnam (2001), Mintzberg (1985), Quinn (1993) en Burton en Obel (1998).

Doordat het model zo breed is biedt het inzicht in alle lagen van de organisatie, hierdoor wordt de interne communicatie van verschillende kanten belicht. Dit voorkomt een soort tunnelvisie en kan mogelijk ook voorkomen dat bepaalde zaken over het hoofd worden gezien of niet mee worden genomen in het onderzoek. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld het model van Welch (2011) welke zich voornamelijk focust op interne communicatie vanaf het management en de causale relatie tot medewerkersbetrokkenheid en Quirke (2008) wiens model niet de beweegredenen van de doelgroep achterhaalt.

Door alle variabelen van het TOCOM model in te vullen voor Werkorganisatie Duivenvoorde kan er antwoord gegeven worden op de deelvragen en centrale vraag.

4.5 HYPOTHESEN

Alle verbanden uit het TOCOM model geven causale relaties weer. De volgende drie hypothesen zijn opgesteld aan de hand van het boek 'Become a Communication Expert' (Woudstra & Van Gemert, 2005) ten behoeve van dit onderzoek:

- I. *'De binnenste en buitenste driehoek moeten met elkaar in balans zijn om een effectief intern communicatiesysteem te creëren.'*

Woudstra en Van Gemert beschrijven in hun boek 'Become a Communication Expert' dat de variabelen uit de binnenste en buitenste driehoek met elkaar in balans moeten zijn om een effectief intern communicatiesysteem te creëren (Woudstra & Van Gemert, 2005). Alle variabelen staan met elkaar in verband en oefenen hierdoor ook wederzijdse beïnvloeding uit. Het is voor de interne communicatie daarom essentieel dat de variabelen uit de binnenste en buitenste driehoek met elkaar in balans zijn en ook bekend zijn onder de medewerkers.

- II. *'Als de interne communicatie meer gestructureerd wordt draagt dit bij aan een betere samenwerking tussen de interne doelgroep(en) van de organisatie.'*

Woudstra en Van Gemert stellen in paragraaf 4.2 van hun boek dat de communicatiestructuur zeer essentieel is voor de onderlinge samenwerking van doelgroepen. Ofwel de samenwerking tussen medewerkers. Wanneer de interne communicatie meer gestructureerd wordt resulteert dit in een betere samenwerking onder medewerkers, dit heeft een bevordering van de interne communicatie als gevolg (Woudstra & Van Gemert, 2005).

- III. *'Als de missie en strategie van de organisatie gecommuniceerd worden naar de medewerkers, volgt een bevordering van de interne communicatie.'*

Woudstra en Van Gemert beschrijven in hun boek 'Become a Communication Expert' dat alle variabelen met elkaar in verband staan (Woudstra & Van Gemert, 2005). Wil een medewerker een boodschap zenden via middelen die aansluiten op de missie en strategie van het bedrijf is het noodzakelijk dat de medewerker op de hoogte is van deze missie en strategie.

5 METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk licht de onderzoeker de methodologie van het onderzoek toe. Het soort onderzoek, de doelgroep en de meetinstrumenten worden hier nader omschreven.

Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek ter beantwoording van de hoofd- en deelvragen omdat bij deze methode van onderzoek de meeste diepgang kan worden verkregen. De beleving van de respondent is hierbij van belang omdat gevoelige onderwerpen worden aangesneden zoals de achterliggende motieven van de respondenten (Verhoeven, 2011, P.148). De vragen behorende bij dit onderzoek staan nader beschreven in hoofdstuk 3.4 Deelvragen. Ook is tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van deskresearch ter beantwoording van verschillende deelvragen.

5.1 DESKRESEARCH

Deskresearch is het uitvoeren van onderzoek naar al bestaande, beschikbare gegevens ten behoeve van het beantwoorden van de centrale vraag (Verhoeven, 2011, P.152). Met deskresearch is rekening gehouden met de relevantie van de gevonden informatie. Tijdens dit onderzoek is deskresearch gehouden voor de volgende zaken:

- informatie verzamelen over de Werkorganisatie zodat er een interne analyse opgesteld kon worden.
- het MTO gaf inzicht in hoe interne communicatie werd beoordeeld door de medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde (K. Schouten, Medewerkerstevredenheidsonderzoek Werkorganisatie Duivenvoorde, oktober 2014). Dit is gebruikt voor de aanleiding van dit onderzoek
- informatie verzamelen over relevante modellen om tot een keuze te komen voor het conceptueel model (Hoofdstuk 4, Theoretisch kader)
- het beantwoorden van verschillende deelvragen.

5.2 KWALITATIEF ONDERZOEK

Kwalitatief onderzoek wordt toegepast wanneer verdieping in het onderwerp is gewenst. Met kwalitatief onderzoek wordt veelal informatie verzameld over het motief, gedrag en de emoties van de doelgroep. Het gaat bij kwalitatief onderzoek niet zozeer om generalisatie en procentuele uitkomsten maar om het verkrijgen van een duidelijk beeld van wat speelt onder de doelgroep (Verhoeven, 2011, P.148). Aangezien dit onderzoek zoveel mogelijk inzicht in de motivatie, beweegredenen en meningen van de medewerkers van de Werkorganisatie ten aanzien van de interne communicatie behoeft, zijn face-to-face onderzoeksinterviews gehouden (Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de, 2006, p.46). Tevens zijn hiermee ook de wensen en behoeftes in kaart gebracht (Verhoeven, 2011).

GESPREKSTECHNIEK

Bij de diepte-interviews is gebruikt gemaakt van de semigestructureerde interview techniek. (Verhoeven, 2011, P.150). Bij deze techniek worden brede open vragen gesteld waarbij de interviewer doorvraagt tot hij of zij voldoende antwoord heeft verkregen. Bij deze vorm van interviewen zijn de belangrijkste vragen en onderwerpen vastgelegd. De onderzoeker kan tijdens het gesprek de vragen anders formuleren, een andere volgorde aanhouden of dieper ingaan op een onderwerp. De onderzoeker moet echter wel de rode draad en de relevantie van het interview bewaken en wanneer nodig bijsturen, zodat alle vaststaande onderwerpen aan bod komen (Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de, 2006, p.46).

Alvorens de interviews zijn gehouden, is een topic guide opgesteld. De topic guide bevat vaststaande onderwerpen en vragen, welke gehanteerd zijn als richtlijn voor het interview (Bijlage III Topic guide). De onderzoeker kreeg hierbij de vrijheid om hier van af te wijken om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen. Ook kreeg de respondent bij deze vorm van interviewen vrijheid in de beantwoording van de vragen. Het voordeel van een face-to-face onderzoeksinterview ten opzichte van bijvoorbeeld een enquête is dat bij deze vorm van onderzoek nog extra toelichting gegeven kan worden. Ook is het bij deze vorm mogelijk om de non-verbale communicatie waar te nemen. Er is sprake van symbolisch interactionisme, het ontstaan van een beeld van de werkelijkheid dat door de onderzochten zelf wordt aangereikt. (Verhoeven, 2011, P.301) Een nadeel van deze vorm van onderzoek is dat de respondenten zich mogelijk onder druk voelen staan of sociaal wenselijke antwoorden geven.

De kosten en manuren nodig voor het uitvoeren en analyseren van kwalitatief onderzoek zijn hoog. Het interviewen zelf kost veel tijd, voor elk interview is namelijk een uur uitgetrokken, maar ook het verzamelen van alle informatie en de analyse kosten veel tijd. Voor het uitvoeren van het kwalitatief onderzoek zijn ongeveer drie weken uitgetrokken. De onderzoekslocatie betrof het kantoor van Werkorganisatie Duivenvoorde in Wassenaar of het kantoor van Werkorganisatie Duivenvoorde in Voorschoten. Alle interviews zijn door middel van opnamemateriaal opgenomen als audiobestanden, hierdoor kon de onderzoeker alle interviews uitwerken tot verbatims (Bijlage VII Verbatims).

Bij de interviews is gebruik gemaakt van het woordweb als creatieve interviewtechniek. Alle respondenten is gevraagd een woordweb te maken over de waarden waar zij belang aan hechten. Door te vragen of de respondent zelf een woordweb wil maken op papier krijgt deze de tijd om na te denken en vindt een visuele ondersteuning plaats door middel van de woorden die zijn opgeschreven door de respondent zelf.

5.3 DOELGROEP

Tijdens het onderzoek heeft de gehele concerndirectie deelgenomen aan het onderzoek. De concerndirectie bestaat uit twee mensen, die een andere kijk hebben op de organisatie dan de rest van de medewerkers, omdat zij van bovenaf kijken. Ook hebben vijf van de zes afdelingshoofden uit het managementteam deelgenomen aan het onderzoek. De reden dat niet alle afdelingshoofden hebben deelgenomen aan het onderzoek is dat één van de afdelingshoofden voor langere tijd afwezig is. De afdelingshoofden hebben meestal een groter zicht op hun afdeling en wat daar speelt dan de medewerkers. De gehele doelgroep van de medewerkers heeft voorafgaand aan de interviews een screener toegestuurd gekregen, met de vraag of hij of zij wil participeren in het onderzoek. Onder het deel van de doelgroep dat wilde participeren in het onderzoek is een willekeurige selectie gemaakt. Hieruit zijn vijf mensen gekozen. Na het houden van twaalf interviews was het verzadigingspunt bereikt en zijn verder geen interviews gehouden. Voorafgaand aan het onderzoek is geen minimum aantal respondenten vastgesteld dat moest participeren in het onderzoek, omdat de onderzoeker pas tijdens het houden van de interviews kon vaststellen wanneer genoeg informatie was verkregen om een antwoord te geven op de centrale vraag.

Respondent	Doelgroep	Datum	Plaats	M/V
#1	Medewerkers	20/04/2015 13:00 – 14:00 uur	Gemeentekantoor Wassenaar	V
#2	Managementteam	22/04/2015 12:00 – 12:45 uur	Gemeentekantoor Voorschoten	V
#3	Medewerkers	23/04/2015 14:00 – 14:45 uur	Gemeentekantoor Wassenaar	V
#4	Medewerkers	23/04/2015 15:00 – 15:45 uur	Gemeentekantoor Wassenaar	V
#5	Medewerkers	28/04/2015 14:30 – 15:00 uur	Gemeentekantoor Voorschoten	V
#6	Managementteam	28/04/2015 15:00 – 15:45 uur	Gemeentekantoor Voorschoten	M
#7	Concerndirectie	29/04/2015 10:30 – 11:15 uur	Gemeentekantoor Voorschoten	M
#8	Concerndirectie	29/04/2015 10:30 – 11:15 uur	Gemeentekantoor Voorschoten	V
#9	Managementteam	29/04/2015 15:30 – 16:10 uur	Gemeentekantoor Wassenaar	V
#10	Managementteam	29/04/2015 14:30 – 15:15 uur	Gemeentekantoor Wassenaar	M
#11	Medewerkers	01/05/2015 12:30 – 13:00 uur	Gemeentekantoor Wassenaar	V
#12	Managementteam	01/05/2015 13:30 – 14.30 uur	Gemeentekantoor Wassenaar	M

Tabel I. Respondentschema

De twaalf gehouden interviews zijn uitgewerkt in verbatims (Bijlage VII Verbatims). De respondent genoot hierbij zelf de vrijheid of alles vermeld mocht worden in dit onderzoek. Vervolgens zijn analyseschema's opgesteld waarbij de belangrijkste topics zijn behandeld. In de analyseschema's worden de antwoorden van de respondenten op de gestelde vragen vermeld en vervolgens gelabeld voor een vereenvoudigde weergave, welke vervolgens wordt vermeld in de resultaten. Aan de hand van de diepgang en informatie die is verkregen door middel van deze verbatims is de conclusie opgesteld, is een aanbeveling gedaan en een implementatieplan geschreven.

5.4 VERANTWOORDING VRAGENSET

De vragen die tijdens de interviews zijn gesteld zijn allemaal gericht op het achterhalen van de meningen van medewerkers over de huidige en de gewenste situatie van de interne communicatie binnen Werkorganisatie Duivenvoorde. Ook zijn de vragen gericht op het verkrijgen van inzicht in de behoefte van de medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde ten aanzien van de interne communicatie, het achterhalen van wat de medewerkers precies verstaan onder het begrip interne communicatie, wat de medewerkers verwachten van de afdeling communicatie en het achterhalen van hoe de Communicatieafdeling invulling kan geven aan de behoefte van de medewerkers ten aanzien van de interne communicatie. De vragen zijn verder opgedeeld in sub topics. De sub topics behoren allemaal tot een deelvraag en kaderen het interview in nog kleinere stukken.

5.5 OPERATIONALISATIE

In de operationalisatie wordt per deelvraag uitgelegd hoe deze wordt onderzocht en hoe de onderzoeker tracht hier een antwoord op te vinden. Het TOCOM model (Woudstra & Van Gemert, 2005, p.12) bevat verschillende variabelen om de communicatie in kaart te brengen zoals de cultuur, structuur, strategie, middelenmix, doelgroepen, boodschap en symboliek. De deelvragen zijn dan ook toegespitst op de variabelen uit het TOCOM model.

5.5.1 *Wat zijn de huidige organisatiecultuur, organisatiestructuur, missie en strategie van Werkorganisatie Duivenvoorde?*

Deze deelvraag wordt beantwoord door middel van het uitvoeren van deskresearch. Om antwoord te geven op de vraag wat voor organisatiecultuur de Werkorganisatie heeft is gebruik gemaakt van het Competing Values Framework model (Robert & Rohrbaugh, 1983). Een model om de bedrijfscultuur te typeren in één van de vier dimensies. Met behulp van middelen als Studio Duivenvoorde, het concernplan, het intranet én de ervaringen van de onderzoeker kan de cultuur van Werkorganisatie Duivenvoorde getypeerd worden aan de hand van het Competing Values Framework.

Om antwoord te geven op de vraag wat de organisatiestructuur van de Werkorganisatie is, wordt gebruik gemaakt van het organogram van de organisatie (Bijlage VIII Deskresearch), het intranet en het concernplan.

De vraag wat de missie en strategie van de Werkorganisatie zijn wordt beantwoord met behulp van het concernplan van de Werkorganisatie.

5.5.2 *Wat zijn de huidige communicatiecultuur, communicatiestructuur, visie en doel(en) van Werkorganisatie Duivenvoorde?*

Deze deelvraag wordt beantwoord door middel van het uitvoeren van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Om antwoord te geven op de vraag wat de visie en doel(en) zijn van de Werkorganisatie wordt gekeken naar het concernplan van de Werkorganisatie.

De communicatiecultuur en communicatiestructuur worden achterhaald door het uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Dit wordt onder andere gedaan door de respondenten vragen te stellen over de communicatie vanuit het management. Meer toelichting over het kwalitatief onderzoek op het gebied van de communicatiestructuur en communicatiecultuur staat in paragraaf 4.5 Topic guide.

5.5.3 *Wat is de huidige situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde?*

Deze vraag wordt beantwoord door het uitvoeren van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Om inzicht te verkrijgen in de communicatiemiddelen die momenteel worden gebruikt wordt deskresearch verricht. Om verder inzicht te verkrijgen in de huidige situatie van de interne communicatie wordt kwalitatief onderzoek uitgevoerd, dit wordt verder toegelicht in paragraaf 4.5 Topic guide.

5.5.4 *Wat is de gewenste situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde?*

Deze vraag wordt volledig beantwoord door het uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Om inzicht te verkrijgen in de gewenste situatie van de interne communicatie worden vragen gesteld ten aanzien van de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van de interne communicatie. Meer toelichting hierover staat in de onderstaande paragraaf.

5.6 TOPIC GUIDE

De topic guide is onderverdeeld in zes thema's. Na een korte kennismaking met de respondent en uitleg over het opname materiaal wordt gestart met het eerste thema, Thema 1 Achtergrondinformatie. Dit eerste thema is bedoeld om een algemeen beeld te krijgen van de respondent. Er worden vragen gesteld als wat de functie van de respondent is, op welke afdeling hij of zij werkt en hoelang hij of zij bij de organisatie werkt. Dit neemt zo'n vijf minuten in beslag. Hierna volgt thema 2, Thema 2 Werkorganisatie Duivenvoorde. Dit thema is bedoeld om zicht te krijgen in de sfeer binnen de Werkorganisatie en de sfeer binnen de afdeling van de respondent. Door hier vragen over te stellen wordt duidelijk of er een merkbaar verschil zit tussen hoe de respondent de organisatie en zijn of haar afdeling ervaart. Ook worden vragen gesteld over het verschil in communicatie tussen de vestiging van de organisatie in Wassenaar en de vestiging in Voorschoten. Hieruit blijkt of de respondent de Werkorganisatie als haar opdrachtgever ziet of de gemeente. Dit duurt zo'n tien minuten.

Thema 3 Huidige stand van zaken interne communicatie, zal zo'n vijftien tot twintig minuten duren. Dit thema is bedoeld om antwoord te geven op de derde deelvraag en gedeeltelijk antwoord te geven op de tweede deelvraag (communicatiestructuur). Er wordt gestart met de vraag wat de respondent precies verstaat onder interne communicatie. De opdrachtgever van dit onderzoek gaf aan niet te weten wat de medewerkers precies verstaan onder interne communicatie en hier graag antwoord op te krijgen. Vervolgens worden vragen gesteld over wat de mening is van de respondent over de huidige interne communicatie. De onderzoeker stelt vragen over wat de respondent nu mist of juist overbodig acht in de interne communicatie en of hij/zij deze nu als effectief ervaart. Ook worden vragen gesteld over de communicatiemiddelen die nu worden gebruikt en of de respondent enige knelpunten ervaart bij deze middelen. Verder worden vragen gesteld over de huisstijl, dit heeft betrekking op de variabele 'symboliek' uit het TOCOM model.

Thema 4 Gewenste interne communicatie, geeft antwoord op de vierde deelvraag en zal zo'n vijftien tot twintig minuten duren. De onderzoeker stelt vragen aan de respondent over de wensen en behoeften op het gebied van interne communicatie. Welke communicatiemiddelen zou de respondent graag zien, welke informatie wilt hij of zij graag wekelijks ontvangen en met welke frequentie en hoe? Met de vragen uit thema 4 wordt achterhaald wat het is dat de respondenten nu missen in de interne communicatie en hoe het komt dat deze zo slecht scoort in het MTO.

Thema 5 Communicatie vanaf het management, is bedoeld om de communicatiestructuur in kaart te brengen en zal zo'n tien minuten duren. De onderzoeker stelt de respondent de vraag hoe de communicatie top-down verloopt en wat de mening van de respondent is hierover. Ook wordt gevraagd of het management transparant genoeg is en of de respondenten bepaalde zaken graag anders zouden zien in deze lijncommunicatie.

Het laatste thema, Thema 6 Waarden, is bedoeld om antwoord te geven op de vraag wat de communicatiecultuur is. Dit thema zal zo'n tien minuten duren. Bij dit thema wordt gekeken of de respondent enige verbintenis voelt met de kernwaarden die de Werkorganisatie heeft opgesteld en die de leidraad vormen voor de visie en missie. Komt de communicatiecultuur overeen met de organisatiecultuur? Ook wordt de respondent gevraagd om een woordweb te maken met intrinsieke waarden die voor hem of haar belangrijk zijn. Hierdoor wordt duidelijk welke waarden en normen belangrijk zijn voor de respondenten en of deze met elkaar overeenkomen. Er is gekozen voor een woordweb omdat de respondent dan zelf woorden moet invullen, hierdoor moet de respondent zelf nadenken wat voor hem of haar belangrijk is in plaats van een keuze maken tussen verschillende vastgestelde waarden zoals bij card sorting. Na thema zes wordt het interview afgesloten en wordt de respondent bedankt voor zijn of haar deelname.

6 RESULTATEN

Dit hoofdstuk licht de resultaten van het kwalitatief onderzoek toe. Eerst volgt een korte beschrijving van de interviews en vervolgens wordt per deelvraag het ondervonden resultaat besproken. De schuingedrukte quotes zijn afkomstig uit de analyseschema's (Bijlage VI Analyseschema's) en het nummer achter de quote geeft het nummer van de respondent aan.

6.1 KORTE TOELICHTING INTERVIEWS

In totaal zijn twaalf respondenten geïnterviewd. Alle interviews namen rond de 40 minuten in beslag. Vervolgens zijn deze uitgewerkt tot verbatims (Bijlage VII Verbatims) en verwerkt in analyseschema's (Bijlage VI Analyseschema's). Alle interviews vonden plaats op één van de twee mogelijke locaties (gemeentekantoor Wassenaar en gemeentekantoor Voorschoten). Alle respondenten waren zeer openhartig tijdens het interview en deze verliepen dan ook erg soepel.

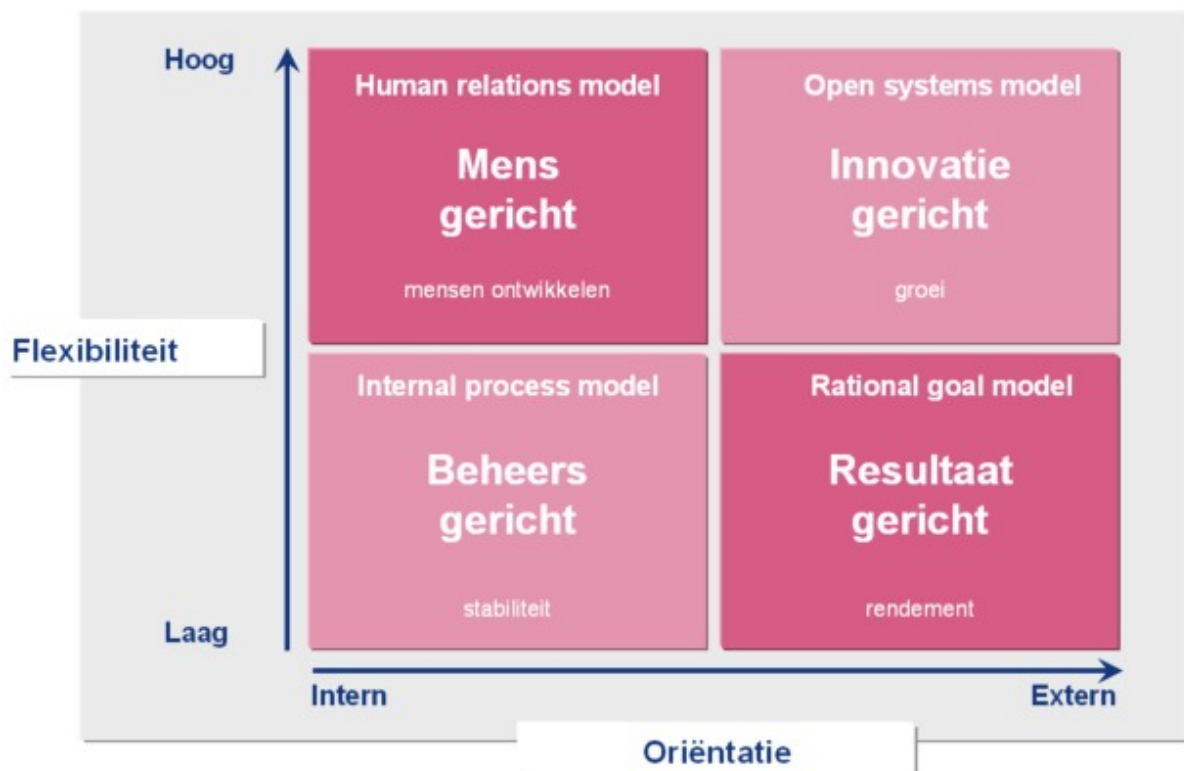
6.2 RESULTATEN DEELVRAAG 1

Het antwoord op de eerste deelvraag is gevonden met behulp van deskresearch. De gevonden resultaten zijn al opgenomen in hoofdstuk 2 Situatieschets maar zullen hier nogmaals worden toegelicht. Deelvraag 1 luidt:

“Wat zijn de huidige organisatiecultuur, organisatiestructuur, missie en strategie van Werkorganisatie Duivenvoorde?”

ORGANISATIECULTUUR

De bedrijfscultuur van Werkorganisatie Duivenvoorde kan verklaard worden met behulp van het Competing Values Framework model van Robert Quinn en Rohrbaugh (1983). Het model (figuur 9) heeft vier dimensies waarmee je onder andere een bedrijfscultuur kan typeren. Die dimensies zijn mensgericht, beheersgericht, innovatief en resultaatgericht.



Figuur 9. Competing Values Framework model (Robert & Rohrbaugh, 1983)

De mensgerichte dimensie plaatst de medewerkers centraal waarbij gelet wordt op de ontwikkelingsmogelijkheden en beoordelingstechniek voor medewerkers. Factoren waarmee deze cultuur getypeerd kan worden zijn de gedragsvormen, opleidingen en de mate van bedrijfsuitjes.

De resultaatgerichte dimensie plaatst het eindproduct centraal waarbij veel gelet wordt op het proces dat hieraan voorafgaat. Factoren waarmee deze cultuur getypeerd kan worden zijn targets, kwaliteit en snelheid, overwerken en beloningen.

De beheersgerichte dimensie plaatst de regels en procedures centraal. Factoren waarmee deze cultuur getypeerd kan worden zijn de mate van hiërarchie in de organisatie, mate van vergaderingen en de mate waarin procedures en regels worden nageleefd.

De innovatiegerichte dimensie plaatst de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten centraal. Factoren waarmee deze cultuur getypeerd kan worden zijn hoe het bedrijf in de markt staat, of het bedrijf een researchafdeling heeft en de mate waarin de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten wordt gestimuleerd.

Werkorganisatie Duivenvoorde kan niet getypeerd worden als een vaste dimensie. Omdat de Werkorganisatie nog zo jong is en probeert te groeien heeft zij lichtelijk iets van de innovatiegerichte dimensie. Ook is de organisatie erg gericht op het ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden van externe communicatie, zoals het 14070 nummer voor gemeenten en het Whatsapp nummer voor het KCC. De organisatie is ook erg mensgericht, zij investeert veel in opleidingen, bedrijfsuitjes en ontwikkeling, dit is terug te zien in Studio Duivenvoorde waarin veel cursussen worden aangeboden voor medewerkers. Dit zijn cursussen als fotografie, schrijftechniek, presentatie cursussen maar ook opleiding tot bijvoorbeeld gediplomeerd communicatiespecialist. De Werkorganisatie kan in het geval van typering het beste worden geplaatst in de mensgerichte dimensie.

ORGANISATIESTRUCTUUR

Globaal gezien zijn er drie vormen van organisaties, lijnorganisaties, projectorganisaties en matrixorganisaties (Michels, 2010, P. 235-237). Werkorganisatie Duivenvoorde heeft een projectorganisatiestructuur.

Bij een projectorganisatie wordt vooraf vastgelegd dat bepaalde resultaten binnen een bepaalde tijd en met bepaalde middelen moeten worden bereikt. Verschillende medewerkers werken onder leiding van één projectleider (Michels, 2010, P. 236). Werkorganisatie Duivenvoorde heeft één bestuur (concerndirectie) en vervolgens een managementteam welke bestaat uit alle afdelingshoofden. Elke afdeling heeft ook een teamleider, hij of zij legt verantwoording af aan het afdelingshoofd en stuurt de verschillende medewerkers van zijn of haar afdeling. De Werkorganisatie werkt aan de hand van projecten. Het gemeentebestuur geeft opdracht tot een bepaald project, dit project komt vervolgens bij de juiste afdeling terecht waarbij het afdelingshoofd en de teamleider de opdracht voor het project bij de juiste medewerkers onderbrengen. De Werkorganisatie werkt op deze manier heel gestructureerd en de organisatiestructuur is hierdoor ook duidelijk voor de medewerkers. Een organogram van Werkorganisatie Duivenvoorde bevindt zich in de bijlage (Bijlage VIII Deskresearch).

MISSIE EN STRATEGIE

Werkorganisatie Duivenvoorde heeft geen vast geformuleerde strategie of missie. Zij werkt aan de hand van de opdrachten die zij van beide gemeenten krijgt, en voert deze opdrachten uit aan de hand van de visie en identiteit van de gemeente in kwestie. Wel heeft de organisatie een ambitie geformuleerd die als strategie of missie gezien zou kunnen worden, namelijk (concernplan Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013):

“Als organisatie hebben we twee opdrachtgevers: de besturen van Voorschoten en Wassenaar. Dit vraagt om politieke sensitiviteit, flexibiliteit en daadkracht, externe gerichtheid, openstaan voor inbreng van anderen, maar ook rolvastheid.”

SAMENVATTING RESULTATEN DEELVRAAG 1

Uit het deskresearch is gebleken dat Werkorganisatie Duivenvoorde zich tussen twee organisatieculturen bevindt, de innovatiegerichte dimensie en de mensgerichte dimensie. Omdat het nog zo'n jonge organisatie is, gevormd uit twee bestaande organisaties, lopen de culturen enigszins door elkaar en heeft zich nog geen vaste

cultuur gevestigd. Enerzijds is de organisatie erg innovatiegericht omdat zij bezig is met het ontwikkelen van nieuwe vormen van externe communicatie. Anderzijds is de organisatie erg mensgericht door de ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers. Wel neigt de organisatie de laatste tijd, door het intensieve gebruik van Studio Duivenvoorde waarin veel cursussen voor medewerkers worden aangeboden, naar de mensgerichte organisatiecultuur. De organisatiestructuur kan getypeerd worden als de projectorganisatie. Dit heeft te maken met hoe de organisatie functioneel is opgebouwd en hoe verschillende projecten en afdelingen in zijn werk gaan. Er is geen vaste missie of strategie geformuleerd maar een ambitie die luidt:

“Als organisatie hebben we twee opdrachtgevers: de besturen van Voorschoten en Wassenaar. Dit vraagt om politieke sensitiviteit, flexibiliteit en daadkracht, externe gerichtheid, openstaan voor inbreng van anderen, maar ook rolvastheid.”

6.3 RESULTATEN DEELVRAAG 2

Het antwoord op de tweede deelvraag is gedeeltelijk gevonden met behulp van deskresearch en gedeeltelijk met behulp van kwalitatief onderzoek. De gevonden resultaten van het deskresearch zijn al opgenomen in hoofdstuk 2 Situatieschets maar zullen hier nogmaals worden toegelicht. Deelvraag 2 luidt:

“Wat zijn de huidige communicatiecultuur, communicatiestructuur, visie en doel(en) van Werkorganisatie Duivenvoorde?”

Hieronder zullen de verschillende onderwerpen uit de deelvraag worden behandeld. Het antwoord op de vraag wat de visie en doel(en) van Werkorganisatie Duivenvoorde zijn is gevonden met behulp van deskresearch. De communicatiecultuur en communicatiestructuur zijn bepaald aan de hand van kwalitatief onderzoek.

VISIE

Werkorganisatie Duivenvoorde heeft geen visie geformuleerd. In plaats daarvan noemt de organisatie in het concernplan vier kernwaarden. De vier kernwaarden toegelicht volgens het concernplan (concernplan Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013):

KERNWAARDE PROFESSIONEEL:

“Nu we voor twee gemeenten werken is het zaak om het spel tussen opdrachtgevers (gemeenten) en de organisatie als opdrachtnemer goed te spelen. Essentieel hierbij is het werken met heldere en eenduidige opdrachten. Wij zullen vaardigheden ontwikkelen om ook gecompliceerde opdrachten toch helder en eenduidig te formuleren. De voordelen van de samenwerking nemen toe naarmate beleidsmatige keuzes en manieren van werken bij de twee gemeentebesturen meer overeen komen. Voor de realisatie en planning, monitoring en verantwoording van de realisatie van deze opdrachten hebben we een goed functionerend systeem van plannen nodig.”

KERNWAARDE SAMEN ZIJN WE STERK: VERANTWOORDELIJKHEDEN LAAG IN DE ORGANISATIE

“In Werkorganisatie Duivenvoorde werken we professioneel en zijn we trots op ons werk. We zijn niet alleen trots op de eigen kennis en kunde maar ook op de kwaliteit van de gehele organisatie. We zoeken samenwerking met collega's. Daarbij passen onze organisatieprincipes: taakvolwassen medewerkers die zoveel mogelijk zelfstandig hun werkzaamheden verrichten, korte lijnen en verantwoordelijkheden die laag in de organisatie liggen. Een taakvolwassen medewerker neemt verantwoordelijkheid over zijn taken. Dat betekent ook het durven aangeven dat je iets niet (alleen) kunt. Je hoeft dus niet altijd alles zelf te doen. Daarvoor is ook het hebben van overzicht belangrijk. Dat is het weten waar je mee bezig bent in een groter geheel van dingen. Dat heeft te maken met zelfinzicht, maar ook met de capaciteit om te zien wat anderen doen. Verder is de taakvolwassen medewerker zelfredzaam en loyaal aan het werk. Hij/zij weet hoe de organisatie werkt en neemt initiatief om zelf vragen te stellen. Daarbij heeft hij een actieve houding ten aanzien van veranderingen, zodat hij/zij niet verrast hoeft te worden.”

KERNWAARDE DIENSTVERLENEND: SERVICE AAN INWONERS EN BEDRIJVEN STAAT CENTRAAL

“De inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties van Voorschoten en Wassenaar zijn onze belangrijkste klanten. Deze klanten mogen een hoog serviceniveau van de Werkorganisatie verwachten. Kwaliteit en tijdigheid van dienstverlening moet binnen alle onderdelen van de Werkorganisatie de aandacht krijgen die het verdient. Natuurlijk moeten we de kans krijgen om de nieuwe manier van werken in de vingers te

krijgen en ons te vormen tot een professionele organisatie, maar de dienstverlening naar buiten toe mag hier niet onder lijden.”

KERNWAARDE AMBITIEUS:

“De Werkorganisatie Duivenvoorde is een slim ingerichte en professioneel werkende organisatie die staat voor zijn zaak: de publieke zaak in Voorschoten en Wassenaar. De dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen staat daarin voor ons centraal: goede producten leveren tegen een zo laag mogelijke prijs.”

DOEL(EN)

De voornaamste doelstelling van Werkorganisatie Duivenvoorde is om de inwoners van Voorschoten en Wassenaar een kwalitatief hoogwaardige gemeentelijke service te bieden door de taken van beide gemeenten zo goed mogelijk te vervullen (Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013).

Het doel van het ontstaan en de realisatie van Werkorganisatie Duivenvoorde is een kwalitatief hoogwaardige organisatie te creëren. Een organisatie die goedkoper en efficiënter zal zijn en op die manier toekomstbestendig (intranet Werkorganisatie Duivenvoorde, 2014). De rijksoverheid draagt steeds meer taken over aan gemeenten, de Werkorganisatie is ontstaan met de gedachte beter bestand te zijn tegen deze overdracht. Werkorganisatie Duivenvoorde heeft als doel de dienstverlening, kwaliteit, continuïteit, slagkracht en efficiëntie te verbeteren, zonder afbreuk te doen aan de lokale identiteit en de lokale dienstverlening van beide gemeenten. Doelstellingen voor 2014 en 2015 aan de hand van de kernwaarden (programmabegroting Werkorganisatie Duivenvoorde, 2014):

DOELSTELLING KERNWAARDE PROFESSIONEEL:

“We zijn in staat om heldere en eenduidige opdrachten te formuleren, deze opdrachten te realiseren en te monitoren. Beleidsmatige keuzes en manier van werken op bestuurlijk niveau komen zoveel mogelijk overeen.”

DOELSTELLING KERNWAARDE SAMEN ZIJN WE STERK:

“Medewerkers weten wat hun werk inhoudt en wat er van hen wordt verwacht. Ze kennen en nemen hun verantwoordelijkheid. Medewerkers zijn voor hun rol toegerust. Medewerkers weten wie welke taak heeft.”

DOELSTELLING KERNWAARDE DIENSTVERLENEND:

“Er zijn geen achterstanden in de dienstverlening aan inwoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen. Iedereen werkt met Decos. De organisatie werkt zaakgericht. De organisatie werkt volgens één visie op dienstverlening.”

DOELSTELLING KERNWAARDE AMBITIEUS:

“Per 1 januari 2015 staat de Werkorganisatie stevig: de processen zijn effectief en efficiënt, medewerkers kennen en dragen hun verantwoordelijkheden en werken met plezier in deze organisatie, beide besturen voelen zich goed bediend en de burgers zijn tevreden over onze dienstverlening. We zijn sterker, beter en goedkoper dan voor de ambtelijke integratie.”

COMMUNICATIECULTUUR

Om de communicatiecultuur van de Werkorganisatie te bepalen zijn vragen gesteld over de kernwaarden en waarden en normen die de medewerkers als belangrijk ervaren binnen de interne communicatie. Onderstaande resultaten komen uit analyseschema 5.1 tot en met analyseschema 6.3 (Bijlage VI Analyseschema's).

MANAGEMENTTEAM

Enerzijds geeft een deel van de respondenten aan geen affiniteit te hebben met de kernwaarden. *“Ja, ik vind het heel erg om te zeggen maar het zijn maar kreten.”* (10) *“Nou kijk weet je, de discussie omtrent kernwaarden en omtrent de organisatie is wel een hele interessante voor de Werkorganisatie Duivenvoorde, want de meeste mensen van deze werkorganisatie die identificeerden of met Wassenaar of met Voorschoten, en die denken dat ze iets voor de burger aan het doen zijn. Nou dat is niet waar, want wij zijn een organisatie, wij moeten zo goedkoop mogelijk kwalitatief hoogstaande producten leveren aan twee opdrachtgevers en dat zijn toevallig twee gemeentes. Wij zijn gewoon net als een gemiddeld Tempo-Team, een uitzendbureau van mensen die werkzaamheden doen voor toevallig twee klanten, daar moet je je kernwaarden op aantrekken. Dus wat mij betreft gaat het dan over, als je echt een slogan voor je organisatie wil hebben, dan moet je dat toch zoeken in*

je onderscheidende vermogen. En je onderscheidende vermogen om te werken voor meerdere bestuurders zou niet je slogan, maar je aanpassingsvermogen moeten zijn” (12) Anderzijds geeft een deel van de respondenten aan dat zij wel veel waarde hechten aan de kernwaarden en dat deze ook staan voor de organisatie. “Ik vind de kernwaarden zoals we die benoemd hebben erg belangrijk. Ambitieuze, sterk, professioneel en dienstverlenend wel echt woorden die ook op deze afdeling passen.” (2)

Wanneer de respondenten de vraag wordt gesteld wat zij zien als belangrijke waarden binnen de organisatie zien zij integriteit en verantwoordelijkheid als het meest belangrijk. *“Ja voor mij is integriteit een hele belangrijke, misschien wel de belangrijkste die we hier hebben. Vind ik zelf heel erg belangrijk. Nou en dat mensen gewoon hun afspraken nakomen.” (12) “Ik vind je verantwoordelijkheid voor je werk een hele belangrijke. Ik vind dat je loyaal moet zijn naar je organisatie en naar je collega’s.” (6)*

MEDEWERKERS

Het merendeel van de respondenten uit de doelgroep van de medewerkers geeft aan geen affiniteit te hebben met de kernwaarden. *“Ja die kernwaarde, dat vind ik persoonlijk van die hele mooie loze kreten die je eigenlijk beter niet kunt roepen. Ik weet het ook niet, maar het zijn hele mooie kreten. Maar het is maar net, iedereen kan er weer wat anders onder interpreteren. Want de één kan denken, ik ben heel dienstverlenend bezig, en de ander denkt van ja. Maar die waarde, het is niet iets wat meetbaar is. Dus het kan zo vrij geïnterpreteerd worden. Sterk, is het sterk als je nee zegt? Of is het sterk als je je schouders eronder zet en je blijft maar door buffelen door die stapels werk heen, terwijl het eigenlijk meer is dan je aankan. Wat is nou sterk?” (3) “Ik heb een beetje het gevoel alsof het nutteloze kreten zijn.” (5)*

Wanneer de respondenten de vraag wordt gesteld wat zij zien als belangrijke waarden binnen de organisatie zien zij collegialiteit en vertrouwen als het meest belangrijk. *“Collegialiteit. Ik denk, dat is hele hoge. Vertrouwen, als jij zegt van iets gaat niet, dat het ook voor waar wordt aangenomen.” (3) “Dat je elkaar gewoon respecteert en vertrouwt, dat je collega’s ook op een andere manier leert kennen, anders dan in het werkveld, daar zijn er altijd wel spanningen over dingen en dat je dingen niet aangeleverd krijgt die je zou willen en dan werkt het als je ook eens een keer in een meer ontspannen sfeer met elkaar omgaat.” (11) “Ik denk dat het ook wel heel erg belangrijk is op je werk, je hoeft niet elkaars beste vriendinnen te zijn maar, dat je bij elkaar terecht kan zijn. Als er iets is of er is een vervelende situatie dat je daar open in kan zijn. Dat heeft voornamelijk te maken met vertrouwen.” (1)*

COMMUNICATIESTRUCTUUR

Om te communicatiestructuur van de Werkorganisatie te bepalen zijn er vragen gesteld over de wijze van communiceren vanaf het management. Onderstaande resultaten komen uit analyseschema 5.1 tot en met analyseschema 6.3 (Bijlage VI Analyseschema’s).

CONCERNDIRECTIE

De concerndirectie communiceert voornamelijk met het MT en is van mening dat medewerkers zelf informatie moeten halen en brengen. *“Dus daarom vind ik namelijk ook dat mensen een brengplicht hebben. Als je het hebt over cultuur dan kan er nog wel eens wat veranderen, dan denk ik dat er nog ook mensen verwachten dat de communicatie gebracht wordt, en dat je het niet hoeft te halen.” (8)*

MANAGEMENTTEAM

Het managementteam geeft aan dat zij voornamelijk mondeling communiceren met de medewerkers. *“We hebben de groepsapp, we hebben het MT en we bellen vaak. We lopen vaak bij elkaar langs. Ik vind het wel voldoende. Er wordt voldoende gecommuniceerd voor mensen om hun werk te doen. Ik probeer wel elke week een terugkoppeling te geven aan mijn mensen via een overleg. De directie doet het soms, misschien kan dat nog wel meer. Wat ik nog wel denk is dat interne communicatie onderling wel een stuk sterker wordt. Dus niet alleen de directie die naar de werkvloer communiceert maar ook van de werkvloer naar boven.” (2) Verder geven de respondenten aan dat zij informatie voornamelijk zelf halen en vervolgens communiceren naar de medewerkers. “De cultuur hier die hangt wel heel erg bij mensen van ik ontvang, ik ontvang, ik ontvang, maar ik haal niks. Ik weet waar ik moet zijn, ik bel ook gewoon iedereen op als ik het moet weten. En als ik het niet weet en ik moet het zeker weten, dan bel ik gewoon de burgemeester op en dan zeg ik gewoon joh hoe zit het nou, wat heb je nou besloten weet je, als het relevant is. Ik ga niet zitten wachten tot iets bij me komt, maar dat is toch wel heel veel hoe mensen hier te werk gaan volgens mij.” (12)*

MEDEWERKERS

De medewerkers geven aan dat de communicatie vanaf het management op dit moment te weinig is. *“Naar de organisatie toe niet voldoende, vind ik. Er is wel aangegeven, bij een overleg waar ik laatst zat, dat ging over interne communicatie met Nicole, Annemieke en Wilma Atsma, en toen is er wel toegezegd door Wilma, dat dat opgepakt zou worden dat elke week iemand van het MT een terugblik zou geven op wat er besproken is. Volgens mij is dat nog niet gebeurd. Ik heb dat zelf al weet ik niet hoe lang geleden gezegd. Het is namelijk een kleine moeite voor het MT, om na elke vergadering, en de een doet het in verhaalvorm, de ander in bullets, dat maakt helemaal niet uit. Maar dat een MT lid elke week even op hoofdlijnen, van waar hebben we het over gehad, wat vertrouwelijk is hoeven ze er natuurlijk niet in te zetten, maar wel welke thema's zijn er besproken, wat staat er op de planning, allemaal van zulke dingen bespreekt. Maar dat bleek ook wel uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek, daar kregen ze een vier voor.”* (1) *“Ja, die vind ik niet goed. Ik denk dat er dingen niet worden verteld.”* (5)

SAMENVATTING RESULTATEN DEELVRAAG 2

Uit het deskresearch is gebleken dat Werkorganisatie Duivenvoorde geen vaste visie heeft geformuleerd maar vier kernwaarden waar aan zij doelstellingen heeft gekoppeld. De vier kernwaarden zijn; professioneel, ambitieus, dienstverlenend en sterk. Uit het kwalitatief onderzoek is gebleken dat een deel van het MT geen affiniteit heeft met de kernwaarden, een ander deel hecht hier wel degelijk waarde aan en ziet dit ook als visie van de organisatie. Het merendeel van de respondenten uit de doelgroep van de medewerkers geeft aan geen waarde te hechten aan de kernwaarden. Wanneer wordt gevraagd wat de respondenten zien als belangrijke waarden en normen binnen de communicatie van de Werkorganisatie geven de respondenten uit de groep van de medewerkers aan collegialiteit en vertrouwen als het meest belangrijk te zien. De respondenten uit de doelgroep van het MT en de concerndirectie geven aan integriteit en verantwoordelijkheid als het meest belangrijk te ervaren. Tussen deze twee doelgroepen zit een verschil in communicatiecultuur. De communicatiestructuur wordt door het MT als voldoende gezien en zij halen de informatie voornamelijk zelf. De respondenten uit de doelgroep van de medewerkers geven aan dat zij veel informatie vanuit het MT en de concerndirectie missen. Ook hier zit een verschil in communicatiestructuur tussen de doelgroepen. Verder is er geen intern communicatiebeleid en zijn er te veel interne communicatiekanalen, ook dit heeft tot gevolg dat de interne communicatie niet duidelijk is gestructureerd.

6.4 RESULTATEN DEELVRAAG 3

Uit het MTO bleek dat interne communicatie binnen Werkorganisatie Duivenvoorde een 4,6 scoorde. Dit kan de directe aanleiding tot dit onderzoek genoemd worden. Maar om te onderzoeken waarom interne communicatie zo laag scoort is een aantal vragen gesteld aan de respondenten, aangaande de huidige stand van zaken wat betreft de interne communicatie, om zo meer diepgang te verkrijgen en vooral inzicht in de motivatie van dit cijfer. De deelvraag die hierbij is opgesteld luidt:

“Wat is de huidige situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde?”

Aan alle drie de doelgroepen zijn vragen gesteld over de interne communicatiemiddelen, het huidige communicatiebeleid of juist het ontbreken hiervan, de informatieverbreiding en welke betekenis de respondenten toekennen aan het begrip interne communicatie. De antwoorden op deze vragen bieden inzicht in de huidige stand van zaken binnen Werkorganisatie Duivenvoorde met betrekking tot de interne communicatie. Hieronder staat dat toegelicht per doelgroep. Onderstaande resultaten komen uit analyseschema 3.1 tot en met analyseschema 3.8 (Bijlage VI Analyseschema's).

CONCERNDIRECTIE

De respondenten gaven gelijk duidelijk aan dat de interne communicatie binnen Werkorganisatie Duivenvoorde niet voldoende is. De respondenten zijn zeer openhartig en eerlijk aangaande hun mening over de interne communicatie, beiden geven aan dat deze onvoldoende is. Wanneer de vraag wordt gesteld wat de respondent van het interne communicatiebeleid vindt antwoordt de respondent; *“Dat had beter moeten zijn, dat kan niet anders. Maar ik denk wel dat het met verwachtingen te maken heeft. Die verwachtingen lopen niet synchroon.”* (8) *“Daar is nog wel wat te verbeteren van wat ik zelf zie, maar ook wat blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek daar zie je toch dat de communicatie voor verbetering vatbaar is. Zeker tussen de werkvloer en het management. Ik denk dat we de middelen ook actiever in moeten zetten.”* (8) *“Ik mis het opzoeken en de telefoon pakken en elkaar bellen. Ons communicatiemiddel is matig.”* (7)

Uit de interviews met de directieleden kwam voornamelijk naar voren dat de respondenten van mening zijn dat het belangrijk is dat informatie wordt geleverd aan de mensen voor wie dat ook relevant is. *“Dat de informatie die je geeft afgestemd is op het werk en de functie die mensen hebben. Ik denk dat de grootste waarheid is, interne communicatie is wat mensen voldoet, waar ze het meeste behoefte aan hebben. Op sommige dingen kun je wel continu communiceren naar iedereen, maar voor driekwart is het niet interessant. Dan is het dus ook geen communicatie meer. Het moeilijke is om de juiste mensen te bereiken met de juiste informatie.”* (7) *“Het slechtste communicatiemiddel is de mail, dat wordt teveel gebruikt.”* (8) *“Je kunt op allerlei manieren zorgen als iedereen dat mail zat is, om daar andere vormen voor aan te bieden. Daar kunnen we echt nog een grote slag in maken. En ik vind dat die jongeren daar veel in zouden kunnen betekenen. En misschien moeten we die wel veel meer inzetten met elkaar.”* (7) *“In deze cultuur hangt echt een informatie brengplicht maar mensen moeten ook begrijpen dat communicatie tweerichtingsverkeer is en dat ze ook zelf verantwoordelijk zijn voor het halen van communicatie en informatie.”* (7) *“Ik denk dat we heel veel hebben gecommuniceerd toen de werkorganisatie in oprichting was, en daarna te weinig.”* (8)

MANAGEMENTTEAM

De doelgroep van het managementteam reageert enigszins wisselend op de vragen over interne communicatie. Een aantal geeft duidelijk aan dat te weinig wordt gecommuniceerd. Aan de andere kant geeft een aantal respondenten aan dat juist veel niet relevante informatie wordt gecommuniceerd. Ook geven de respondenten aan dat het lastig is om een goede manier van communiceren te vinden, mede door de twee locaties. *“Dat kan beter, de communicatie blijft achter.”* (6) *“Nog een beetje rommelig. Nog een beetje zoekende. We doen wel van alles maar daar zit te weinig vaste lijn in.”* (9)

Ook geven de respondenten aan dat het voor hen niet duidelijk is welke informatie er naar welke medewerkers gecommuniceerd moet worden en wat de behoefte hierin is. *“Ik denk dat wij enorm ons best doen om intern te communiceren waar we nu mee bezig zijn. Maar ik vraag me af of alles ook zo overkomt en of alles aankomt bij medewerkers. Ik vraag me ook wel eens af of medewerkers überhaupt zitten te wachten op al die informatie.”* (10) *“Ik vind dat je door de twee gebouwen veel face-to-face communicatie mist. 70 procent van de communicatie gaat non-verbaal en dat mis je volledig nu. Dat komt ook door de mailwisseling, dan gaan dingen ontspreiden. Er ontstaan dan discussies over de mail waar mensen niet meer uitkomen. Maar door onze twee locaties is het ook lastig om goed te communiceren. Zeker als de basis al niet goed zit. Als je niet weet wie welke rol heeft en wat er van je verwacht wordt.”* (2)

Op vragen over de interne communicatiemiddelen reageren de respondenten over het algemeen hetzelfde. *“Ik vind het nieuwe blad heel erg mooi. Dat is mooi gelukt. Ik vind ook studio Duivenvoorde een belangrijk middel. Wat ik wel denk is dat interne communicatie onderling een stuk sterker wordt. Niet alleen de directie die naar de werkvloer communiceert maar ook van de werkvloer naar boven.”* (2) *“De middelen zijn wel up-to-date maar het zou handig zijn als iedereen een telefoon en iPad van de zaak zou hebben.”* (2) *“Ik vind dat het veel is en heel veel verschillende dingen zeg maar. Als ik kijk naar die borden die worden ook helemaal volgehangen met derrie, met de meest vreselijke dingen. Ik denk hang nou alleen dingen op die interessant en belangrijk zijn. Dan kijk je ook, nu kijk ik nooit meer. Als ik naar intranet kijk dan zie ik heel veel berichten en voordat ik het weer gezien heb is het al verdwenen in een of ander gedrocht van intranet en kan ik het niet meer vinden. Dat vind ik echt geen manier van vertellen wat er aan de hand is.”* (12)

MEDEWERKERS

Om erachter te komen waarom interne communicatie zo slecht scoorde in het MTO is eerst gevraagd wat de respondenten daadwerkelijk verstaan onder interne communicatie. *“Informatiestromen tussen medewerkers over en weer en de directie. Maar ook de informatiestromen tussen de afdelingen, binnen de afdelingen en teams.”* (1) *“Wat het voor mij betekent is dat als er iets is wat mijn vakgebied aangaat, en dat overschrijdt het, dan probeer ik dat zo goed mogelijk naar de andere afdelingen en collega's te communiceren.”* (3) *“Alle communicatie tussen medewerkers.”* (4) *“Alles tussen collega's onderling en tussen de mensen die daar boven staan en het voor het zeggen hebben.”* (5) *“Dat wat er intern gebeurt aan beleid, visie en datgene dat wordt uitgedragen. Dat de werkvloer er ook vanaf weet.”* (11)

Vervolgens zijn vragen gesteld over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Hieruit kwam voornamelijk naar voren dat er op dit moment geen vast beleid is en dat meer gestroomlijnd kan worden. *“Er is geen beleid. Maar vanuit communicatie kijken we altijd even naar wat hebben we voor middelen, intranet, het nieuwe personeelsblad enz. Maar vanuit de organisatie wordt er ook heel veel hap snap de organisatie in*

geslingerd. Ik denk dat daar wel veel meer gestroomlijnd kan worden. Dat we veel meer zaken gezamenlijk en met een idee erachter kunnen communiceren. En niet zoals nu van wacht even we hebben een nieuwtje laten we dat op intranet of het prikbord plaatsen. Daar kan wel het een en ander aan verbeterd worden.” (1)

Ook uit de interviews met deze doelgroep komt naar voren dat het lastig is om te communiceren wanneer sprake is van twee locaties. *“Ik denk dat het wel beter kan maar het is ook lastig als je met verschillende locaties werkt.” (4)* Ook geven de respondenten duidelijk aan dat er veel informatie over werkprocessen mist. *“Soms vergeten mensen om anderen erbij te betrekken, bij een bepaald project. Het is belangrijk dat daar ook over gecommuniceerd wordt. Dat mensen van elkaar weten wat ze doen en wie je waar bij moet betrekken.” (5)* *“Informatieverspreiding van dingen die per afdeling ontstaan of die afdeling overschrijdend zijn, is matig tot slecht.” (4)* *“Zeker toen we samengingen werden de werkprocessen veranderd, compleet omgegooid, waardoor ik mijn informatie niet meer kreeg. Daar ben ik wel afhankelijk van. Daar moet je constant tegen strijden en alert op zijn. Er wordt bijvoorbeeld vanuit de ICT een project getrokken, zaken veranderen totaal en de processen die hieraan hangen is slecht.” (3)*

Op de vragen over de interne communicatiemiddelen reageren de respondenten redelijk hetzelfde. Er wordt voornamelijk digitaal gecommuniceerd en de respondenten zouden graag meer persoonlijke communicatie zien. Ook geven de respondenten aan dat er nu te veel communicatiekanalen zijn waardoor sommige informatie moeilijk te vinden is. *“We communiceren voornamelijk digitaal en soms hebben we bijeenkomsten. In een kleinere setting zou dat volgens mij wel wat vaker mogen gebeuren, wat persoonlijker. Het is ook vervelend om overal te moeten kijken om je informatie te vinden.” (5)* *“Nou, er is intranet, je hebt het nieuwe personeelsblad, Studio Duivenvoorde, we hebben de prikborden bij de koffieapparaten, de e-mail, zoals de uitnodiging voor de zeepkistbijeenkomst laatst. [respondent denkt lang na] Ik ben even aan het denken of ik iets vergeet. Ja, er zijn wel eens losse dingetjes. Het KCC had ook een keer zo’n Driehoeks folder, die bij mij in de vensterbank staat, dat ding. Daar stonden alle contactgegevens op. Dus dat is ook wel een vorm van communicatie. Er zijn ook weleens afdelingen die een folder uitbrengen, volgens mij was dat ook Publiekszaken. Maar dat is eigenlijk niet wat we willen als communicatieclub.” (1)* *“Het zou handig zijn als je alles op één centrale plek zet en iedereen daar bij kan.” (11)*

SAMENVATTING RESULTATEN DEELVRAAG 3

Alle respondenten geven aan dat de interne communicatie op dit moment niet goed is. Meerdere respondenten geven aan dat sprake is van een te grote hoeveelheid communicatiekanalen. Daardoor blijft het voor de respondent zoeken naar bepaalde informatie op verschillende kanalen, dit maakt onder andere de informatie over werkprocessen lastig tot niet vindbaar. Ook zijn de respondenten van mening dat met name op het gebied van informatie over werkprocessen veel ontbreekt en dat de interne communicatie hier aanzienlijk te kort schiet. Een ander belangrijk aspect dat naar voren komt uit de interviews is dat de respondenten het belangrijk vinden dat relevante informatie wordt overgebracht naar de mensen voor wie dit ook daadwerkelijk relevant is, maar dat dit vaak lastig is en misgaat.

6.5 RESULTATEN DEELVRAAG 4

Uit het MTO bleek dat interne communicatie binnen Werkorganisatie Duivenvoorde een 4,6 scoorde. Dit kan de directe aanleiding tot dit onderzoek genoemd worden. Maar om te onderzoeken waarom interne communicatie zo laag scoort is een aantal vragen gesteld aan de respondenten, aangaande de gewenste situatie van de interne communicatie, om zo het verschil tussen de huidige en gewenste situatie van de interne communicatie duidelijk te krijgen. Vervolgens kan een intern communicatiebeleid opgesteld worden dat voldoet aan de wensen en behoeften van de doelgroep en de mogelijke knelpunten die zij nu ervaart wegneemt. De deelvraag die hierbij is opgesteld luidt:

“Wat is de gewenste situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde?”

Aan alle drie de doelgroepen zijn vragen gesteld over de gewenste interne communicatiemiddelen, de gewenste informatie en de ideale situatie qua interne communicatie. De antwoorden op deze vragen bieden inzicht in de gewenste situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Hieronder staat dat toegelicht per doelgroep. Onderstaande resultaten komen uit analyseschema 3.1 tot en met 3.8 en analyseschema 4.1 tot en met 4.4 (Bijlage VI Analyseschema's).

CONCERNDIRECTIE

De respondenten geven duidelijk aan dat er verschillen zitten tussen de huidige en gewenste interne communicatie. *“Dat had beter moeten zijn, dat kan niet anders. Maar ik denk wel het heeft te maken met verwachtingen, daarom is het ook goed dat jullie dat achterhalen. Die verwachtingen lopen niet synchroon.”* (8)

Wanneer de respondenten de vraag wordt gesteld via welke middelen zij graag zouden communiceren reageren zij erg eenduidig. Beiden geven aan dat er minder met de e-mail gecommuniceerd moet worden en meer met Lync of mondeling. *“Dat vind ik echt, ons communicatiemiddel is matig. En als er iets is, altijd afspraken maken, of altijd mailen, ik denk dat daar iets mist, en je kan dan praten met Facetime, skype, Lync, dat je dat soort middelen moet inzetten om het wat dynamischer te maken.”* (7) *“We kunnen echt nog wel veel modernere dingen doen. En ik vind dat de jongere mensen hier echt een aantal pogingen hebben gedaan, maar dat wij er te weinig waardering voor hebben.”* (8)

Wanneer vragen worden gesteld over de informatie die gecommuniceerd zou moeten worden en waar behoefte aan is, reageren de respondenten redelijk hetzelfde. De respondenten weten momenteel niet waar de doelgroep precies behoefte aan heeft. *“Wat ik mis is het opzoeken, de face-to-face communicatie en wat de mensen willen”* (8) *“Daar zijn we ook achter gekomen dat daar nog wel een slag te slaan is, dan is, ja, de vraag- en informatievoorziening ook niet de meest juiste. Tenminste, vanuit een bepaald stukje, en dat moeten we bij elkaar brengen.”* (7) *“Blijkbaar spelen we nog niet juist genoeg in op de behoeftes van onze medewerkers.”* (8) *“Dat de communicatie die je geeft afgestemd is op het werk en de functie die mensen hebben. Ik denk dat de grootste waarheid is, interne communicatie is wat mensen voldoet, waar ze het meest behoefte aan hebben. Nou, dan is het altijd de vraag natuurlijk, waar hebben mensen behoefte aan? En dat kan nog wel divers zijn. Dus daarom vind ik namelijk ook dat mensen een brengplicht hebben.”* (8)

MANAGEMENTTEAM

De respondenten geven duidelijk aan dat het voornaamste verschil tussen de huidige en gewenste interne communicatie zit in de relevantie van de informatie en de hoeveelheid kanalen. Ook geven de respondenten aan dat de interne communicatie meer structuur heeft. *“Nog een beetje rommelig. Nog een beetje zoekende. We doen wel van alles maar daar zit te weinig vaste lijn in.”* (9) *“Ja ik vind dat het veel is en heel veel verschillende dingen zeg maar. Voor mij is het een beetje te, too much.”* (12)

Op vragen over de interne communicatiemiddelen reageren de respondenten enigszins wisselend. Een deel van de respondenten geeft aan intranet als voornaamste middel te willen. *“Ik vind intranet ook wel een heel goed middel om dingen te verspreiden. Wat ik daaraan goed vind is dat er geen ruis ontstaat onderweg, want je kunt zeggen nou we doen alle communicatie langs de lijn. Nou dan komt het vanuit de directie bij de afdelingshoofden en de afdelingshoofden vertellen het aan de teamleiders en de teamleiders vertellen het aan de medewerkers. Maar je weet hoe dat gaat, onderweg verandert de boodschap en dat is soms lastig. En wat ik wel een goede manier zou vinden is, zeg maar de feitelijke situatie op intranet zetten en dan in de werkoverleggen bespreken wat de achtergrond is.”* (9)

Een ander deel van de respondenten geeft aan meer mondeling te willen communiceren. *“Ja, eigenlijk wil ik alleen mondeling. Bij elk ander communicatiemiddel zie ik ruis ontstaan. Of het moet zo zijn dat ik het daarna op papier zet.”* (2) *“Ja de meest effectieve manier is als je het gewoon vertelt en de rest is wat mij betreft minder effectief.”* (12)

Wanneer er vragen worden gesteld over de informatie waarover volgens de respondenten meer gecommuniceerd moet worden reageren zij hetzelfde. Er mist nu voornamelijk informatie die relevant is voor de medewerkers en er is teveel informatie die niet relevant is voor een groot deel van de doelgroep. *“Mijn analyse is eigenlijk dat er context gemist wordt. Je hebt wel het verslag van het Mt maar wat was eigenlijk de sfeer tijdens zo’n overleg, je mist de feeling. Het heeft volgens mij ook heel erg te maken met hoe voel je je in de organisatie en voel je je veilig. En over het algemeen houden wij ons daar niet mee bezig.”* (2) *“Wat voor mij belangrijk zou zijn bij interne communicatie of wat ik daaronder versta is denk ik van dingen die gewoon relevant zijn ook aan de mensen vertellen voor wie het relevant is.”* (12) *“Wat binnen de organisatie gemist wordt is nieuws uit de top. Waar zijn we mee bezig, waar gaan we naartoe, dat is wat gemist wordt en daardoor denken mensen dat we maar met zijn allen wat aan het doen zijn.”* (9) *“Ja, wat ik dan heel erg hoor is dat er heel veel informatie wordt gemist over werkprocessen. Dus wie bij welke afdeling, wie sluit waar bij aan.”* (10)

De respondenten geven allen aan dat de interne communicatie momenteel absoluut niet ideaal is, er moet meer gecommuniceerd worden vanaf bovenaf over de organisatie, collegebesluiten en werkprocessen. *“Ja, wat ik belangrijk vind is dat ik weet wat ik moet weten wat voor mijn werk belangrijk is. Als medewerker ook, maar gewoon als afdelingshoofd, dat ik dat weet en dat ik weet wat er voor dingen spelen in de organisatie, wat ook het sociale klimaat is. Dat je daar wat mee kan en dat we wel met zijn allen weten waar de werkorganisatie voor staat en wat de doelstellingen zijn en waar we met zijn allen aan werken, zodat interne communicatie ook bijdraagt aan een gezamenlijke identiteit. Een soort, niet het imago want dat is het niet maar de identiteit van zo doen we dat hier, zo zijn we met elkaar. En volgens mij bereik je dat niet door alleen maar als een gek alles te verspreiden wat maar aan eventuele nieuws waarde aanwezig is. Want dat is gewoon met een buks in de rondte schieten.”* (9) *“Ik moet weten wat er in het college gebeurt, ook in de context. We hebben natuurlijk een hele aparte manier van werken, want je bent zelf nooit bij de besluiten. Ik ben zelf loco-gemeentesecretaris en dan zie ik ook wat voor invloed dat heeft. De context en de feeling die je ergens bij hebt. De discussies lopen vaak eindeloos door omdat je via papier praat. Ik zou graag via een andere manier met het college praten. En ja ik heb gewoon een heleboel informatie nodig om hier de boel te kunnen sturen. Het is onwijs schakelen tussen twee culturen want de ene wethouder wil het op deze manier en de andere wethouder op die manier. Je moet heel erg alert zijn op de bediening van welk college.”* (2)

MEDEWERKERS

De respondenten uit de doelgroep van de medewerkers geven duidelijk aan dat het voornaamste verschil tussen de huidige en gewenste interne communicatie zit in de informatie en de wijze waarop zij dit ontvangen.

Op vragen over de interne communicatiemiddelen reageren de respondenten enigszins wisselend. Een deel van de respondenten geeft aan intranet als voornaamste middel te willen. *“Nou, ik vind, als ik even naar intranet kijk, vind ik het fijn. Het zou wat mij betreft nog wat beter kunnen doordat ik toch wel merk dat er heel veel nog aan documenten onderling gemaïld wordt naar elkaar. Dus het zou handig, verbeteren als je het gewoon op één plek ergens zet en daar met zijn allen bij kan. Dat werkt wel een beetje met een gezamenlijke schijf, maar ik merk gewoon dat onderling collega's toch heel veel naar elkaar mailen. En die mailboxen zijn niet zo groot, dus die zitten altijd binnen de kortste keren helemaal vol.”* (11) *“Ik vind zelf intranet prettig werken. Je kan intranet raadplegen op het moment dat het voor jou uitkomt.”* (1)

Een ander deel van de respondenten geeft aan een stuk meer mondeling te willen communiceren. *“Ik heb een voorkeur voor face-to-face. Ik loop meestal eventjes ergens langs, dan kan je gelijk de feedback van de ander, je kan peilen of iemand de boodschap aan krijgt, je kan wat toelichten als je ziet dat het nodig is. Persoonlijk vind ik, dat werkt effectiever. Er wordt heel veel via de mail over de schutting gegooid, en wat ik al zei, de ontvanger, die heeft het druk en die heeft heel veel van dat soort mailtjes, en of de boodschap daarbij echt aankomt is onzeker, je mist de context.”* (3)

Wanneer vragen worden gesteld over de informatie waarover volgens de respondenten meer gecommuniceerd moet worden reageren zij hetzelfde. Er mist vooral informatie over werkprocessen en wie bij die processen betrokken moeten worden. *“Soms vergeten mensen om anderen erbij te betrekken bij een bepaald project bijvoorbeeld. Dat is ook belangrijk dat er daar over gecommuniceerd wordt. Dus is het ook belangrijk dat mensen van elkaar weten wat ze doen, want dan weet je ook wie of wat je bij dingen moet betrekken.”* (5) *“Zeker toen we samengingen werden de werkprocessen hier en daar veranderd, compleet omgegooid, waardoor ik bijvoorbeeld mijn informatie niet meer kreeg, waar ik wel afhankelijk van ben. Nou dat zijn voorbeelden, en daar moet je constant tegen strijden en alert op zijn. Maar ook dat vanuit de ICT een project wordt getrokken, daarin veranderen zaken totaal. Het eindigt bij het ICT stukje, en de processen die eraan hangen, die communicatie daar naartoe is, tja slecht.”* (3) Ook geven de respondenten aan dat zij veel informatie vanuit het MT en de directie missen. *“Meer wat doet het MT, waar hebben ze het over tijdens het MT-overleg, het concernplan er wordt over gesproken maar wat is het nou eigenlijk, hebben we een visie, hebben we een missie? En daar merk je dat er te weinig interne communicatie is.”* (1) *“Nou, in ieder geval waar het MT mee bezig is. Maar ook misschien wel wat meer waar collega's mee bezig zijn, hier op de werkvloer, projecten en dingetjes. Dat zoiets meer op intranet verschijnt. Ik hoef het niet in mijn mailbox, want mijn mailbox is echt vol. Dat niet, maar gewoon op intranet.”* (11)

Wanneer vragen worden gesteld over de ideale interne communicatie reageren de respondenten erg wisselend. *“Ik denk dat er dan een soort intranet-achtige pagina moet zijn die bijna werkt als een soort Google. Dat je gewoon je vraag kunt intikken of een zoekterm en dat dan ook alle informatie die er gezocht wordt ook*

beschikbaar is. Dat is natuurlijk een uitdaging. Dan typ je bijvoorbeeld iets over het concernplan, dan vind je het concernplan. Eigenlijk een soort google-achtig intranet. Dan hoef je ook niet zelf op zoek. Dan maakt het eigenlijk ook niet zoveel uit hoe je aan de achterkant je intranet organiseert. Zelf als ik iets op internet wil zoeken ga ik altijd via de Google-app, ik ga nooit via Safari bijvoorbeeld. Alleen als ik vanuit een mail op een link klik maar verder doe ik alles via Google, dan denk ik wel waarom zou je dat intern dan niet ook doen.” (1)

“Ideale situatie. Nou ik vind dat het heel erg te maken heeft met bereikbaarheid. Dus als je iemand nodig hebt voor iets, dat dat lukt. Nou dat kan helpen als je allemaal of heel trouw die telefoons inlogt, of dan maar allemaal een nul zes nummer hebt.” (4) “Oh. Ja, ik zou het dan zelf nog voor binnen mijn project echt handig vinden als er een soort projectomgeving is waar iedereen gewoon alle spullen kan vinden, je mails, alles bij elkaar zal ik maar zeggen. Nu zijn het allemaal verschillende processen, weet je. Je hebt afdelingsschijven. Bij de mailbox komt wat binnen, je kan wat deels in Decos opslaan en in je archief. Terwijl er volgens mij zeker middelen zijn waarin het makkelijker kan. Maar waarbij ik me ook wel besef dat daar misschien wel geen geld voor is, voor dat soort systemen. Maar voor projecten, als ik gewoon vanuit mijn functie kijk, zou een soort projectomgeving het wel een stuk makkelijker maken. ” (11)

SAMENVATTING RESULTATEN DEELVRAAG 4

Alle respondenten geven aan dat er een merkbaar verschil zit tussen de huidige en gewenste interne communicatie. Meerdere respondenten geven aan één centraal communicatiekanaal te willen en meer structurering in de interne communicatie. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat zij alle informatie op intranet geplaatst zouden willen. Ook geven zij aan dat meer mondelinge communicatie voordelig zou zijn. De concerndirectie geeft aan meer gebruik te willen maken van het communicatiemiddel Lync. Alle respondenten geven aan dat het gebruik van e-mail omlaag moet, hierbij wordt vaak veel context gemist. De medewerkers geven aan dat zij meer informatie vanuit het MT en meer informatie over werkprocessen willen. Momenteel weten veel medewerkers niet hoe de werkprocessen lopen en is het voor hen lastig om te communiceren met mogelijke andere betrokkenen van andere afdelingen. Een ander belangrijk aspect dat naar voren komt uit de interviews is dat de respondenten het belangrijk vinden dat relevante informatie wordt overgebracht naar de mensen voor wie dit ook daadwerkelijk relevant is en minder irrelevante informatie.

7 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk schetst de onderzoeker de conclusies die voortvloeien uit de resultaten (Hoofdstuk 6 Resultaten). Het hoofdstuk begint met de beantwoording van de deelvragen. Vervolgens worden de hypotheses op basis van de resultaten uit het onderzoek aangenomen of verworpen. Tenslotte volgt het antwoord op de probleemstelling die hieruit voortvloeit.

7.1 CONCLUSIE DEELVRAAG 1

In geval van organisatiecultuurtypering kan Werkorganisatie Duivenvoorde het best in de mensgerichte dimensie van het Competing Values Framework van Quinn en Rohrbaugh (1983) worden geplaatst. Dit is mede door het intensieve gebruik van Studio Duivenvoorde waarin veel cursussen voor medewerkers worden aangeboden. De organisatiestructuur kan getypeerd worden als de projectorganisatie. Dit heeft te maken met hoe de organisatie functioneel is opgebouwd en hoe verschillende projecten en afdelingen in zijn werk gaan. Momenteel heeft Werkorganisatie Duivenvoorde geen vast geformuleerde missie of strategie maar wel een ambitie die als het ware functioneert als missie of strategie. Deze luidt:

“Als organisatie hebben we twee opdrachtgevers: de besturen van Voorschoten en Wassenaar. Dit vraagt om politieke sensitiviteit, flexibiliteit en daadkracht, externe gerichtheid, openstaan voor inbreng van anderen, maar ook rolvastheid.”

7.2 CONCLUSIE DEELVRAAG 2

Uit de resultaten komt naar voren dat Werkorganisatie Duivenvoorde geen vaste visie heeft geformuleerd maar vier kernwaarden waar zij doelstellingen aan heeft gekoppeld. De vier kernwaarden zijn; professioneel, ambitieus, dienstverlenend en sterk. Uit het kwalitatief onderzoek is gebleken dat een deel van het MT geen affiniteit heeft met de kernwaarden, een ander deel hecht hier wel degelijk waarde aan en ziet dit ook als visie van de organisatie. Het merendeel van de respondenten uit de doelgroep van de medewerkers geeft aan geen waarde te hechten aan de kernwaarden. De kernwaarden van Werkorganisatie Duivenvoorde vormen als het ware de visie. Maar als een deel van de respondenten aangeeft dat de kernwaarden voor hen geen betekenis hebben, is er voor hen geen visie waarmee zij zich kunnen identificeren bij de Werkorganisatie. Ook blijkt uit de resultaten dat er een verschil zit tussen de communicatiecultuur van de medewerkers en het MT. De medewerkers geven aan collegialiteit en vertrouwen als belangrijkste normen en waarden te zien terwijl voor het MT integriteit en verantwoordelijkheid deze rol vervullen. Dit verschil komt ook naar voren in de communicatiestructuur. Uit de resultaten blijkt dat de concerndirectie en het MT van mening zijn voldoende te communiceren naar de medewerkers terwijl de respondenten uit de doelgroep van de medewerkers aangeven dat zij veel informatie vanaf het MT en de concerndirectie missen. Verder is er geen intern communicatiebeleid en zijn er te veel interne communicatiekanalen, ook dit heeft tot gevolg dat de interne communicatie niet duidelijk is gestructureerd.

7.3 CONCLUSIE DEELVRAAG 3

Volgens het management en de medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde is de interne communicatie op dit moment niet voldoende. Er wordt aangegeven dat meer gestroomlijnd moet worden op het gebied van interne communicatie, dit komt ook door het ontbreken van een intern communicatiebeleid. Het management en de medewerkers geven aan dat er op dit moment te veel communicatiekanalen zijn waardoor het voor hen lastig is informatie te vinden. Een deel van de respondenten is wel tevreden over intranet. Momenteel wordt teveel gebruik gemaakt van de e-mail en te weinig face-to-face. Vooral informatie over werkprocessen wordt gemist en de medewerkers vinden dat de interne communicatie hierin tekort schiet. Het is belangrijk dat relevante informatie wordt overgebracht naar de mensen voor wie deze informatie ook daadwerkelijk relevant is. Dit gaat op dit moment vaak mis.

7.4 CONCLUSIE DEELVRAAG 4

De respondenten geven duidelijk aan dat zij meer structuur in de interne communicatie willen. Ook geven zij aan meer face-to-face communicatie te willen. De concerndirectie geeft aan dat zij meer zou willen

communiceren via Lync of andere ‘meer dynamische’ middelen. De medewerkers en het MT geven aan één centraal intern communicatiekanaal te willen waarop alle informatie over werkprocessen, medewerkers, P&O zaken en besluiten vanuit het college te vinden is. Intranet krijgt hierbij de voorkeur. Ook willen de respondenten uit de doelgroep van de medewerkers meer informatie over waar de organisatie mee bezig is en wat is besproken in het MT-overleg. Zij hebben behoefte aan een wekelijkse verslag van het MT waarin de hoofdlijnen van het MT-overleg staan. Er is met name behoefte aan informatie over de thema’s en de planning voor de organisatie zoals deze is besproken in het MT-overleg. Een ideale situatie zou zijn waarbij informatie die slechts voor een deel relevant is mondeling aangeleverd wordt en de overige informatie via één centraal kanaal.

7.5 HYPOTHESEN

In het theoretisch kader zijn hypothesen opgesteld (Hoofdstuk 4 Theoretisch kader). Op basis van de resultaten en conclusies uit dit onderzoek worden de hypothesen door de onderzoeker aangenomen of verworpen.

I. ‘De binnenste en buitenste driehoek moeten met elkaar in balans zijn om een effectief intern communicatiesysteem te creëren.’

Woudstra en Van Gemert beschrijven in hun boek ‘Become a Communication Expert’ dat de variabelen uit de binnenste en buitenste driehoek met elkaar in balans moeten zijn om een effectief intern communicatiesysteem te creëren (Woudstra & Van Gemert, 2005). Alle variabelen staan met elkaar in verband en oefenen hierdoor ook wederzijdse beïnvloeding uit. Het is voor de interne communicatie daarom essentieel dat de variabelen uit de binnenste en buitenste driehoek met elkaar in balans zijn en ook bekend zijn onder de medewerkers.

Uit de resultaten van het deskresearch en het kwalitatief onderzoek blijkt dat Werkorganisatie Duivenvoorde op dit moment geen vast geformuleerde missie en strategie heeft. Ook blijkt uit het kwalitatief onderzoek dat een groot deel van de respondenten geen affiniteit heeft met de kernwaarden die de visie vormen en deze ook niet als visie ervaren. De missie vloeit niet voort uit de visie en dit onderdeel van de binnenste en buitenste driehoek is niet in balans. Alhoewel de organisatiestructuur en organisatiecultuur wel duidelijk in kaart gebracht kunnen worden blijkt uit het kwalitatief onderzoek dat de meningen verdeeld zijn over de communicatiestructuur en communicatiecultuur. De binnenste en buitenste driehoek zijn dan ook niet in balans met elkaar. Uit het deskresearch en kwalitatief onderzoek blijkt ook dat Werkorganisatie Duivenvoorde nog niet in staat is geweest een effectief intern communicatiesysteem te creëren. Dit is in overeenstemming met de hypothese die stelt dat de binnenste en buitenste driehoek van het TOCOM model met elkaar in balans moeten zijn wil er een effectief intern communicatiesysteem gecreëerd worden. Om deze reden wordt de hypothese aangenomen.

II. ‘Als de interne communicatie meer gestructureerd wordt draagt dit bij aan een betere samenwerking tussen de interne doelgroep(en) van de organisatie.’

Woudstra en Van Gemert stellen in paragraaf 4.2 van hun boek dat de communicatiestructuur zeer essentieel is voor de onderlinge samenwerking van doelgroepen. Ofwel de samenwerking tussen medewerkers. Wanneer de interne communicatie meer gestructureerd wordt, resulteert dit in een betere samenwerking onder medewerkers, dit heeft een bevordering van de interne communicatie als gevolg (Woudstra & Van Gemert, 2005).

Uit de resultaten van het kwalitatief onderzoek blijkt dat alle respondenten meer structuur behoeven in de interne communicatie. De respondenten uit de groep van de medewerkers geven aan dat zij veel informatie over werkprocessen missen en dat maakt het lastig om de juiste medewerkers aan te haken bij projecten. Ook geven alle respondenten aan dat veel informatie voor hen onvindbaar is door de hoeveelheid interne communicatiekanalen. De respondenten geven aan graag één intern communicatiekanaal te hebben waarop alle informatie vindbaar is, met name informatie vanuit het MT en over werkprocessen. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat interne communicatie tussen afdelingen en afdeling overschrijdend als zeer slecht wordt ervaren, mede door het gebrek aan interne communicatie en een duidelijke structuur hierin. Dit is in overeenstemming met de hypothese die stelt dat als de interne communicatie meer gestructureerd wordt er een betere samenwerking ontstaat tussen de interne doelgroepen van de organisatie. Om deze reden wordt de hypothese aangenomen.

III. *'Als de missie en strategie van de organisatie gecommuniceerd worden naar de medewerkers, volgt een bevordering van de interne communicatie.'*

Woudstra en Van Gemert beschrijven in hun boek 'Become a Communication Expert' dat alle variabelen met elkaar in verband staan (Woudstra & Van Gemert, 2005). Wil een medewerker een boodschap zenden via middelen die aansluiten op de missie en strategie van het bedrijf is het noodzakelijk dat de medewerker op de hoogte is van deze missie en strategie.

Uit het deskresearch blijkt dat Werkorganisatie Duivenvoorde geen vast geformuleerd missie of strategie heeft. Wel heeft zij een ambitie geformuleerd die als het ware gezien kan worden als missie of strategie. Deze ambitie staat alleen op het intranet en in het concernplan en is verder in de organisatie nergens terug te zien. Als de organisatie geen vast geformuleerde missie of strategie heeft en de ambitie die als zodanig functioneert niet veel terugkomt in de middelen van de organisatie, hoe kan een medewerker dan een boodschap zenden via middelen die aansluiten op de missie en strategie van het bedrijf. De hypothese stelt dat als de missie en strategie van de organisatie gecommuniceerd worden naar de medewerkers dit de interne communicatie bevordert. Momenteel wordt de interne communicatie door de medewerkers met een 4,6 beoordeeld in het MTO. Wanneer de missie en strategie duidelijk geformuleerd worden en deze duidelijk worden gecommuniceerd zou dit dan ook kunnen leiden tot een bevordering van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Om deze reden wordt de hypothese aangenomen.

7.6 EINDCONCLUSIE

Nadat een conclusie is opgesteld voor alle deelvragen en de hypothesen zijn aangenomen volgt de eindconclusie. Deze vormt als het ware het antwoord op de probleemstelling en vloeit voort uit de conclusies van de deelvragen en hypothesen. De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

"Wat is het verschil tussen de huidige en gewenste situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde waardoor de interne communicatie zo laag scoort in het MTO?"

Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat voor de respondenten de voornaamste verschillen tussen de huidige en gewenste interne communicatie zitten in de daadwerkelijke informatie die wordt overgebracht en de interne communicatiekanalen waarmee deze informatie wordt overgebracht. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat het MT en de medewerkers nu veel irrelevante informatie ontvangen via teveel verschillende kanalen. Dit maakt het voor hen lastig de voor hen wel relevante informatie te vinden. De medewerkers en het MT geven aan één centraal intern communicatiekanaal te willen waarop alle informatie over werkprocessen, medewerkers, P&O zaken en besluiten vanuit het college te vinden is. Intranet krijgt hierbij de voorkeur. Momenteel wordt teveel gebruik gemaakt van de e-mail en zowel het MT als de medewerkers willen meer face-to-face communicatie en minder e-mail gebruik.

Ook willen de medewerkers meer informatie over waar de organisatie mee bezig is en wat is besproken in het MT-overleg. Zij hebben behoefte aan een wekelijkse verslag van het MT waarin de hoofdlijnen van het MT - overleg staan. Er is met name behoefte aan informatie over de thema's en de planning voor de organisatie zoals deze zijn besproken in het MT-overleg. Een ideale situatie zou zijn waarbij informatie die slechts voor een deel relevant is mondeling aangeleverd wordt en de overige informatie via één centraal kanaal.

Ook zitten er duidelijke verschillen tussen de communicatiecultuur en organisatiecultuur en de communicatiestructuur en organisatiestructuur. Dit kan volgens het TOCOM een oorzaak zijn waardoor geen effectief intern communicatiesysteem gecreëerd kan worden. De respondenten geven duidelijk aan dat zij meer structuur in de interne communicatie willen. Momenteel is er geen intern communicatiebeleid en dit is ook terug te zien in de communicatiestructuur. De communicatiestructuur wordt ook heel anders ervaren door de medewerkers dan door het MT. Het MT ervaart dat zij voldoende communiceert terwijl de medewerkers aangeven juist behoefte te hebben aan meer communicatie vanuit het MT. De communicatiestructuur is hierdoor niet in balans met de organisatiestructuur, laatstgenoemde is namelijk wel heel gestructureerd.

De communicatiecultuur komt momenteel niet overeen met de organisatiecultuur. Op organisatieniveau deelt de organisatie dezelfde cultuur maar de cultuur in de communicatie verschilt. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat het managementteam veel meer waarde hecht aan integriteit en verantwoordelijkheid binnen de

communicatiecultuur terwijl de medewerkers meer waarde hechten aan collegialiteit en vertrouwen in de communicatiecultuur. De communicatiecultuur verdeelt zich hiermee in twee groepen. Deze verdeling is ook te zien in de affiniteit met de kernwaarden. Een deel van het MT ziet de kernwaarden wel als een soort visie en hecht hier wel degelijk waarde aan. Een ander deel van het MT en het merendeel van de medewerkers geeft aan dat de kernwaarden voor hen meer loze kreten zijn die niets betekenen. Zij zullen dit dan ook niet als visie voor de organisatie zien. De Werkorganisatie heeft geen vast geformuleerde missie, visie of strategie in de vorm van een slogan of een krachtige zin. De missie, visie, strategie en de doelen worden alle gevormd aan de hand van de kernwaarden. Als de kernwaarden voor een groot deel van de organisatie niets betekenen, voelt het voor een groot deel ook alsof er geen visie, missie of strategie is van de organisatie.

Uit het deskresearch en het kwalitatief onderzoek kan geconcludeerd worden dat er vier oorzaken zijn voor de lage score van interne communicatie in het MTO. De eerste oorzaak is het verschil in de gewenste interne communicatiekanalen en de huidige interne communicatiekanalen. De tweede oorzaak is het verschil tussen de informatie die momenteel intern wordt gecommuniceerd en de informatie die de medewerkers graag zouden ontvangen. De derde oorzaak is het niet overeenkomen van de communicatiestructuur en cultuur met de organisatiestructuur en cultuur. De vierde oorzaak is het ontbreken van een missie en strategie die voortvloeien uit een visie waarmee zowel de medewerkers als het MT affiniteit hebben.

8 AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk doet de onderzoeker op basis van de conclusies en resultaten een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen vormen een advies voor het opstellen van een intern communicatiebeleid voor Werkorganisatie Duivenvoorde. In onderstaande aanbevelingen zijn de huidige huisstijl, het personeelsblad en Studio Duivenvoorde niet opgenomen omdat uit het onderzoek niet naar voren is gekomen dat hier verandering in moet worden gebracht.

8.1 EVALUATIE ONDERZOEK

Aan het begin van het onderzoek zijn drie doelgroepen vastgesteld. Deze drie doelgroepen zijn alle drie afkomstig uit een andere laag in de organisatie. De onderzoeker besloot deze verdeling te maken om te achterhalen of een verschil bestaat tussen hoe de verschillende doelgroepen de interne communicatie ervaren. Tijdens het onderzoek bleek dat dit inderdaad het geval is. Door deze keuze is meer diepgang verkregen in de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde en kon een antwoord gegeven worden op de centrale vraag.

8.2 DOELSTELLING

Alvorens de start van het onderzoek zijn een centrale vraag en een doelstelling opgesteld. Met het antwoord op de centrale vraag en de conclusies van het onderzoek kan worden voldaan aan onderstaande doelstelling.

“Inzicht geven in de huidige en gewenste situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde teneinde een advies te geven aan de organisatie over een intern communicatiebeleid.”

De conclusies en resultaten van het onderzoek geven niet alleen inzicht in de huidige en gewenste situatie van de interne communicatie van de Werkorganisatie, zij geven ook inzicht in de oorzaken van de lage score van interne communicatie in het MTO (Hoofdstuk 7 Conclusies). De eerste oorzaak is het verschil in de gewenste interne communicatiekanalen en de huidige interne communicatiekanalen. De tweede oorzaak is het verschil tussen de informatie die momenteel intern wordt gecommuniceerd en de informatie die de medewerkers graag zouden ontvangen. De derde oorzaak is het niet overeenkomen van de communicatiestructuur en cultuur met de organisatiestructuur en cultuur. De vierde oorzaak is het ontbreken van een missie en strategie die voortvloeien uit een visie waarmee zowel de medewerkers als het MT affiniteit hebben. Wanneer bovenstaande vier oorzaken worden opgelost of weggenomen kan een intern communicatiebeleid worden opgesteld en aan de doelstelling worden voldaan. Het in werking stellen van dit beleid kan zorgen voor het wegnemen van onvrede bij de medewerkers over de interne communicatie en het effectiever overbrengen en ontvangen van boodschappen vanuit de interne communicatie. In onderstaande paragraaf volgt een advies over het intern communicatiebeleid voor Werkorganisatie Duivenvoorde.

8.3 AANBEVELINGEN

Aan de hand van de resultaten doet de onderzoeker een aantal aanbevelingen. Onderstaande aanbevelingen vormen een advies over het opstellen van een intern communicatiebeleid voor Werkorganisatie Duivenvoorde. Het implementeren van dit beleid kan zorgen voor het wegnemen van onvrede bij de medewerkers over de interne communicatie en het effectiever overbrengen en ontvangen van boodschappen vanuit de interne communicatie. Om een advies te geven over een intern communicatiebeleid dat de onvrede ten aanzien van de interne communicatie bij de medewerkers wegneemt, is het advies opgebouwd aan de hand van de vier oorzaken van de lage score in het MTO.

INTERNE COMMUNICATIEKANALEN

De eerste oorzaak is het verschil in de gewenste interne communicatiekanalen en de huidige interne communicatiekanalen. Uit de resultaten van het kwalitatief onderzoek blijkt dat er volgens de respondenten te veel interne communicatiekanalen zijn. Hierdoor is het voor de medewerkers lastig om informatie te vinden. Het ontbreken of niet kunnen vinden van informatie zorgt ervoor dat medewerkers hun werk niet goed kunnen doen. Om deze reden adviseert de onderzoeker tot het schrappen van een aantal kanalen en het vergroten van het belang van andere kanalen. Informatie via de servicedesk kan worden geschrapt, alle meldingen gericht aan

ICT zouden plaatsvinden via Lync. Hierdoor heeft de medewerker de zekerheid dat de melding is ontvangen en wordt ook gelijk het gebruik van e-mail verminderd. De prikborden zouden allemaal kunnen worden verwijderd. Dit zorgt voor een rustiger ogend kantoor en het zorgt ervoor dat alle interne communicatie alleen afkomstig is van het management en de afdeling Communicatie. Op deze wijze wordt de communicatie meer gestructureerd. Het personeelsblad en Studio Duivenvoorde zouden niet hoeven te veranderen aangezien dit goed wordt ontvangen door de medewerkers. Intranet zou het centrale kanaal vormen waarbij alle informatie over de Werkorganisatie vindbaar is via een zoekfunctie op de homepage. Op deze manier is de informatie makkelijker vindbaar. Extra informatie die medewerkers nodig hebben om een bepaald project goed te kunnen afronden zou face-to-face worden verstrekt of via e-mail wanneer het ook documenten betreft. Persoonlijke informatie tussen medewerkers of vanaf het management naar een medewerker toe zou niet meer via e-mail plaatsvinden maar face-to-face. Op deze manier wordt voldaan aan de behoefte van de medewerkers en het management om minder via e-mail te communiceren en meer face-to-face.

Deze aanbeveling zorgt ervoor dat het aantal interne communicatiekanalen wordt verminderd. Dit biedt meer communicatiestructuur, duidelijkheid en rust voor de medewerkers. Het maakt informatie beter vindbaar en er ontstaat minder ruis in de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Ook wordt hiermee de eerste oorzaak van de lage score in het MTO weggenomen doordat antwoord wordt gegeven aan de wensen en behoeften van de medewerkers ten aanzien van de interne communicatie.

INFORMATIE UIT DE INTERNE COMMUNICATIE

De tweede oorzaak van de lage score in het MTO is het verschil tussen de informatie die momenteel intern wordt gecommuniceerd en de informatie die de medewerkers graag zouden ontvangen. Uit het kwalitatief onderzoek blijkt dat het MT en de medewerkers nu veel irrelevante informatie ontvangen via teveel verschillende kanalen. Dit maakt het voor hen lastig de voor hen wel relevante informatie te vinden. Het is belangrijk dat relevante informatie wordt overgebracht naar de mensen voor wie deze informatie ook daadwerkelijk relevant is. Dit kan gebeuren door het advies over de communicatiekanalen op te volgen en de wat meer persoonlijke communicatie of communicatie die slechts voor een klein deel relevant is, face-to-face over te brengen. Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers voornamelijk informatie over werkprocessen en P&O zaken binnen Werkorganisatie Duivenvoorde missen. Om deze reden geeft de onderzoeker het advies alle informatie over werkprocessen en P&O zaken beschikbaar te stellen voor de medewerkers. Dit betreft informatie als wie de verantwoordelijkheid draagt voor welke taak, welk project is afdeling overschrijdend, wat voor personeelsregelingen zijn er en wat houdt het werk precies in. Dit kan gebeuren door al deze informatie online te publiceren op het intranet. Er zou dan een tabblad 'Werkprocesinformatie' en een tabblad 'P&O' moeten komen op de homepage van het intranet, waardoor het makkelijk vindbaar is voor de medewerkers. Ook willen de medewerkers meer informatie over waar de organisatie mee bezig is en wat er is besproken in het MT-overleg. Zij hebben behoefte aan een wekelijkse verslag van het MT waarin de hoofdlijnen van het MT-overleg staan. Er is met name behoefte aan informatie over de thema's en de planning voor de organisatie zoals deze is besproken in het MT-overleg. Om deze reden wordt geadviseerd een tabblad te maken op intranet waarop wekelijks een samenvatting wordt geplaatst van het MT-overleg. Ook zou de concerndirectie in een bijeenkomst voor alle medewerkers deze toevoeging van informatie kunnen aankondigen en toelichten. Doordat de concerndirectie het aankondigt en toelicht in een bijeenkomst is de zekerheid dat elke medewerker op de hoogte wordt gesteld het hoogst.

Deze aanbeveling zorgt ervoor dat de behoefte van de medewerker aan meer informatie over werkprocessen en P&O zaken wordt bevredigd. Door het online publiceren van de informatie op intranet is het voor alle medewerkers toegankelijk en hoeven zij niet te zoeken naar deze informatie op verschillende communicatiekanalen. Door een tabblad te plaatsen op de homepage van het intranet wordt het zoeken voor de medewerker makkelijker. Door dit advies op te nemen in het intern communicatiebeleid kan mogelijk de onvrede bij de medewerkers ten aanzien van de interne communicatie worden weggenomen en komt de interne communicatie beter aan bij de medewerkers.

CULTUUR EN STRUCTUUR

De derde oorzaak is het niet overeenkomen van de communicatiestructuur en cultuur met de organisatiestructuur en cultuur. Uit de resultaten blijkt dat er een verschil zit tussen de communicatiecultuur van de medewerkers en het MT. De medewerkers geven aan collegialiteit en vertrouwen als belangrijkste normen en waarden te zien terwijl voor het MT integriteit en verantwoordelijkheid deze rol vervult. Om deze reden geeft de onderzoeker het advies de communicatiecultuur aan te passen op de organisatiecultuur. De

organisatiecultuur kan getypeerd worden als de mensgerichte organisatiecultuur. Het advies is dan ook om binnen de communicatiecultuur meer mensgericht te worden.

Het verschil in cultuur komt ook naar voren in de communicatiestructuur. Uit de resultaten blijkt dat de concerndirectie en het MT van mening zijn voldoende te communiceren naar de medewerkers terwijl de respondenten uit de doelgroep van de medewerkers aangeven dat zij veel informatie vanuit het MT en de concerndirectie missen. Wanneer het MT bereid is het advies op te volgen om wekelijks een samenvatting van het MT-overleg op intranet te plaatsen, zullen de medewerkers positiever aankijken tegen de communicatiestructuur omdat zij meer informatie ontvangen vanuit het MT. De respondenten geven duidelijk aan dat zij meer structuur in de interne communicatie willen. Een intern communicatiebeleid waarbij alle communicatie-uitingen afkomstig zijn vanuit de communicatie-afdeling draagt hieraan bij. Om deze reden wordt het advies gegeven alle interne communicatie-uitingen vanuit andere afdelingen te stoppen zoals de informatie op de prikborden. Zoals eerder toegelicht in het advies over de interne communicatiekanalen is het advies om de prikborden weg te halen zodat andere afdelingen niet zomaar posters en flyers op kunnen hangen en alle interne communicatie echt wordt gestroomlijnd vanaf de communicatie-afdeling.

Met deze aanbevelingen worden de cultuur en structuur op communicatieniveau en organisatieniveau met elkaar in balans gebracht en wordt voldaan aan de voorwaarde gesteld in het TOCOM model dat de binnenste en buitenste driehoek met elkaar in balans moeten zijn om een effectief intern communicatiesysteem te creëren.

VISIE, DOELEN, MISSIE EN STRATEGIE

De vierde oorzaak van de lage score van interne communicatie in het MTO is het ontbreken van een missie en strategie die voortvloeien uit een visie waarmee zowel de medewerkers als het MT affiniteit hebben. Uit de resultaten komt naar voren dat Werkorganisatie Duivenvoorde geen vaste visie heeft geformuleerd maar vier kernwaarden waaraan zij doelstellingen heeft gekoppeld. De vier kernwaarden zijn; professioneel, ambitieus, dienstverlenend en sterk. Uit de resultaten komt naar voren dat slechts een klein deel van de organisatie enige affiniteit heeft met deze kernwaarden en deze ziet als visie van de organisatie. Het merendeel ervaart de kernwaarden niet als visie en ziet het als loze kreten. Dit betekent dat er voor een groot deel van de organisatie geen visie is waarmee zij zich kunnen identificeren of waar zij hun gedrag, boodschap en symboliek op aan kunnen passen. Om deze reden adviseert de onderzoeker tot het formuleren van een krachtige slogan in de vorm van een zin. Een zin die iets zegt over Werkorganisatie Duivenvoorde en de activiteiten van de medewerkers. Op deze manier hebben de medewerkers iets om zich mee te identificeren en waar zij hun gedrag, boodschap en symboliek aan kunnen verbinden. Dit draagt bij aan de organisatiecultuur en communicatiecultuur. Deze slogan zou luiden:

“Een lerende organisatie met een groot onderscheidend vermogen.”

Werkorganisatie Duivenvoorde is één van de weinigen in zijn soort, mogelijk zelfs uniek. Er bestaan voor de organisatie geen voorbeelden van hoe als organisatie omgegaan moet worden met het werken voor twee verschillende gemeenten. Met deze slogan wordt het feit benadrukt dat het een relatief jonge organisatie betreft waarbij nog veel geleerd kan en moet worden. Ook bevat de slogan de woorden ‘groot onderscheidend vermogen’ dit focust zich op het vermogen van de medewerkers om in dienst te zijn van twee verschillende gemeenten.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt ook dat Werkorganisatie Duivenvoorde momenteel geen vast geformuleerde missie of strategie heeft maar een ambitie die als het ware functioneert als missie en strategie, deze luidt:

“Als organisatie hebben we twee opdrachtgevers: de besturen van Voorschoten en Wassenaar. Dit vraagt om politieke sensitiviteit, flexibiliteit en daadkracht, externe gerichtheid, openstaan voor inbreng van anderen, maar ook rolvastheid.”

Deze ambitie lijkt niet afgeleid te zijn van de vier kernwaarden die fungeren als visie. Ook is het geen streven of doel voor de organisatie. Om meer structuur op zowel organisatieniveau als communicatieniveau te bieden wordt het advies gegeven de missie iets anders te formuleren waardoor deze meer een doel vormt en beter

aansluit op de nieuwe visie. Door de missie beter te laten aansluiten op de visie is er meer balans tussen het communicatieniveau en organisatieniveau. De geadviseerde missie luidt:

“Als organisatie hebben we twee opdrachtgevers: de besturen van Voorschoten en Wassenaar. Wij streven daarom naar politieke sensitiviteit, flexibiliteit en daadkracht, externe gerichtheid, openstaan voor inbreng van anderen, maar ook rolvastheid.”

Omdat de doelen van de organisatie zijn afgeleid van de vier kernwaarden en geadviseerd wordt een nieuwe visie en missie te hanteren, wordt ook een advies gegeven over de doelen van de organisatie. De nieuwe doelen sluiten beter aan op de nieuwe visie en missie. Het advies is een doelstelling te creëren in de vorm van een zin. De doelstelling focust zich op het onderscheidende vermogen uit de visie maar ook op de politieke sensitiviteit, externe gerichtheid, flexibiliteit en rolvastheid uit de missie. De doelstelling fungeert als doel voor het werk van de organisatie maar ook op de ontwikkeling binnen de organisatie. Deze doelstelling luidt:

“Om als organisatie onderscheidend te blijven in het werk voor twee opdrachtgevers streven wij naar politieke sensitiviteit en externe gerichtheid in onze dienstverlening en leren wij flexibiliteit en rolvastheid te creëren in onze organisatie.”

9 IMPLEMENTATIE

Dit hoofdstuk beschrijft de implementatie van de aanbevelingen uit het voorgaande hoofdstuk. In onderstaand implementatieplan worden zowel de mogelijkheden van Werkorganisatie Duivenvoorde besproken als de uitvoering van de aanbevelingen.

INTERNE COMMUNICATIEKANALEN

Om de aanbeveling over de interne communicatiemiddelen te kunnen implementeren moet Werkorganisatie Duivenvoorde eerst achter deze keuze staan. Alhoewel de aanbeveling is gebaseerd op resultaten uit het onderzoek met de respondenten moet het eerst door de hele organisatie geaccepteerd worden. Het management moet achter het advies staan om meer mondeling en minder via de e-mail te communiceren alvorens dit advies geïmplementeerd kan worden. Alvorens het advies over de communicatiekanalen wordt geïmplementeerd is het belangrijk dat de gehele organisatie het advies over het schrappen van middelen zoals de prikborden en de servicedesk accepteert. Intranet zou het centrale kanaal vormen waarbij alle informatie over de Werkorganisatie vindbaar is via een zoekfunctie op de homepage. Om ervoor te zorgen dat alle informatie over Werkorganisatie Duivenvoorde met bijpassend tabblad wordt gepubliceerd op intranet en het intranet een zoekfunctie krijgt, zal het intranet aangepast moeten worden. Werkorganisatie Duivenvoorde heeft op dit moment een tijdelijk intranet en het permanente intranet wordt gemaakt door een medewerker van de afdeling Communicatie en één tot twee medewerkers van de afdeling ICT. Ook wordt de ontwikkeling van het intranet gemanaged door de teamleider Communicatie. Het aanpassen van het intranet is daarom mogelijk.

Alhoewel er geen kosten zijn voor het ontwikkelen van een nieuw middel zijn er wel kosten verbonden aan het aanpassen van het intranet. Om het intranet helemaal aan te passen zullen zowel de medewerker en de teamleider van de afdeling Communicatie als de medewerker(s) van ICT betrokken moeten worden. Het intranet zal niet alleen qua werking moeten veranderen, het zal ook moeten veranderen qua uiterlijk aangezien tabbladen en een zoekfunctie toegevoegd worden. Het maken en ontwerpen van websites kost erg veel tijd. Omdat het hier niet om het ontwerpen van een website gaat maar wel om een hele grote aanpassing wordt voor deze aanbeveling zo'n honderd tot honderdvijftig uur personeelskosten gerekend. Ook zullen de medewerkers meer uitleg behoeven over het gebruik van het middel Lync om meldingen te maken aan ICT. Deze uitleg zal gebeuren door middel van een handleiding op intranet, geschreven door de medewerker Communicatie die ook verantwoordelijk is voor het intranet. Omdat het hier de uitleg over één middel betreft, Lync, een relatief eenvoudig chatprogramma, en niet meerdere middelen wordt voor deze aanbeveling zo'n twintig uur personeelskosten gerekend. In totaal zijn aan de implementatie van de aanbeveling van de interne communicatiekanalen tussen de honderdtwintig en honderdzeventig uur personeelskosten verbonden.

INFORMATIE UIT DE INTERNE COMMUNICATIE

Om de aanbeveling over de informatie uit de interne communicatie te kunnen implementeren zal eerst het intranet aangepast moeten worden. Om alle informatie over werkprocessen, P&O zaken en dergelijke op het nieuwe intranet te publiceren moet deze informatie wel beschikbaar worden gesteld door het management. Dit is mogelijk aangezien de informatie wel bestaat maar op dit moment nog niet is gepubliceerd. Er zou dan een tabblad 'Werkprocesinformatie' en een tabblad 'P&O' moeten komen op de homepage van het intranet, waardoor het makkelijk vindbaar is voor de medewerkers. Het overzetten van alle informatie vanuit andere kanalen en nog niet gepubliceerde informatie op intranet zou gedaan moeten worden door hetzelfde team dat verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van het nieuwe intranet. Ook zouden er nog twee medewerkers van de afdeling Communicatie betrokken moeten worden omdat de informatie gecheckt moet worden op accuraatheid en relevantie. Omdat het relatief veel informatie betreft en het checken en publiceren van de informatie een zeer tijdrovend proces is wordt hiervoor een aanzienlijk aantal uren personeelskosten gerekend, namelijk vijfhonderd uur. Alhoewel dit een fors aantal is zal het wel rendement opleveren voor de organisatie in de vorm van een betere wisselwerking van de interne communicatie en het wegnemen van onvrede bij de medewerkers ten aanzien van de interne communicatie. En eventueel een besparing opleveren qua personeelskosten en uren omdat er niet gezocht hoeft te worden naar informatie.

Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers behoefte hebben aan meer informatie over waar de organisatie mee bezig is en wat is besproken in het MT-overleg. Om deze reden is geadviseerd een tabblad te maken op intranet waarop wekelijks een samenvatting wordt geplaatst van het MT-overleg. Om deze aanbeveling te

implementeren is het nodig dat het MT bereid is wekelijks een samenvatting van het overleg te maken. Als het MT bereid is dit te doen zou de samenvatting aangeleverd kunnen worden bij de afdeling Communicatie. De afdeling Communicatie zou de samenvatting vervolgens kunnen publiceren op intranet. Voor een wekelijkse samenvatting van het MT-overleg wordt per week een uur personeelskosten gerekend. Wanneer deze aanbeveling wordt geïmplementeerd samen met de implementatie van de interne communicatiekanalen kan dit mogelijk ook bijdragen aan de verbetering van de communicatiestructuur zodat deze beter aansluit op de organisatiestructuur. De implementatie van de aanbevelingen over de informatie uit de interne communicatie zou neerkomen op vijfhonderd uur en daarna een uur per week aan personeelskosten.

VISIE, DOELEN, MISSIE EN STRATEGIE

De implementatie van de nieuwe visie, missie en doelstelling is lastig. Ten eerste moet het management van de Werkorganisatie bereid zijn de visie, missie en doelstelling te accepteren. Ten tweede moeten de medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde deze visie, missie en doelstelling wel daadwerkelijk erkennen als visie, missie en doelstelling voor de Werkorganisatie. De nieuwe visie luidt:

“Een lerende organisatie met een groot onderscheidend vermogen.”

Deze visie in de vorm van een slogan zegt iets over Werkorganisatie Duivenvoorde en de activiteiten van de medewerkers. Op deze manier hebben de medewerkers iets om zich mee te identificeren en waaraan zij hun gedrag, boodschap en symboliek kunnen verbinden. Dit draagt bij aan de organisatiecultuur en communicatiecultuur.

De missie blijft redelijk hetzelfde maar wordt aangepast waardoor deze meer functioneert als streven voor de organisatie en beter aansluit op de visie. Hierdoor is meer structuur en balans aangebracht tussen organisatieniveau en communicatieniveau. De geadviseerde missie luidt:

“Als organisatie hebben we twee opdrachtgevers: de besturen van Voorschoten en Wassenaar. Wij streven daarom naar politieke sensitiviteit, flexibiliteit en daadkracht, externe gerichtheid, openstaan voor inbreng van anderen, maar ook rolvastheid.”

Omdat de doelen van de organisatie zijn afgeleid van de vier kernwaarden en geadviseerd wordt een nieuwe visie en missie te hanteren, is ook een aanbeveling gedaan over de doelen van de organisatie. De nieuwe doelstelling sluit beter aan op de nieuwe visie en missie. Het advies is een doelstelling te creëren in de vorm van een zin. De doelstelling focust zich op het onderscheidende vermogen uit de visie maar ook op de politieke sensitiviteit, externe gerichtheid, flexibiliteit en rolvastheid uit de missie. De doelstelling fungeert als doel voor het werk van de organisatie maar ook op de ontwikkeling binnen de organisatie. Deze doelstelling luidt:

“Om als organisatie onderscheidend te blijven in het werk voor twee opdrachtgevers streven wij naar politieke sensitiviteit en externe gerichtheid in onze dienstverlening en leren wij flexibiliteit en rolvastheid te creëren in onze organisatie.”

Wanneer de organisatie de aanbeveling over de nieuwe visie, missie en doelstelling wil implementeren zal deze eerst gepubliceerd moeten worden op de homepage van het intranet en op het internet. Hiervoor wordt slecht twee uur personeelskosten gerekend omdat dit door intern betrokkenen wordt uitgevoerd. Omdat de organisatie momenteel geen visie, missie of doelstelling op bestaande communicatiemiddelen heeft staan hoeven deze ook niet veranderd te worden. Het is aan de Werkorganisatie of zij besluit de visie, missie en doelstelling in het vervolg ook op andere communicatiemiddelen te publiceren.

Tot slot de aanbeveling over een bijeenkomst vanuit de concerndirectie om alle medewerkers te informeren over het nieuwe intranet, het gebruik van interne communicatiemiddelen en de visie, missie en doelstelling. Om deze aanbeveling te implementeren is het nodig dat alle andere aanbevelingen ook worden geïmplementeerd. Ook moet de concerndirectie bereid zijn deze bijeenkomst te organiseren. Het is niet ongebruikelijk dat de concerndirectie een bijeenkomst voor alle medewerkers organiseert maar de concerndirectie moet wel eerst geïnstrueerd worden over alle informatie. Vervolgens moet de concerndirectie zich ook voorbereiden. De uitleg aan de concerndirectie zal waarschijnlijk worden gedaan door het afdelingshoofd Communicatie. Voor de uitleg en voorbereiding voor de bijeenkomst wordt twaalf uur aan personeelskosten gerekend. Zes uur voor de uitleg aan de concerndirectie, dit komt neer op twee uur per

persoon. Zes uur voor de voorbereiding van de concerndirectie, dit komt neer op drie uur per persoon. De bijeenkomst zelf komt op twee uur neer, exclusief de uren van alle medewerkers die naar de bijeenkomst komen. De werkorganisatie heeft 390 medewerkers in dienst, die allen twee uur lang op de bijeenkomst zullen zijn. Dit komt neer op 780 uur personeelskosten. De kosten voor de gehele implementatie van deze aanbeveling worden geschat op de personeelskosten van 792 uur.

TIJDSPLANNING

In onderstaande tabel wordt de mogelijke planning voor het implementatieplan weergegeven. Aangezien het hier nog geen beleid maar een aanbeveling betreft is sprake van een mogelijke planning. In realiteit kan hier van worden afgeweken.

Taak	Betrokkenen	Tijdsduur	Planning
Aanpassing intranet	Medewerker en teamleider afdeling Communicatie en twee medewerkers afdeling ICT	100 tot 150 uur	1 februari 2016 – 1 april 2016
Controleren informatie en deze informatie overzetten op intranet	Drie medewerkers en de teamleider van de afdeling Communicatie en twee medewerkers afdeling ICT	500 uur	1 maart 2016 – 1 juni 2016
Verslag van MT-overleg	Het MT en een medewerker van de afdeling Communicatie	1 uur	Wekelijks vanaf 1 februari 2016
Nieuwe visie, missie en doelstelling publiceren op intranet en internet	Medewerker afdeling Communicatie	2 uur	10 juni 2016
Uitleg concerndirectie	De concerndirectie en afdelingshoofd Communicatie	6 uur	11 juni
Vorbereiding bijeenkomst	De concerndirectie	6 uur	13 juni 2016
Bijeenkomst over de interne communicatie, visie, missie en doelstelling	De concerndirectie, het managementteam en alle medewerkers	780 uur	15 juni 2016

Tabel II. Tijdsplanning implementatie

LITERATUURLIJST

BOEKEN

- Albrecht, S.L. (2012) *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, issues, Research and Practice*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de (2006) *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek (4e dr.)*, Groningen/Houten, Noordhoff.
- Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de (2006) *Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek (4e dr.)*, Groningen/Houten, Noordhoff.
- Boer, M (2012) *Handboek voor de interne communicatiespecialist,(1e dr.)*, Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers.
- Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*, New York, HarperBusiness.
- Drucker, P.F. (1977) *People and Performance: The Best Of Peter Drucker on Management*, New York, Harpers's College Press.
- Drucker, P.F. (2001) *The Essential Drucker – The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, New York, HarperCollins.
- Gemert, L. van & Woudstra, E. (2005) *Become a communication expert*, Enschede, Toegepaste Communicatiewetenschap, Universiteit Twente.
- Hulshof, M. (2007) *Leren interviewen*, Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers.
- Koeleman, H. (2002) *Interne communicatie als managementinstrument*, Houten, Bohn Stafleu Van Loghum.
- Meier, U., Mandemakers, M. (2007) *Kwalitatief marktonderzoek: Op zoek naar voorkeuren en oordelen*, Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers.
- Michels, W.J. (1998) *Basisboek Communicatie; corporate interne marketing*, Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Putte, M. van (1998) *Interne communicatie: van theorie naar praktijk*, Bussum, Uitgeverij Coutinho.
- Quirke, B. (2008) *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, *Preface* (P.xvii) (2e druk), Cornwall, MPG Books Ltd.
- Quirke, B. (2008) *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action: How can communication create value* (P.10) (2e druk), Cornwall, MPG Books Ltd.
- Reijnders, E. (2009) *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*, Assen, Van Gorcum.
- Reijnders, E. (2015) *Basisboek Interne Communicatie*, (8e druk), Assen, Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum.
Definitie van interne communicatie (pp. 40)
Informatiebehoefte (pp.45)
- Ruler, B. Van. (2004) *Communicatiemanagement*, Amsterdam, boom.
- Verhoeven, N. (2011) *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en techniek en voor het hoger onderwijs*, (4e dr.), Den Haag, Boom Lemma uitgevers.

INTERNET

Selles, P. (2015) *De interne communicatie meten*. Geraadpleegd op 9 september 2015, van <https://www.marketingportaal.nl/internecommunicatie/deinternecommunicatiemeten>

Communicatiekundig ontwerpen: methoden, perspectieven en toepassingen. *Google Books*. Geraadpleegd op 16 september, van <http://books.google.nl/books?id=dmaZgGDWKdKc&pg=PA48&lpg=PA48&dq=tocom+model&source=bl&ots=q7ozSg63jj&sig=lxNA7wjj4j50Xlgcw7ecSF59qxU&hl=nl&sa=X&ei=wPQeVOO9HYGvO9mXgfgJ&ved=0CCoQ6AEwAQ#v=onepage&q=tocom%20modeltocom&f=false>

Quirke, B. (2010). *Strategic Communication Management*. Geraadpleegd op 9 september 2015, van <http://search.proquest.com/openview/c04d2099b5e07810b562d01360cb5de7/1?pq-origsite=gscholar>

Quirke, B. (2010). *Strategic Communication Management*. Geraadpleegd op 9 september 2015, van <http://search.proquest.com/openview/c04d2099b5e07810b562d01360cb5de7/1?pq-origsite=gscholar>

ARTIKELLEN

Daft, R.L., & Lengel, R.H. (1986) 'Organization information requirements, media richness and structural design', *Journal Management Science*, volume 32, issue 5, pp. 554 – 571.

Drucker, P.F. (1976) 'What Results Should You Expect? A User's Guide to MBO', *Public Administration Review*, vol 36:1, pp. 12 – 19.

Groysberg, B., Slind, M. (2012) 'Leadership is a conversation', *Harvard Business Review*, June, pp.75 – 84.

Kahn, R.L. (1990) 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of Management Journal*, Vierde druk, pp. 692 – 724.

Kahn, R.L. (1992) 'To be fully there: Psychological presence at work', *Human relations*, 45(4), pp. 321 – 349.

Levinson, H. (1970) 'Management by whose Objectives?' *Harvard Business Review*, July-August, pp. 125 – 134.

Tuckman, B. W. (1965) 'Developmental sequence in small groups', *Psychological Bulletin*, volume 63 iss: 6, pp. 384 – 399.

Welch, M. (2011) 'The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications', *Corporate Communications: An International Journal*, 16:4, pp. 328 – 346.

AANVULLENDE BRONNEN

Trompenaars, F., Coebergh, P.H., Croes, M., P. Oijen, J. van, & Hampden Turner, C. (2014), *100+ Management Models. How to understand and apply the world's most powerful business tools*, Oxford, Verenigd Koninkrijk, Infinite Ideas Limited.

Pattiapon, T, 2014, Afstudeerscriptie 'interne communicatie re-integreren, doet het tij keren' via HBO-Kennisbank

Engelsman, L, 2015, Afstudeerscriptie 'Van het hoofdkantoor naar de winkels', via HBO-Kennisbank

INTERNE DOCUMENTEN

Schouten, K. (2014) Medewerkerstevredenheidsonderzoek Werkorganisatie Duivenvoorde

Werkorganisatie Duivenvoorde (2013) Concernplan

Werkorganisatie Duivenvoorde (2014) Programmabegroting

Pierik, N, (2014), Stageverslag Werkorganisatie Duivenvoorde

BIJLAGE I KERNBEGRIPPEN

De werkorganisatie	Werkorganisatie Duivenvoorde, het bedrijf waarbij het onderzoek wordt uitgevoerd, in dit onderzoek wordt hier ook naar gerefereerd als de organisatie.
De student	Nikki Pierik, student Communicatie aan Hogeschool Leiden.
De stagebegeleider	Laura Jongeneel, medewerker afdeling Communicatie binnen Werkorganisatie Duivenvoorde.
De stagedocente	Giovanna van Gaalen, docente aan Hogeschool Leiden.
De doelgroepen	1. De concerndirectie van Werkorganisatie Duivenvoorde 2. Het Managementteam van Werkorganisatie Duivenvoorde 3. De overige medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde
MTO	Het Medewerkerstevredenheidsonderzoek van Werkorganisatie Duivenvoorde, gehouden door K. Schouten in oktober 2014.
Waarden	Waarden en normen zijn meestal sterk verankerd in de organisatie en zijn daarom moeilijk te veranderen. Waarden zijn de overtuigingen die daarvan afgeleid zijn (Michels, 2006, P.238).
Management	De concerndirectie en het managementteam van de Werkorganisatie.
Concerndirectie	Gemeentesecretarissen Marc van der Veer (Voorschoten) en Wilma Atsma (Wassenaar).
Managementteam	De afdelingshoofden van de zes verschillende afdelingen van Werkorganisatie Duivenvoorde.
Interne communicatie	Interne communicatie in zijn algemeenheid. Communicatie tussen personen of groepen binnen één organisatie (Michels, 2010, P.41)
Kernwaarden	De vier kernwaarden van Werkorganisatie Duivenvoorde zijn intrinsieke waarden die de organisatie hanteert om de organisatie te definiëren.
Intranet	Het intranet van Werkorganisatie Duivenvoorde. Deze bevat alle personeelsinformatie, het concernplan, nieuws over de organisatie en alle andere documenten die betrekking hebben op de organisatie.
Communicatie	Een proces waarbij een zender, al dan niet met behulp van een medium, een boodschap overdraagt aan één of meer ontvangers (Michels, 2010, P.27).
Kwalitatief	Onderzoek met behulp van niet-cijfermatige gegevens (Verhoeven, 2011, P.45).
Betrouwbaarheid	De mate waarin onderzoek vrij is van toevallige fouten (Verhoeven, 2011, P.46).
Validiteit	De mate waarin onderzoek vrij is van systematische fouten (Verhoeven, 2011, P.46).
Cross-sectioneel	Onderzoek op een moment in de tijd (Verhoeven, 2011, P.108).
Hypothesen	Toetsbare verwachtingen over de uitkomsten van je onderzoek (Verhoeven, 2011, P.108).

Relatie	Samenhang tussen twee variabelen (Verhoeven, 2011, P.108).
Conceptueel model	Vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid waarin (binnen het domein) de belangrijkste begrippen uit het onderzoek en de verwachte relaties tussen deze begrippen worden weergegeven (Verhoeven, 2011, P.109).
Decos	Intern systeem van Werkorganisatie Duivenvoorde
De interne communicatie	De interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde

Tabel III. Kernbegrippen

BIJLAGE II SCREENER

Deze screener bevat vragen waarmee wordt vastgesteld of de respondenten behoren tot de vastgestelde doelgroep van het onderzoek.

Vragen vooraf te stellen:

Start:

Deelname:

Weten of de persoon wil participeren in het onderzoek.

- Wilt u deelnemen aan een onderzoek over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde?

Checklist doelgroep:

- Wat is uw naam?
- Op welke afdeling werkt u? (evenredig percentage van elke afdeling)
- Wat is uw functie?

Werkzaam:

Moet langer dan drie maanden werken bij de werkorganisatie.

- hoelang bent u al werkzaam bij Werkorganisatie Duivenvoorde?
- Komt u oorspronkelijk uit Wassenaar, Voorschoten of bent u nieuw in dienst gekomen bij de Werkorganisatie?
- Wat was voorheen uw functie?

Woonplaats:

Moet vallen binnen Nederland.

- Waar woont u momenteel?
- Bent u een Nederlands staatsburger?

Toestemming:

Weten of de respondent toestemming geeft gefilmd te worden.

- Geeft u toestemming om u te filmen tijdens het interview, en dit filmmateriaal ook aan de opdrachtgever te verstrekken?

Afsluiting:

Bedankt voor uw deelname aan deze korte screening en vertellen dat een bevestiging van deelname aan het onderzoek wordt verstuurd per e-mail.

BIJLAGE III TOPIC GUIDE MEDEWERKERS

Het doel van deze topic guide is het bieden van een handleiding voor het afnemen van het kwalitatief onderzoek. Om het onderzoek logisch en overzichtelijk te houden zijn alle vragen dan ook opgedeeld per deelvraag/thema. Per deelvraag en thema worden er gestructureerd vragen gesteld aan de respondent. Deze thema's zullen dan per stuk in een logische volgorde behandeld worden tijdens het interview. Dit om mogelijke verwarring en onduidelijkheid bij zowel de onderzoeker als de respondent te minimaliseren al dan niet geheel te vermijden. Ondanks dat alles geordend is en enige volgorde heeft, zal het mogelijk ook voorkomen dat de respondent hier geheel van afwijkt of zelf een voorkeur aangeeft. Het is in dat geval aan de gespreksleider om te bepalen of hij/zij hier antwoord aangeeft of niet. Ook geniet de gespreksleider een bepaalde mate van vrijheid om de onderwerpen te veranderen of vorm te geven al naar gelang de logica binnen het gesprek.

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Medewerkers
Gespreksleider	Nikki Pierik
Tijdspad	30 minuten tot 60 minuten
Locatie	Gemeente kantoor Wassenaar Johan de Wittstraat 45 2242 LV Wassenaar Raadhuis De Paauw Raadhuislaan 22 2242 CP Wassenaar Gemeente kantoor Voorschoten Leidseweg 25 2252 LA Voorschoten
Creatieve techniek	Woordweb

De onderzoeksvragen betreffen de deelvragen die beantwoord zullen worden middels kwalitatief onderzoek. Deze luiden als volgt;

1. *Wat is de huidige communicatiecultuur, communicatiestructuur en visie en doel(en)?*
2. *Wat is de huidige situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde?*
3. *Wat is de gewenste situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde?*

Deze vormen ook een leidraad voor de topic guide. De vragenlijst wordt in zes thema's opgedeeld. Deze zijn;

- Achtergrondinformatie
- Werkorganisatie Duivenvoorde
- Huidige stand van zaken interne communicatie
- Gewenste interne communicatie
- Communicatie vanaf het management
- Kernwaarden

De eerste vijf minuten stelt de onderzoeker zich voor en legt het gebruik van het opnamemateriaal uit.

Thema 1 Achtergrondinformatie

5 min

1. Wat is uw functie?
2. Hoelang werkt u al bij Werkorganisatie Duivenvoorde?
3. Wie is uw leidinggevende?
4. Op welke afdeling werkt u?
5. Wie stuurt u aan?

Thema 2 Werkorganisatie Duivenvoorde

10 min

6. Hoe is de algemene sfeer?
7. Hoe is de sfeer binnen uw afdeling?
8. Merkt u een verschil qua communicatie tussen Wasseenaar en Voorschoten?

Thema 3 Huidige stand van zaken interne communicatie

15 min

9. Wat verstaat u onder interne communicatie?
10. Wat vindt u van het huidige interne communicatiebeleid van de werkorganisatie?
11. Wat vindt u van de informatieverspreiding binnen de organisatie?
12. Is de interne communicatie effectief?
13. Is de interne communicatie naar uw mening voldoende?
14. Welke informatie mist u in de interne communicatie?
15. Welke informatie is overbodig in de interne communicatie?
16. Via welke middelen wordt er nu gecommuniceerd binnen Werkorganisatie Duivenvoorde?
17. Ondervindt u weleens problemen met deze middelen?
18. Welke problemen of knelpunten komt u tegen?
19. Wat is het voornaamste interne communicatiemiddel?
20. van welke interne communicatiemiddelen maakt u voornamelijk gebruik?
21. Zijn de huidige communicatiemiddelen up-to-date?
22. Voelt u enige affectie met de huisstijl?
23. Waar heerst bij u de onvrede ten aanzien van de interne communicatie?

Thema 4 Gewenste interne communicatie

15 min

24. Welke informatie zou u graag wekelijks ontvangen? Maak top vijf lijst.
25. Hoe zou u deze informatie willen ontvangen?
26. Hoe zou een ideale situatie qua interne communicatie volgens de medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde eruitzien?
27. Hoe komt het denkt u, dat de interne communicatie zo laag scoort in het medewerkerstevredenheidsonderzoek?
28. Via welke middelen zou u willen communiceren?
Top tien lijst, face-to-face, telefoon, mail, Lync, intranet, personeelsblad, Whatsapp, social media, memo, studie Duivenvoorde, bijeenkomst.
29. Welke communicatiemiddelen zou u graag zien?

Thema 5 Communicatie vanaf het management

10 min

30. Hoe verloopt de communicatie vanaf het management?
31. Wat is uw mening over de communicatie van het management?
32. Is het management transparant genoeg?
33. Betreft het management de medewerkers genoeg bij de besluiten en veranderingen in de Werkorganisatie?

34. Welke waarden zijn voor u belangrijk?
35. Maak een woordweb met waarden > komen deze waarden overeen met de kernwaarden?
36. Welke waarden vindt u belangrijk voor de algemene sfeer?
37. Voldoet het functioneren van de werkorganisatie tot nu toe aan de kernwaarden van Werkorganisatie Duivenvoorde?
38. Voelt u enige verbintenis met de kernwaarden?
39. Wat betekenen de kernwaarden voor u?

Afsluiting

De onderzoeker vraagt of er nog zaken zijn die de respondent wilt vermelden of toevoegen en sluit het interview af.

BIJLAGE IV TOPIC GUIDE MANAGEMENTTEAM

Het doel van deze topic guide is het bieden van een handleiding voor het afnemen van het kwalitatief onderzoek. Om het onderzoek logisch en overzichtelijk te houden zijn alle vragen dan ook opgedeeld per deelvraag/thema. Per deelvraag en thema worden er gestructureerd vragen gesteld aan de respondent. Deze thema's zullen dan per stuk in een logische volgorde behandeld worden tijdens het interview. Dit om mogelijke verwarring en onduidelijkheid bij zowel de onderzoeker als de respondent te minimaliseren al dan niet geheel te vermijden. Ondanks dat alles geordend is en enige volgorde heeft, zal het mogelijk ook voorkomen dat de respondent hier geheel van afwijkt of zelf een voorkeur aangeeft. Het is in dat geval aan de gespreksleider om te bepalen of hij/zij hier antwoord aangeeft of niet. Ook geniet de gespreksleider een bepaalde mate van vrijheid om de onderwerpen te veranderen of vorm te geven al naar gelang de logica binnen het gesprek.

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Managementteam
Gespreksleider	Nikki Pierik
Tijdspad	30 minuten tot 60 minuten
Locatie	Gemeente kantoor Wassenaar Johan de Wittstraat 45 2242 LV Wassenaar Raadhuis De Paauw Raadhuislaan 22 2242 CP Wassenaar Gemeente kantoor Voorschoten Leidseweg 25 2252 LA Voorschoten
Creatieve techniek	Woordweb

De onderzoeksvragen betreffen de deelvragen die beantwoord zullen worden middels kwalitatief onderzoek. Deze luiden als volgt;

1. *Wat is de huidige communicatiecultuur, communicatiestructuur en visie en doel(en)?*
2. *Wat is de huidige situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde?*
3. *Wat is de gewenste situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde?*

Deze vormen ook een leidraad voor de topic guide. De vragenlijst wordt in zes thema's opgedeeld. Deze zijn;

- Achtergrondinformatie
- Werkorganisatie Duivenvoorde
- Huidige stand van zaken interne communicatie
- Gewenste interne communicatie
- Communicatie vanaf het management
- Kernwaarden

De eerste vijf minuten stelt de onderzoeker zich voor en legt het gebruik van het opnamemateriaal uit.

Thema 1 Achtergrondinformatie

5 min

1. Wat is uw functie?
2. Hoelang werkt u al bij Werkorganisatie Duivenvoorde?
3. Wie is uw leidinggevende?
4. Op welke afdeling werkt u?
5. Wie stuurt u aan?

Thema 2 Werkorganisatie Duivenvoorde

10 min

6. Hoe is de algemene sfeer?
7. Hoe is de sfeer binnen uw afdeling?
8. Merkt u een verschil qua communicatie tussen Wasseenaar en Voorschoten?

Thema 3 Huidige stand van zaken interne communicatie

15 min

9. Wat verstaat u onder interne communicatie?
10. Wat vindt u van het huidige interne communicatiebeleid van de werkorganisatie?
11. Wat vindt u van de informatieverbreiding binnen de organisatie?
12. Hoe verspreidt u informatie binnen uw afdeling?
13. Is de interne communicatie naar uw mening voldoende?
14. Welke informatie heeft u om uw werk goed te doen?
15. Welke informatie mist u in de interne communicatie?
16. Welke informatie is overbodig in de interne communicatie?
17. Via welke middelen wordt er nu gecommuniceerd binnen Werkorganisatie Duivenvoorde?
18. Wat is het voornaamste interne communicatiemiddel?
19. van welke interne communicatiemiddelen maakt u voornamelijk gebruik?
20. Zijn de huidige communicatiemiddelen up-to-date?
21. Voelt u enige affectie met de huisstijl?
22. Waar heerst bij u de onvrede ten aanzien van de interne communicatie? > deze vraag kan ook worden ingevuld met de antwoorden van de andere vragen, als dat het geval is wordt de vraag niet expliciet gesteld.

Thema 4 Gewenste interne communicatie

15 min

23. Welke informatie zou u graag wekelijks ontvangen? Maak top vijf lijst.
24. Hoe zou u deze informatie willen ontvangen?
25. Hoe zou een ideale situatie qua interne communicatie volgens de medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde eruitzien?
26. Hoe komt het denkt u, dat de interne communicatie zo laag scoort in het medewerkerstevredenheidsonderzoek?
27. Via welke middelen zou u willen communiceren?
Top tien lijst, face-to-face, telefoon, mail, Lync, intranet, personeelsblad, Whatsapp, social media, memo, studie Duivenvoorde, bijeenkomst.
28. Welke communicatiemiddelen zou u graag zien?

Thema 5 Communicatie vanaf het management

10 min

29. Hoe verloopt de communicatie vanaf de conerndirectie?
30. Hoe communiceert het managementteam onderling?
31. Bent u, als onderdeel van het managementteam transparant genoeg naar uw medewerkers?
32. Betreft u naar uw mening, als onderdeel van het management, de medewerkers genoeg bij de besluiten en veranderingen in de Werkorganisatie?
33. Wordt er genoeg informatie verschaft vanuit de conerndirectie?

34. Hoe communiceert u de besluiten vanuit het college met uw medewerkers? En met welke frequentie doet u dit?

Thema 6 Kernwaarden

5 min

35. Welke waarden zijn voor u belangrijk?
36. Maak een woordweb met waarden > komen deze waarden overeen met de kernwaarden?
37. Welke waarden vindt u belangrijk voor de algemene sfeer?
38. Voldoet het functioneren van de werkorganisatie tot nu toe aan de kernwaarden van Werkorganisatie Duivenvoorde?
39. Voelt u enige verbintenis met de kernwaarden?
40. Wat betekenen de kernwaarden voor u?

Afsluiting

De onderzoeker vraagt of er nog zaken zijn die de respondent wilt vermelden of toevoegen en sluit het interview af.

BIJLAGE V TOPIC GUIDE CONCORDIRECTIE

Het doel van deze topic guide is het bieden van een handleiding voor het afnemen van het kwalitatief onderzoek. Om het onderzoek logisch en overzichtelijk te houden zijn alle vragen dan ook opgedeeld per deelvraag/thema. Per deelvraag en thema worden er gestructureerd vragen gesteld aan de respondent. Deze thema's zullen dan per stuk in een logische volgorde behandeld worden tijdens het interview. Dit om mogelijke verwarring en onduidelijkheid bij zowel de onderzoeker als de respondent te minimaliseren al dan niet geheel te vermijden. Ondanks dat alles geordend is en enige volgorde heeft, zal het mogelijk ook voorkomen dat de respondent hier geheel van afwijkt of zelf een voorkeur aangeeft. Het is in dat geval aan de gespreksleider om te bepalen of hij/zij hier antwoord aangeeft of niet. Ook geniet de gespreksleider een bepaalde mate van vrijheid om de onderwerpen te veranderen of vorm te geven al naar gelang de logica binnen het gesprek.

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Concordirectie
Gespreksleider	Nikki Pierik
Tijdspad	30 minuten tot 60 minuten
Locatie	Gemeente kantoor Wassenaar Johan de Wittstraat 45 2242 LV Wassenaar Raadhuis De Paauw Raadhuislaan 22 2242 CP Wassenaar Gemeente kantoor Voorschoten Leidseweg 25 2252 LA Voorschoten
Creatieve techniek	Woordweb

De onderzoeksvragen betreffen de deelvragen die beantwoord zullen worden middels kwalitatief onderzoek. Deze luiden als volgt;

1. *Wat is de huidige communicatiecultuur, communicatiestructuur en visie en doel(en)?*
2. *Wat is de huidige situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde?*
3. *Wat is de gewenste situatie van de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde?*

Deze vormen ook een leidraad voor de topic guide. De vragenlijst wordt in zes thema's opgedeeld. Deze zijn;

- Achtergrondinformatie
- Werkorganisatie Duivenvoorde
- Huidige stand van zaken interne communicatie
- Gewenste interne communicatie
- Communicatie vanaf het management
- Kernwaarden

De eerste vijf minuten stelt de onderzoeker zich voor en legt het gebruik van het opnamemateriaal uit.

Thema 1: Achtergrondinformatie

1. Wat is uw functie?
2. Hoelang werkt u al bij Werkorganisatie Duivenvoorde?
3. Wie stuurt u aan?

Thema 2 Werkorganisatie Duivenvoorde 10 min

4. Hoe ziet u de sfeer die heerst binnen de Werkorganisatie?
5. Merkt u een verschil qua communicatie tussen Wassenaar en Voorschoten?

Thema 3 Huidige stand van zaken interne communicatie 15 min

6. Wat verstaat u onder interne communicatie?
7. Wat vindt u van het huidige interne communicatiebeleid van de werkorganisatie?
8. Hoe bent u tot de keuze gekomen om het huidige beleid op te stellen voor de Werkorganisatie?
9. Wat vindt u van de informatieverbreiding binnen de organisatie?
10. Hoe verspreidt u informatie binnen de Werkorganisatie?
11. Is de interne communicatie naar uw mening voldoende?
12. Welke informatie heeft u om uw werk goed te doen?
13. Welke informatie mist u in de interne communicatie?
14. Welke informatie is overbodig in de interne communicatie?
15. Via welke middelen wordt er nu gecommuniceerd binnen Werkorganisatie Duivenvoorde?
16. Wat is het voornaamste interne communicatiemiddel?
17. van welke interne communicatiemiddelen maakt u voornamelijk gebruik?
18. Zijn de huidige communicatiemiddelen up-to-date?
19. Voelt u enige affectie met de huisstijl?
20. Waar heerst bij u de onvrede ten aanzien van de interne communicatie?

Thema 4 Gewenste interne communicatie 15 min

21. Welke informatie zou u graag wekelijks ontvangen? Maak top vijf lijst.
22. Hoe zou u deze informatie willen ontvangen?
23. Hoe zou een ideale situatie qua interne communicatie volgens de medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde eruitzien?
24. Hoe denkt u dat de huidige wijze waarop er intern wordt gecommuniceerd wordt ontvangen door de medewerkers?
25. Wordt er genoeg informatie verschaft vanuit de afdelingshoofden naar hun afdeling toe?
26. Hoe komt het denk u, dat de interne communicatie zo laag scoort in het medewerkerstevredenheidsonderzoek?
27. Via welke middelen zou u willen communiceren?
Top tien lijst, face-to-face, telefoon, mail, Lync, intranet, personeelsblad, Whatsapp, social media, memo, studie Duivenvoorde, bijeenkomst.
28. Welke communicatiemiddelen zou u graag zien?

Thema 5 Communicatie vanaf het management 10 min

29. Hoe communiceert u van bovenaf?
30. Bent u, als onderdeel van de concerndirectie transparant genoeg naar uw medewerkers?
31. Betreft u naar uw mening, als onderdeel van de concerndirectie, de medewerkers genoeg bij de besluiten en veranderingen in de Werkorganisatie?
32. Hoe communiceert u de besluiten vanuit het college met uw medewerkers of afdelingshoofden? En met welke frequentie doet u dit?

33. Welke waarden zijn voor u belangrijk?
34. Maak een woordweb met waarden > komen deze waarden overeen met de kernwaarden?
35. Welke waarden vindt u belangrijk voor de algemene sfeer?
36. Voldoet het functioneren van de werkorganisatie tot nu toe aan de kernwaarden van
Werkorganisatie Duivenvoorde?
37. Voelt u enige verbintenis met de kernwaarden?
38. Wat betekenen de kernwaarden voor u?

Afsluiting

De onderzoeker vraagt of er nog zaken zijn die de respondent wilt vermelden of toevoegen en sluit het interview af.

BIJLAGE VI ANALYSESCHEMA

Legenda

Afkorting	Betekenis
RSP	Respondent
VS/WS	Voornamelijk werkzaam in Voorschoten of Wassenaar
M/V	Man of vrouw
MT	Managementteam
CD	Concerndirectie
ME	Medewerkers
POI	Personeel, Organisatie en Informatie
PU	Publiekszaken
SSC	Staf, Strategie en Control
FFJ	Financiën, Facilitaire Zaken en Juridische Zaken
KCC	Klant Contact Centrum
ICT	Informatie, Communicatie en Techniek
OR	Ondernemingsraad
BAG	Basis Administratie Gebouwen
P&O	Personeel en Organisatie
MO	Maatschappelijke Ontwikkeling
MA	Maatschappelijke Advisering
JZI	Juridische Zaken en Inkoop
FFJ - JZI	Financiën, Facilitaire Zaken, Juridische Zaken en Inkoop
OGB	Omgevingsbeheer
OOR	Onderhoud Openbare Ruimte
OGB – OOR	Omgevingsbeheer team Onderhoud Openbare Ruimte
RO	Ruimtelijke Ordening
RA	Ruimtelijke Advisering
RO – RA	Ruimtelijke Ordening team Ruimtelijke Advisering
OGB – REI	Omgevingsbeheer team Reiniging en Inzameling
BR	Borging en Realisatie
MO – MA	Maatschappelijke Ontwikkeling team Maatschappelijke Advisering
VTH	Veiligheid, Toezicht en Handhaving
VG	Vergunningen
CIVIEL	Civiele Zaken
PA	Post en Archief
COM	Communicatie
GRIFFIE	Griffier
FFJ – FIN	Financiën, Facilitaire Zaken en Juridische Zaken, team Financiën
FFJ – FZ	Financiën, Facilitaire en Juridische Zaken, team Facilitaire Zaken
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
OCS	Onderwijs, Sport en Cultuur
B&W	College van Burgemeester en Wethouders
PV	Personeelsvereniging
X	De onderzoeker
Y	De respondent
Lync	Een chatsysteem op alle computers van de Werkorganisatie
Studio Duivenvoorde	Een communicatiemiddel van de Werkorganisatie

THEMA 1: ACHTERGROND INFORMATIE

1.1 ALGEMEEN

Rsp	Doelgroep	VS/WS	M/V	Leeftijd	Afdeling	Team	Werkzaam*
1	ME	WS	V	32	POI	COM	10
2	MT	VS	V	40	RO	RO	8
3	ME	WS	V	45	PU	PU – BR	6
4	ME	VS	V	27	MO	MO – WMO	13
5	ME	VS	V	40+	OGB	OGB	18
6	MT	VS	M	50+	OGB	OGB	1,25
7	CD	VS	M	40+	SSC	SSC	5
8	CD	WS	V	50+	SSC	SSC	4
9	MT	WS	V	50+	POI	POI	4,5
10	MT	WS	M	40+	PU	PU	11
11	ME	VS	V	40+	RO	RO – BR	7
12	MT	WS	M	45	FFJ	FFJ	2,25

* Werkzaam in jaren

THEMA 2: WERKORGANISATIE DUIVENVOORDE

2.1 SFEER OP DE AFDELING

Rsp	Antwoord	Label
1	"Nou onderling is de sfeer goed, professioneel denk ik ook dat we zijn. Er is wel een gezellige sfeer onderling. Iedereen helpt elkaar graag, maar is ook wel heel professioneel bezig en flexibel en staat gewoon klaar om elkaar te helpen, ook buiten werktijden. Ja, goede, mooie sfeer volgens mij."	Goed, gezellig en professioneel
2	"Volgens mij over het algemeen heel goed, heel collegiaal. Dat is tenminste wat ik terugkrijg als ik het vraag. Ze zijn heel erg tevreden over de inhoud van hun werk en de manier waarop we elkaar hier binnen de afdeling helpen. Tussen afdelingen is het af en toe nog wat moeizaam, er heerst wat onbegrip over wat iedereen nou precies doet. En de werkdruk is hier heel hoog."	Algemeen goed, collegiaal maar wel hoge werkdruk
3	"Afdeling? Super."	Super
4	"Binnen collega's goed. Afdeling is weer groter, heb je ook een stuk beleid bij, dus ik zit bij de uitvoering. En die communicatie, tussen die twee, dat kan beter vind ik."	Tussen collega's goed, maar communicatie ertussen kan beter
5	"Goed, gezellig, leuke mensen."	Goed
6	"Bij mijn afdeling. Nou ja, bloedgroepen tussen Wassenaar en Voorschoten dat merk ik niet meer. Ik merk wel dat er heel veel verschillende werkwijzen tussen die twee gemeenten hebben gezeten. De sfeer in zijn algemeenheid zou ik wel als redelijk tot goed willen betitelen."	Redelijk tot goed
7	De vraag is niet gesteld omdat de respondent niet toebehoort aan één van de zes afdelingen.	NVT
8	De vraag is niet gesteld omdat de respondent niet toebehoort aan één van de zes afdelingen.	NVT
9	"Ja ik vind de sfeer goed. De samenwerking is goed. Ja er is wel eens wat, maar dat is eigenlijk niet bijzonder erg. Dat is altijd zo waar mensen met elkaar te maken hebben, maar nee de sfeer is goed. Dat kwam ook uit het onderzoek en de gesprekken daarover. En je ziet het ook in het ziekteverzuim, want dat is bij ons ook heel erg laag vergeleken met andere afdelingen."	Goed
10	"Wisselend. Er zijn een aantal teams als klantcontactcentrum, waar ik gewoon heel trots op, hoe zij het allemaal oppakken en breed inzetten en nooit mopperen, altijd klaar staan voor de klanten. Maar er zijn ook teams waarvan ik vind dat het nog steeds, nog meer moet integreren en samen moeten werken en zoeken naar oplossingen."	Wisselend, hangt af van het team
11	"Goed. Gewoon sociaal."	Goed
12	"De algemeen in de organisatie bedoel je? Nou die vind ik minder, bij mij op de afdeling is het geweldig. Tenminste op, op deze verdieping is de sfeer heel goed, maar ik merk wel heel veel wandelgangen cultuur."	Geweldig

2.2 SFEER IN DE ORGANISATIE

Rsp	Antwoord	Label
1	"Nou ik denk dat er op dit moment wel hoge werkdruk ligt. We hebben natuurlijk vorige week die zeepkistbijeenkomst gehad, daar zijn een hoop dingen aanbod gekomen waarvan ik hoop dat ze de dingen wel wat rustiger maken. Als je nu kijkt is de sfeer op zich wel wat onrustig, er zijn veel mensen die het druk hebben."	Onrustig, hoge werkdruk
2	"Er is heel veel betrokkenheid. Grote loyaliteit naar de twee besturen ook al is dat soms lastig. Wat ik wel merk is dat we nog niet goed in de vingers hebben wat de werkverdeling is voor die twee besturen. Dat maakt wel voor medewerkers dat zij soms tussen twee vuren zitten, dat probeer ik zoveel mogelijk te voorkomen. Dat doet wel wat met je loyaliteit. Je bent niet voor niets ambtenaar geworden. Je wilt toch wat bereiken en als dat niet lukt kan ik me wel voorstellen dat mensen gefrustreerd raken."	Veel betrokkenheid, medewerkers tussen twee vuren, veroorzaakt frustratie
3	"Je hoort wat wisselende berichten. Het is nog best wel een beetje Wassenaar Voorschoten en vice versa. En ja, met de één zal je wat meer contact en feeling hebben dan met de ander, maar dat heb je bijna overal."	Wisselend, nog steeds veel Wassenaar versus Voorschoten
4	"Ja, ik ga zelf met heel veel plezier naar mijn werk, en mijn team van de wmo is heel erg leuk. Maar je hoort gewoon wel gemopper wel eens op de wandelgangen. Ik spreek met veel mensen ook van andere afdelingen, en dan hoor je wel van, het gaat allemaal zo langzaam, oh, het is bureaucratisch, ik mag mijn leidinggevende niet, die geluiden hoor ik wel."	Veel gemopper op wandelgangen
5	"Ja, goh. Ja, dat ligt een beetje aan in welke situatie je kijkt, als je gewoon met mensen praat dan is het allemaal wel leuk en gezellig, maar ik denk dat er ook wel een hoop onvrede heerst. Ja, chaotisch, weinig informatie, dingen vertellen die niet kloppen."	Gezellig maar hoop onvrede dus ook chaotisch
6	"In zijn algemeenheid is die wel goed vind ik. Maar heel de organisatie is warrig en rommelig en hangt als een beetje kaartenhuis in elkaar."	Algemeenheid goed maar wel rommelig
7	"De sfeer? Grote betrokkenheid. Bereidheid om dingen op te pakken en uit te zetten. Grote loyaliteit naar bestuurders toe. En wat er nog wel wat kan verbeteren is de organisatie horizontaal, dus gewoon het met, het niet alles over de mail doen, want we zien wel eens ook dat mensen naast elkaar zitten te mailen. Maar loop eens naar elkaar toe. Dat soort zaken. Dus verbinding tussen teams soms zelfs, en soms binnen of tussen afdelingen. Maar wees met elkaar, met elkaar opzoeken, met elkaar overleggen en sparren, en elkaar helpen. Dus steun zoeken, daar begint het dan mee. Dat kan nog verbeteren. We hebben een pokke eind in loyaliteit, maar dat heeft ook een keerzijde, want professionaliteit, en, ja, tot daar probeer je het zelf allemaal te doen, en wanneer zeg je, ja, tot hier en niet verder. Of je zet anderen ook in. Dus dan elkaar opzoeken, dat kan nog beter."	Grote betrokkenheid, loyaliteit naar bestuurders toe, organisatie moet horizontaal wel verbeteren
8	"Mensen zijn heel loyaal. Mensen zijn heel gedreven in hun vakgebied, weten heel veel van hun vakgebied, willen daar ook graag wat van vertellen. De inzet van de mensen is groot, de afdelingen onderling, dat gaat vaak ook goed."	Heel loyaal, gedreven, grote inzet
9	"Ik denk dat die heel wisselend is. Dat die op sommige plekken beter is dan op andere plekken en er zijn ook wel onderdelen	Heel wisselend, hangt van de plek af

	waar mensen zich gewoon niet zo vrij voelen om te zeggen wat ze denken en zich te laten zien. Dat is jammer. Ik vind het heel lastig om daar iets van te zeggen, want ik vind hem zelf helemaal niet slecht, maar andere mensen denken daar anders over, maar ik zelf vind hem best wel goed. Ik vind het helemaal niet zo verkeerd.”	
10	“Ja ik ben wel tevreden. Ik vind dat mensen heel erg betrokken zijn. Ik vind ook dat mensen heel deskundig zijn. Zij weten echt wel waar ze het over hebben. En ik ben daar wel positief over. Waar je nog wel een beetje tegenaan zit te hikken is dat de samenvoeging nog niet klaar is.”	Mensen zijn betrokken en deskundig maar samenvoeging is nog niet klaar
11	“Ja, die begint nou wel een beetje oké te worden. In het begin vond ik het heel hectisch en heel rommelig toen we net met elkaar waren. En nou, voor mij over de algemene lijn is het wel oké, ja.”	Begint oké te worden
12	“De algemeen in de organisatie bedoel je? Nou die vind ik minder, bij mij op de afdeling is het geweldig. Tenminste op, op deze verdieping is de sfeer heel goed, maar ik merk wel heel veel wandelgangencultuur. Dat voorkom je ook niet helemaal hoor trouwens. Maar ik weet niet of het extreem is. Ik heb in hele gekke organisaties gewerkt kan ik je vertellen, het kan echt veel gekker en erger dan hier, maar ja er heerst natuurlijk nog steeds van wij en zij, Wassenaar en Voorschoten gewoon, heel erg, ook met de afdeling zeggen mensen ja weetje, maar wij doen het altijd zo. Ik zeg ja wij, wie is wij dan? Ja ik ben natuurlijk niet van Voorschoten niet van Wassenaar dus ik heb daar niks mee, met de voorlopers, maar je ziet wel dat men dat nog steeds denkt, van het gaat vanzelf straks nog wel over en straks komt alles gewoon weer bij het oude en dan zijn we weer gewoon Wassenaar en Voorschoten. Dat hangt er in de lucht en ja ik heb toch wel het gevoel dat mensen elkaar ook bewust van informatie onthouden, ze weten als ik het weet is het voldoende en als een ander het niet weet is dat heel gunstig.”	Minder, wandelgangencultuur, veel Wassenaar versus Voorschoten

2.3 VERSCHIL WASSENAAR EN VOORSCHOTEN

Rsp	Antwoord	Label
1	De Vraag is tijdens het interview niet aan bod gekomen.	NVT
2	"Nee, ik kom nooit in Wassenaar."	Nee
3	"Ja toch wel denk ik." X: "En op wat voor manier merkt u dat?" Y: "Ik denk niet dat ik een specifiek voorbeeld kan geven, maar Voorschoten is allemaal wel wat makkelijk. Het loopt wel meer, die houding, bijvoorbeeld minder verantwoordelijkheid nemen voor wat ze doen."	Ja, vooral in de houding, Voorschoten makkelijker
4	"Ik kan het niet zeggen want ik werk echt bijna alleen voor Voorschoten. Ik merk wel verschillende collega's, allemaal andere types, dat wel. Ik denk dat Voorschoten wat vrijer is, wat opener is. Dus die meer met elkaar delen misschien. Maar echt in de communicatie, ja, in gesprekken merk je dat wel, maar niet."	Voorschoten is vrijer
5	"Nou, dat is nu natuurlijk niet meer zo, want we zijn natuurlijk echt verschillende afdelingen, maar ja, er was wel wat anders qua sfeer. In Wassenaar was er meer het gevoel van wij zijn Wassenaar en in Voorschoten is het allemaal wat losser. Over het algemeen hadden ze in Voorschoten natuurlijk wel wat minder, of wat jeugdiger medewerkers en in Wassenaar wel wat oudere. Maar goed het is nu allemaal door elkaar aan het gaan. En ik heb in ieder geval bij mij op de afdeling niet het gevoel dat dat nog steeds heel erg zo is."	Voorschoten losser, Voorschoten jeugdiger
6	"Ik merk die verschillen hier minder alleen wat je wel merkt is dat het verschil tussen Voorschoten en Wassenaar als gemeente is enorm groot. Ik zeg het wederom maar even gechargeerd maar dan zetten we het wel duidelijk neer. Wassenaar van oudsher de gemeente waar het geld tegen de kades aanklotst. En Voorschoten niet."	Verskil tussen Wassenaar en Voorschoten als gemeente enorm
7	"We hebben nog wel steeds Voorschoten/ Wassenaar, mensen die echt specifiek voor Voorschoten werken, specifiek voor Wassenaar, dat heb je echt nog niet weggepoetst."	Verskil nog niet weggepoetst
8	"De gedrevenheid en de loyaliteit is net zo groot, vind ik	Geen verschil in gedrevenheid en loyaliteit
9	"Nee, ik denk niet dat dat door de locaties per se komt. Het heeft denk ik met andere dingen te maken en dat is welke vakgebieden mensen zitten, hoe dicht ze op het bestuur zitten en wat een beetje de cultuur is nog van vroeger. Uit welke situatie ze komen. Uit welke situatie ze in Duivenvoorde terecht zijn gekomen. En daarbij is ook denk ik de individuele stijl van de leidinggevende ook van invloed op dat soort dingen."	Verskil heeft te maken met vakgebied, hoe dicht ze op bestuur zitten en de cultuur van vroeger
10	"Ja dat herken ik wel. Ik vind dat de medewerkers in oud-Wassenaar het allemaal iets beter georganiseerd hebben." X: "Ja, meer voorbereid?" Y: "Ja dat is één kant. Aan de andere kant vind ik dat medewerkers in Voorschoten als ze het er niet mee eens zijn, dat meer uitspreken en dat doen ze in Wassenaar weer niet. Dus het is daar wat vrijgevochtener. Maar uiteindelijk vind ik dat de oude medewerkers uit Wassenaar zich iets verantwoordelijker voelen dan de medewerkers uit Voorschoten."	Voorschoten vrijgevochtener, Wassenaar beter georganiseerd
11	"Ik zou het niet weten. Volgens mij zijn we één organisatie. En als je aan mij vraagt: is er verschil tussen Wassenaar en Voorschoten, dan ga ik kijken naar de oude situatie. Voor mij is dat niet meer van kracht of toepassing, dus ik, nee."	Geen verschil
12	"Ja er heerst natuurlijk nog steeds van wij en zij, Wassenaar en Voorschoten gewoon, heel erg, ook met de afdeling zeggen mensen ja weetje, maar wij doen het altijd zo. Ik zeg ja wij, wie is wij dan? Ja ik ben natuurlijk niet van Voorschoten niet van Wassenaar dus ik heb daar niks mee, met de voorlopers, maar je ziet wel dat men dat nog steeds denkt, van het gaat vanzelf straks nog wel over en straks komt alles gewoon weer bij het oude en dan zijn we weer gewoon Wassenaar en Voorschoten."	Verskil Wassenaar versus Voorschoten heerst heel erg

THEMA 3: HUIDIGE STAND VAN ZAKEN INTERNE COMMUNICATIE

3.1 WAT VERSTAAT U ONDER INTERNE COMMUNICATIE?

	Antwoord	Label
1	“Informatiestromen tussen medewerkers over en weer en de directie, maar ook de informatiestromen tussen de afdelingen. Maar ook de informatiestromen binnen afdelingen en teams. Dat versta ik zelf onder interne communicatie.”	Alle informatiestromen over en weer zowel tussen personen als tussen afdelingen en teams
2	“Het vertellen van de boodschappen over zaken die hier gebeuren, bijvoorbeeld het communiceren van besluiten van B&W. Met name verstrekken van context rondom zaken. Mijn analyse is eigenlijk dat er context gemist wordt. Je hebt wel het verslag van het Mt maar wat was eigenlijk de sfeer tijdens zo’n overleg, je mist de feeling. Het heeft volgens mij ook heel erg te maken met hoe voel je je in de organisatie en voel je je veilig. En over het algemeen houden wij ons daar niet mee bezig.”	Vertellen van boodschappen over zaken die hier gebeuren, verstrekken context rondom zaken
3	“Dat is natuurlijk eigenlijk breder als wat je misschien zou denken. Maar mijn visie, dus wat het voor mij betekent, is dat als er iets is wat mijn vakgebied aangaat, en dat overschrijdt het, dan probeer ik dat zo goed mogelijk aan de andere afdelingen, collega’s, door te geven. Wat ik ervaar, zelf ook, is dat anderen niet altijd zo denken.”	Informatie doorgeven die vakgebieden overschrijdt
4	“Nou alle communicatie tussen de medewerkers. Maar dat kan digitaal zijn, maar ook face-to-face of via de telefoon.”	Alle communicatie tussen medewerkers
5	“Nou eigenlijk alles tussen collega’s onderling en ook tussen de mensen die daar dan boven staan, dus die het voor het zeggen hebben en zo, dat zij ook hun beleid en beleidsveranderingen communiceren, maar ook tussen afdelingen onderling en ik denk ook verder dan alleen jouw eigen vakgebied of afdeling. Soms vergeten mensen om anderen erbij te betrekken bij een bepaald project bijvoorbeeld. Dat is ook belangrijk dat er daar over gecommuniceerd wordt. Dus is het ook belangrijk dat mensen van elkaar weten wat ze doen, want dan weet je ook wie of wat je bij dingen moet betrekken.”	Alles tussen collega’s onderling en het management
6	“Alle communicatie zou wel heel ver gaan. Ik vind interne communicatie, je bent in dienst bij een werkorganisatie in dit geval. Dus alles wat je medewerkers aangaat. Dingen die van belang zijn voor de visie of voor de missie of voor je kernwaarden. Dat, en ook vind ik van deel eens een keer wat goed gaat en wat niet goed gaat. Dat soort dingen. Ik vind dat interne communicatie moet bijdragen aan een betere organisatie. Op de trots misschien wel om hier te werken. En dat is natuurlijk ook helemaal niet het geval.”	Alles communiceren wat de medewerkers aangaat, het moet bijdragen aan een betere organisatie
7	“Onder interne communicatie versta ik, dat je zo veel mogelijk de informatie geeft aan de mensen die, waar mensen ook behoefte aan hebben. Dat dus de communicatie die je geeft afgestemd is op het werk en de functie die mensen hebben. Op sommige dingen die kun je wel continu communiceren naar iedereen, maar voor driekwart is het niet interessant. Dan is het dus ook geen communicatie meer. Dus dat is het moeilijke, om de juiste mensen te bereiken met de juiste informatie.”	Informatie geven aan mensen die ook behoefte hebben aan die informatie, de juiste mensen bereiken met de juiste informatie
8	“Dat de communicatie die je geeft afgestemd is op het werk en de functie die mensen hebben. Ik denk dat de grootste waarheid is, interne communicatie is wat mensen voldoet, waar ze het meest behoefte aan hebben. Nou, dan is het altijd de vraag natuurlijk, waar hebben mensen behoefte aan? En dat kan nog wel divers zijn. Dus daarom vind ik namelijk ook dat mensen een brengplicht hebben. Als	Informatiebehoefte vervullen

je het hebt over cultuur dan kan er nog wel eens wat veranderen, dan denk ik dat er nog ook mensen verwachten dat de communicatie gebracht wordt, en dat je het niet hoeft te halen.”

9	“Ja, nou dat is natuurlijk ook dat je weet wat voor jou van belang is, want ik vind ook wel dat mensen een heel ambitieus beeld hebben van interne communicatie. Dat je echt van alles op de hoogte bent, van wat er waar dan ook maar speelt. Terwijl ik denk van dat is soms ook helemaal niet nodig, sommige dingen wil ik helemaal niet weten.” X: “Straks heb jij een dagtaak eraan om op de hoogte te zijn.” Y: “Ja, wat ik belangrijk vind is dat ik weet wat ik moet weten wat voor mijn werk belangrijk is. Als medewerker ook, maar gewoon als afdelingshoofd, dat ik dat weet en dat ik weet wat er voor dingen spelen in de organisatie, wat ook het sociale klimaat is. Dat je daar wat mee kan en dat we wel met zijn allen weten waar de werkorganisatie voor staat en wat de doelstellingen zijn en waar we met zijn allen aan werken, zodat interne communicatie ook bijdraagt aan een gezamenlijke identiteit. Een soort, niet het imago want dat is het niet maar de identiteit van zo doen we dat hier, zo zijn we met elkaar. En volgens mij bereik je dat niet door alleen maar als een gek alles te verspreiden wat maar aan eventuele nieuws waarde aanwezig is. Want dat is gewoon met een buks in de rondte schieten.”	Weten wat je moet weten om je werk goed te doen, weten wat er speelt in de organisatie, weten wat het sociale klimaat is en weten waar de organisatie voor staat en wat het doel is. Zodat je een gezamenlijke identiteit kan bereiken
10	“Ja zorgen toch dat de medewerkers die informatie hebben die ze nodig hebben, die ze nodig hebben voor hun werk.”	Zorgen dat medewerkers de informatie hebben die nodig is voor hun werk
11	“Ja, dat wat er intern in de organisatie gebeurt aan beleid, aan visie en dat wat uitgedragen wordt. Dat de werkvloer er ook vanaf weet.”	Intern uitdragen wat er gebeurt in de organisatie
12	“Wat voor mij belangrijk zou zijn bij interne communicatie of wat ik daaronder versta is denk ik van dingen die gewoon relevant zijn ook aan de mensen vertellen voor wie het relevant is. En niet de hele dag met hagel schieten naar iedereen, want van de boodschappen interesseert waarschijnlijk 90% van de mensen zich er niet voor, val ze er dan ook niet mee lastig. Ik krijg elke dag bijvoorbeeld vanuit communicatie mailtjes over de burgemeester heeft wat geopend of iets dergelijks. Ik word er helemaal doodziek van, ik spam dat ook gewoon, ik hoef die rotzooi niet. Het enige wat er gebeurt is mijn e-mailbox loopt vol met foto's en je kunt mij niet gekker krijgen dan dat zeg maar, allemaal derrie. Dat is ook de manier waarop we zelf communiceren, want ook de directeur waar ik mee te maken heb, die twee, één van de twee mailt altijd ik ben bij die en die vergadering geweest, hier staan alle stukken, staan belangrijke dingen. En dat mailt ze dan naar alle afdelingshoofden en alle teamleiders, dan gaan dus 30 mensen koekeloeren of er iets instaat wat ze moeten weten, nou dat is voor 28 niet relevant, maar die lezen allemaal die derrie door, want ja, stel je wat voor dat er wat instaat. We moeten gewoon echt een beetje communiceren, alleen naar die mensen waar het voor geschikt is. Ik ben het kwijt, zeg maar zo; ik heb het gecommuniceerd, nee je hebt het meegedeeld ergens in een of andere bak met ellende en iedereen moet dan nog zoeken. En dat is een beetje, wat mij betreft, de interne communicatie hier. En dat zou wat mij betreft echt veel gerichter moeten zijn op is het interesse, is het voor mij interessant.”	De informatie leveren aan de mensen waar het ook relevant voor is

3.2 WAT VINDT U VAN HET HUIDIGE INTERNE COMMUNICATIE BELEID?

Rsp	Antwoord	Label
1	"Nou eigenlijk is er nu geen beleid. Maar voornamelijk vanuit Communicatie kijken wij even wat hebben we voor middelen, intranet, het nieuwe personeelsblad enz. Maar vanuit de organisatie wordt er ook wel heel veel hap snap de organisatie in geslingerd. Ik denk dat daar wel veel meer gestroomlijnd kan worden zeg maar. Dat we veel meer dingen gezamenlijk en met een idee erachter kunnen communiceren. En niet zoals nu, zo van oh wacht even we hebben een nieuwtje, laten we het op intranet of op het prikbord zetten. Daar kan wel het een en ander aan verbeterd worden."	Er is geen beleid, moet meer gestroomlijnd worden
2	"Ja uit het MTO is gebleken dat dat heel erg laag is. Het is voor managers altijd even zoeken hoe dat komt en wat wil je. Is het zo dat mensen het niet eens zijn met wat je verteld, of verwachten ze veel meer, dat kan natuurlijk ook he. Dat ze het gevoel hebben alsof er enorm veel boven hun hoofd gaat en dat dat helemaal niet zo is. Of mis ik dingen die zij heel graag zouden weten en voel ik dat niet goed. Of zijn dat gewoon dingen waarvan ik denk dat hoeft jij allemaal niet te weten."	Uit MTO gebleken dat het heel erg laag is, vraag is waarom
3	"Staat open voor verbetering."	Moet verbeterd worden
4	"Ik denk dat het in bepaalde zin wel beter kan, maar ik snap ook wel dat het lastig is als je met verschillende locaties werkt. Dus én met de gemeente Wassenaar, Voorschoten, én uitvoerend bedrijf, dat het nooit optimaal is. Maar ik denk dat we op bepaalde vlakken beter kunnen."	Nooit optimaal maar moet beter op bepaalde vlakken
5	"Ja, je zou constant op intranet moeten kijken voor je informatie. Dat geeft niet als je iedere dag werkt, maar als je een paar dagen er niet bent, op vakantie of ziek of wat dan ook, dan verdwijnt dat natuurlijk naar onder en nou ja, dat is net als op Facebook. Dat verdwijnt ook naar onder en daar kijk je nooit meer naar. Dus, en dan hoor je later van ja, maar dat en dat. Ja, als je dat net gemist hebt. Dus ik vond het- ja, dan ga ik heel naar vroeger, maar dat je gewoon je informatie via de mail kreeg, want dan kan ik zelf besluiten om het weg te gooien ja of nee. Weet je, dan is het meer aanwezig in mijn lijstje dan zoiets wat naar beneden zakt en dat je niet meer ziet."	Intranet berichten verdwijnen te snel, liever informatie in de mail
6	"Die kan beter. Dan moet ik ook de hand in eigen boezem steken. Wat ik hier merk, tenminste, vind ik, in die vijftien maanden dat ik hier zit is dat je zo verschrikkelijk in beslag wordt genomen door de waan van de dag. En een afdeling hebt, ik heb de grootste afdeling van heel de organisatie hier. Ik heb 110 FTE geloof ik. Ja, en het is nog lang niet op orde. En zeker bij een redelijk operationele afdeling zoals de afdeling OGB is, hangen we altijd aan de laatste wagen. Zijn heel erg afhankelijk van processen die goed ingeregeld zijn van andere afdelingen. Dus ja, er is zo veel te doen en zo veel nog niet op orde. Dat ik vind, en dat steek ik nogmaals de hand ook voor in eigen boezem, de communicatie achterblijft om, ja bij andere prioriteiten. Dat stoort wel."	Communicatie blijft achter
7	"Dat kan beter."	Kan beter
8	"Dat had beter moeten zijn, dat kan niet anders. Maar ik denk wel dat dat met verwachtingen, het heeft met verwachtingen te maken, en die moet je dus, daarom is het ook goed dat jullie dat achterhalen. Die verwachtingen, zij lopen niet synchroon."	Moet beter maar heeft met verwachtingen te maken
9	"Nog een beetje rommelig."	Rommelig, zoekende, nog geen

	X: "Nog een beetje zoekende eigenlijk? " Y: "Ja het is nog een beetje zoekende. We doen wel van alles maar daar zitten weinig, nog een beetje te weinig vaste lijn in. "	vaste lijn
10	"Ja goed en niet goed. Ik denk dat wij enorm ons best doen om intern te communiceren waar we nu mee bezig zijn. Maar ik vraag me af of alles ook zo overkomt, of alles ook aankomt bij medewerkers en ik vraag me ook wel eens af of medewerkers überhaupt daar wel op zitten te wachten, al die informatie. "	We doen heel erg ons best, maar de vraag is of alles ook aankomt bij de medewerkers en of ze daar ook op zitten te wachten
11	"Nou, ik moet zeggen dat ik niet heel actief ben. Ik kijk op intranet. Dan kijk ik altijd eventjes wat voor nieuws er is en dat kijk ik, maar ik ga niet heel erg actief op zoek, dus dat wat voorbij schiet en het interesseert me, daar kijk ik dieper in. Maar interne communicatie is natuurlijk gigantisch breed, dus ik relateer het nu eventjes aan intranet zal ik maar zeggen. Ik weet niet of dat ook de strekking van de vraag is. Want interne communicatie kan natuurlijk ook gaan van boven naar beneden, vanaf het management naar beneden. "	Respondent is niet actief bezig met interne communicatie
12	"Ja ik vind dat het veel is en heel veel verschillende dingen zeg maar. Voor mij is het een beetje te, too much. " X: "Te veel kanalen? " Y: "Ja, absoluut, als ik al kijk naar die borden, die worden ook helemaal volgehangen met derrie allemaal, met de meest vreselijke dingen wat mij betreft, word lid van de PV, we hebben weer een barbecue enz. Je kan ook op servicedesk kijken en ik denk ja weetje, hang nou gewoon alleen dingen op die interessant, die belangrijk zijn zeg maar, dan kijk je ook. En nu kijk je nooit meer, want er hangt altijd gekkigheid. Als ik naar het intranet kijk dan zie ik heel veel berichten en voordat ik het weer gezien heb is het al verdwenen, ergens naartoe, in een of andere gedrocht van intranet, kan ik het niet meer vinden. Ja dat vind ik echt geen manier van vertellen wat er aan de hand is. "	Te veel kanalen, berichten verdwijnen te snel van intranet, er wordt te veel 'nutteloze' informatie gecommuniceerd

3.3 VIA WELKE MIDDELEN WORDT ER NU INTERNE GECOMMUNICEERD?

Rsp	Antwoord	Label
1	“Nou, er is intranet, je hebt het nieuwe personeelsblad, Studio Duivenvoorde, we hebben de prikboards bij de koffieapparaten, de e-mail, zoals de uitnodiging voor de zeepkistbijeenkomst laatst. [respondent denkt lang na] Ik ben even aan het denken of ik iets vergeet. Ja, er zijn wel eens losse dingetjes. Het KCC had ook een keer zo’n Driehoeks folder, die bij mij in de vensterbank staat, dat ding. Daar stonden alle contactgegevens op. Dus dat is ook wel een vorm van communicatie. Er zijn ook weleens afdelingen die een folder uitbrengen, volgens mij was dat ook Publiekszaken. Maar dat is eigenlijk niet wat we willen als communicatieclub.”	Intranet, nieuwe personeelsblad, Studio Duivenvoorde, prikboards, e-mail en losse folders
2	“Nee, ik vind het nieuwe blad heel erg mooi. Dat is heel mooi gelukt. Ik vind ook Studio Duivenvoorde een heel belangrijk middel. Ik vind het voor mezelf altijd wel lastig hoe ik de dingen moet uitdragen. Ik probeer wel elke week een terugkoppeling te geven aan mijn mensen via een overleg. De directie doet het soms, misschien kan dat nog wel meer. Wat ik nog wel denk is dat interne communicatie onderling wel een stuk sterker wordt. Dus niet alleen de directie die naar de werkvloer communiceert maar ook van de werkvloer naar boven.”	Het nieuwe blad, Studio Duivenvoorde en terugkoppelingen
3	“Intranet natuurlijk, en mail, heel veel mail, en de telefoon.”	Intranet, e-mail en de telefoon
4	“Intranet, mail, Lync, telefoon natuurlijk. Ja, die.”	Intranet, e-mail, Lync en de telefoon
5	“Nou ja, voornamelijk digitaal denk ik via intranet en ja, soms denk je nou ja, zoals, we hebben laatst die bijeenkomst gehad, een soort zeepkist bijeenkomst. In een kleinere setting zou dat volgens mij wel eens wat vaker mogen gebeuren wat persoonlijker. Dat, ja. Zo ben ik. Ik ben met mensen bezig dus ik vind dat fijner. En net als- ik zag toevallig, je hebt dat andere systeem, die helpdesk, nou zag ik daar dus ook opeens dat ze daar ook een informatie dingetje hebben. Dat is dan waarschijnlijk voornamelijk voor ICT technische dingen. Maar dan denk ik van ja, volgens mij kijkt niemand er naar. Ik moest toevallig een vergadering plannen dus ik zag dat voorbijkomen, maar de informatie die daar stond had ik bijvoorbeeld op intranet verwacht en het is ook wel weer vervelend om overal te moeten kijken om je informatie vandaan te halen.”	Digitaal, zeepkist bijeenkomst, de helpdesk en intranet > Te veel kanalen om informatie vandaan te halen
6	“Op welke middelen? Ja de communicatie die er plaatsvindt. Ja ik denk met zo’n blog van het MT weet je wel, maar voor de rest vind ik het allemaal heel magertjes wat er gecommuniceerd wordt. ”	Blog MT, verder heel magertjes
7	De vraag is niet gesteld omdat tijdens het interview bleek dat er vooral wordt gecommuniceerd via de e-mail en het intranet.	E-mail en intranet
8	“Het slechtste communicatiemiddel is de mail, want daar is iedereen van op de hoogte, dan heb ik gezegd wat ik zeggen moet, terwijl communicatie twee richtingen op is, dat heb je nooit. Ja, of iemand reageert, maar je krijgt altijd actie-reactie. Je bent nooit met elkaar in gesprek.” X: “Stelt u Lync dan voor als oplossing?” Y: “Nou, dat kan ook wel op een andere manier, bijvoorbeeld met de telefoon, maar dan kan je gewoon zien wie er zit, en dan kan je ook even chatten ondertussen en heen en weer. Maar ik denk dat we wel daar al een slag mee kunnen maken, absoluut. En daar zou onze directie ook wat in kunnen betekenen, want	E-mail, telefoon, Lync en Intranet

wij mailen ook nog wel te veel.”

X: “Wat vindt u zelf van het intranet? De manier waarop er nu met intranet wordt omgegaan?”

Y: “Nou, ik vind het een goed middel. Maar de meeste mensen zeggen dat als je er twee dagen niet bent, dat dan al het nieuws al weggebracht is, ja, ik haal dat altijd op. Als ik een paar dagen niet gekeken heb, dan zit ik altijd te kijken naar oude berichten, want je hebt zo, je hebt ze zo weer naar boven gehaald. En dan ga ik ze allemaal lezen, dan zie ik wel aan de onderwerpen van tevoren, heb ik iets gemist of niet. Maar sommige dingen schijnen wel moeilijk te vinden te zijn, dat heb ik wel gehoord. Het is een goed middel, en dat wordt uiteindelijk wel duidelijk, dat merk je wel. En hij is iets minder sprankelend dan de vorige, want daar had je veel meer foto’s en nu is hij wat statisch.”

9	“Dat is intranet, e-mail, het personeelsblad en eventueel andere dingen. Ik vind de studio Duivenvoorde ook een communicatiemiddel. Dat functioneert als ook zodanig. Daar ontstaan ook echt veel netwerkachtige dingen.”	Intranet, e-mail, personeelsblad en Studio Duivenvoorde
10	“Nou heel belangrijk is ons intranet, dat is denk ik ons hoofdc communicatiemiddel. Dan nog gewoon de berichtjes via gewoon je mailbox. Dan hebben we nog wat er op de prikboards, op de whiteboards allemaal hangt. ” X: “Ja en Lync. ” Y: “Nee die gebruik ik niet. Ja, ik heb hem wel maar ik gebruik hem niet. ”	Intranet, e-mail, de prikboards en de whiteboards
11	“Via welke middelen? Nou, als teamoverleg, daar krijgen we informatie. Ze hebben sinds kort ook actief een terugkoppeling van het MT en de B&W. Dat is een hele tijd weg geweest en dat is nu weer terug. Als je dan informatie nodig hebt, kan je het gewoon daar halen op vaste tijdstippen. Dus dat vind ik een goed initiatief. Ja en het intranet vind ik heel makkelijk. ” X: “Ja, of de mail of de telefoon. Personeelsblad. ” Y: “Ja, dat is leuk. Het nieuwe personeelsblad, dat vind ik erg leuk. ”	Teamoverleg, terugkoppeling, intranet, e-mail, telefoon en het personeelsblad
12	“Wat ik als effectief ervaar? Meest effectieve manier wat bij de medewerkers binnenkomt. Ja de meest effectieve manier is gewoon als je gewoon het vertelt en de rest is wat mij betreft minder effectief, ja, kan ondersteunend zijn misschien. Maar op maandagochtend heb ik zo’n moment dan vertel ik nog weleens aan iedereen van wat er aankomt deze week, wat er loopt, waar ze rekening mee moeten houden en stukken die naar B&W gaan, raadsvergaderingen, wat er allemaal gebeurt. Maar voor de rest communiceer ik eigenlijk altijd een op een. Ik ben ook echt een tegenstander van grote werkoverleggen, mensen willen heel graag werkoverleg hebben en dan zeg ik ja, maar waar gaan we het dan over hebben, nou dan blijft het stil. Ik zeg als je voor mij tien interessante punten kan aandragen, dan organiseer ik een werkoverleg. Nou we zijn nu twee jaar en vier maanden verder, het eerste punt moet ik nog ontvangen voor een interessant werkoverleg. Maar je kunt het beter dan zeggen, alleen met een aantal mensen van financiën. Het zijn allemaal van die onderwerpen daar zit niemand op te wachten, en als je het dan gaat vertellen aan tafel over onderwerpen waarvan negen van de tien mensen niet geïnteresseerd zijn of ook niet relevant voor is, ja moet je dat vooral niet doen dus. ”	Communiqueert vooral mondeling, is het meest effectief

3.4 HOE IS DE INFORMATIEVERSPREIDING BINNEN DE ORGANISATIE?

Rsp	Antwoord	Label
1	"Nou ik denk op zich wel goed, als ik naar mezelf kijk dan hé. Ik heb niet het idee dat ik veel berichten mis. Maar het is ook wel aan mezelf om bijvoorbeeld het intranet in de gaten te houden. Kijk als mensen het niet publiceren op intranet dan kom je er niet achter, of je moet een mailtje krijgen met die informatie."	Op zich wel goed, maar houd zelf intranet in de gaten
2	"Ik vind wel dat je door de twee gebouwen de communicatie face-to-face mist. 70% van de communicatie gaat non-verbaal en dat mis je volledig nu. Dat komt ook door de mailwisseling, dan gaan dingen ook ontsporen. Eigenlijk zie je standaard dingen ontsporen door de mailwisseling. Er ontstaan dan discussies over de mail waar mensen niet meer uitkomen. Maar door onze twee locaties, en we werken heel veel samen met vergunninghouders en die zitten in Wassenaar, is het voor heel lastig om goed te communiceren. Zeker als het in de basis al niet goed zit. Als je al niet weet wie welke rol heeft en wat er van je verwacht wordt en er een andere manier van aanpakken is."	Mist veel face-to-face communicatie doordat er niet één centraal gebouw is, zaken ontsporen te snel via de e-mail, dus kan beter
3	"Bedoel je daarmee informatieverbreiding die van bovenaf komt? Of informatiespreiding die vanuit de afdeling is ontstaan?" X: "Beide." Y: "Van bovenaf, ja, wat je moet weten dat wordt heus wel door gecommuniceerd en daar wordt over nagedacht. Informatiespreiding van dingen die per afdeling ontstaan, en afdeling overschrijdend zijn, is de communicatie denk ik matig tot slecht."	Van bovenaf goed, onderling tussen afdelingen matig tot slecht
4	"Nou ja, het ligt ook aan je eigen. Ik vind dat medewerkers op zich goed op de hoogte worden gehouden, maar je moet er wel zelf achteraan. Maar dat verwacht ik ook wel van de mensen. Je moet ook zelf op Intranet kijken of je mail bijhouden. En als je daar hebt van oh, dat heb ik niet gezien, dan vind ik dat ook wel je eigen verantwoordelijkheid. Dus ik vind dat voldoende, je kan het op voldoende plekken vinden, maar het is aan de mensen zelf of ze daar goed genoeg in investeren om van alles op de hoogte te zijn."	Medewerkers worden goed op de hoogte gehouden maar je moet er wel zelf achteraan
5	"Ja, ik zou het niet weten hoe je het moet veranderen hoor. Dat is even punt één, maar ik vind het niet goed. Ik vind het te weinig."	Te weinig, niet goed
6	"Ja daar geldt eigenlijk hetzelfde voor. Ik heb jongens van de buitendienst gesproken die zeggen joh wat is MO. Dan zeg ik ja dat is maatschappelijke ontwikkeling. Die jongens die komen daar, en dan krijg je natuurlijk ook. De directie heeft wel gevraagd wat moeten we doen. Moeten we een aparte informatiebijeenkomst houden voor die jongens van de buitendienst of niet. Dat geeft weer als nadeel als je dat zou doen dat die gasten zeggen van zie je wel, we moeten weer apart. We mogen niet bij de rest aansluiten. Nu laat je ze wel aansluiten en krijgen ze algemene informatie waar ze negentig procent niks van snapt. En die jongens zal het een worst wezen of je nou een benchmark onderzoek hebt of. Nee maar dat is wel zo. Dus dat is ook een lastige. En in zijn algemeenheid vind ik ja, de communicatie dat heb ik al gezegd binnen deze organisatie is voor verbetering vatbaar."	Voor verbetering vatbaar
7	"Daar zijn we ook achter gekomen dat daar nog wel een slag te slaan is, dan is, ja, de vraag- en informatievoorziening ook niet	Daar is nog wel een slag te slaan

	de meest juiste. Tenminste, vanuit een bepaald stukje, en dat moeten we bij elkaar brengen.”	
8	“Slecht natuurlijk, anders hadden we niet zo’n slechte score gehad. Blijkbaar spelen we nog niet juist genoeg in op de behoeftes van onze medewerkers.”	Slecht, gezien de score, spelen blijkbaar niet genoeg in op de behoeftes van medewerkers
9	“Nou daar is nog wel wat te verbeteren en dat is een beetje van wat ik zelf zie, maar ook wat uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek is gekomen en daar zie je toch dat de communicatie, nou voor verbetering vatbaar is. En zeker tussen werkvloer en management, dat schijnt lastig te zijn. En ik denk dat we de middelen ook effectiever en beter kunnen inzetten. Maar daar zijn we wel al mee begonnen. We hebben natuurlijk het personeelsblad en we maken steeds meer sub-rubrieken op intranet waar je dingen kunt opzoeken. Dus in die zin is het wel beter geworden dan het was, dus we gaan de goede kant op, maar het kan nog wel een slagje hebben.”	Kan verbeterd worden, middelen actiever inzetten, gaan wel de goede kant op
10	“Ja dat gaat heel snel. Ik denk dat daar maximaal, misschien één dag overheen gaat. Maar vergis je niet, kijk zo’n zeepkistbijeenkomst, dat meld ik ook al bij mijn teamleiders. Die melden het ook weer in hun team en dan komt het nog een keer ter bevestiging op intranet. En die datum die stond al de hele tijd vast dus.”	Informatieverspreiding gaat snel
11	“Nou, ik vind, als ik even naar intranet kijk, vind ik het fijn. Het zou wat mij betreft nog wat beter kunnen doordat ik toch wel merk dat er heel veel nog aan documenten onderling gemaild wordt naar elkaar. Dus het zou handig, verbeteren als je het gewoon op één plek ergens zet en daar met zijn allen bij kan. Dat werkt wel een beetje met een gezamenlijke schijf, maar ik merk gewoon dat onderling collega’s toch heel veel naar elkaar mailen. En die mailboxen zijn niet zo groot, dus die zitten altijd binnen de kortste keren helemaal vol.”	Informatie via intranet gaat goed maar kan beter door één centraal kanaal te maken
12	“Nou ik denk dat die goed is, maar omdat het zoveel is kan ik het niet overzien.” X: “Dus bereikt het de mensen dan nog echt?” Y: “Nee.”	Kan het niet bepalen doordat het teveel is

3.5 IS DE INTERNE COMMUNICATIE NAAR UW MENING VOLDOENDE?

Rsp	Antwoord	Label
1	“Nou, het ligt een beetje aan wat voor onderwerpen je eigenlijk neemt. Informatie als over wie neem je in dienst, kleine onderwerpen, dat is wel voldoende denk ik. Dat gebeurt op intranet natuurlijk dagelijks. Maar bijvoorbeeld als je kijkt naar het medewerkerstevredenheidsonderzoek, dan komt daar echt wel uit dat medewerkers behoefte hebben aan meer interne communicatie. Meer wat doet het MT, waar hebben ze het over tijdens het MT-overleg, het concernplan er wordt over gesproken maar wat is het nou eigenlijk, hebben we een visie, hebben we een missie? En daar merk je dat er te weinig interne communicatie is. Maar wat weer een keerzijde is, er wordt gesproken over er is behoefte aan interne communicatie, maar wat is interne communicatie eigenlijk?”	Over de kleine onderwerpen wel, maar over de grote onderwerpen niet
2	“Nee. Ik kan begrijpen dat mensen meer informatie willen. Maar sommige zaken gaan ze gewoon niet aan. Maar er moet wel duidelijker gecommuniceerd worden over werkprocessen, en het blijft voor mij onduidelijk over wat mensen precies willen hebben voor informatie.”	Nee, er moet duidelijker worden gecommuniceerd over werkprocessen
3	“Twijfelgevalletje. Waar pogingen gedaan worden om dat goed op te pakken, is vaak door gebrek aan tijd dat dingen niet goed worden gelezen, of mailtjes half. Je hebt er nog twintig andere staan, dingen die je prioriteit hebben. Dus dat wordt met een scheef oog bekeken, waardoor dingen niet goed aankomen. En andere dingen worden niet gecommuniceerd, het heeft van alles wat.”	Twijfelgeval, te weinig tijd voor goede interne communicatie
4	“Er zijn voldoende middelen, maar niet iedereen gebruikt het. Ik vind Lync best wel een mooi middel, dat msn achtige om de telefoon niet bezet te houden maar toch even wat te vragen. Maar dan heb ik bepaalde collega's van een bepaalde generatie, 50+ dingen hè. Hoe werkt dat? En die klikt het dan niet aan, want die zet het niet aan. En dan gaat de kracht weer een beetje verloren. Ik denk dat het zonde is. Ik zeg ook niet dat ik het de hele dag door zou gebruiken, maar ik merk dat het wel handig kan zijn.”	Voldoende middelen maar de mensen gebruiken het zelf niet genoeg
5	“Nee.”	Nee
6	“Die is ook duidelijk voor verbetering vatbaar vind ik. We zijn nu pas begonnen met een blog vanuit het MT om, maar dat kan ook beter. Dat kan vele malen beter vind ik. In zijn algemeenheid vind ik de communicatie hier niet, maar dat is bij heel veel organisaties waar ik gewerkt heb hoor. Dat is overal, dat is niet alleen des Duivenvoordes, maar die kan beter. ” x: “Hoe verspreid u zelf informatie binnen uw afdeling? ” Y: “Dat kan ook veel beter. Ik ben zoekende naar de juiste manier van informatie geven. Ik heb het in het begin geprobeerd met wekelijks als ik naar het MT kwam mededeling doen voor de organisatie. Communicerende factor hier is dat je zowel te maken hebt met buiten diensten, met buiten dienst medewerkers vijftien FTE. En met een stuk of veertig, vijftig die binnen werken weet je wel. Dus een moment waarop iedereen kan, om dat in te plannen, nou dat is moeilijk, maar welke informatie geef je ook. Een buitendienst jongen zit echt niet te wachten op de informatie die je uit een MT geeft. Dus dat is een lastige. Ik ben er nog naar opzoek. Aan de andere kant, teamleiders die hebben natuurlijk wel wekelijks met hun	Nee, kan beter, het is lastig een moment in te plannen waarop je iedereen kan bereiken en het is lastig om uit te zoeken welke informatie je gaat communiceren en wat niet

team overleg. Dus die organisatiedoeleinden en dat soort dingen komt wel via die manier bij de medewerkers terecht. Maar ik ben nog zoekende ja. Ik heb het ook wel eens aan de managementassistentes gevraagd, help me daar nou bij. Probeer ook eens mee te denken hoe we dat kunnen doen. Misschien ook wel met een blog of met een wekelijks bulletin of een maand berichten. Of misschien wel een wekelijkse werkoverleg. Het is heel lastig omdat de diversiteit niet alleen tussen buitendienst en binnendienst maar ook binnen de binnendienst zeg maar zit ook al een enorme diversiteit. Ik bedoel een beheerder riolering heeft totaal andere behoeften dan iemand die bij vastgoed werkt. Die bij civiele techniek werkt. Het is een hele diverse afdeling. ”

7	De vraag is niet gesteld omdat de respondent tijdens het interview aangaf dat deze niet voldoende is.	Niet voldoende
8	De vraag is niet gesteld omdat de respondent tijdens het interview aangaf dat deze niet voldoende is.	Niet voldoende
9	“O, binnen de hele organisatie. Nee nog niet, het is nog niet echt voldoende. Ik denk dat we wel wat meer aandacht daaraan moeten besteden.”	Nee, nog niet
10	“Wel als je uitgaat van het principe dat medewerkers ook informatie kunnen halen. Dan zou ik het wel vinden. Maar dat zegt natuurlijk ook iets over medewerkers.”	Wel als je uitgaat van het principe dat je informatie ook kan halen
11	“Voor mij wel ja. ”	Ja
12	“Nou voldoende, ik, ik vind dat nu niet te pijnlijk omdat er zo’n grote informatiestroom is. Ja er is teveel en voldoende, er zullen best items tussen zitten die prima zijn, maar Goethe heeft zo’n mooie tekst, in een van zijn prachtige boeken schrijft hij ‘in der beschränkung zeigt sich der meister’, dus hoe minder, hoe minder, less is more he, zeggen ze in het Engels dan. Dat komt allemaal van onze vriend Goethe af, als we dat zouden doen, dan denk ik dat het prima is, maar er wordt heel veel gezonden zeg maar.”	Het is nu niet te peilen omdat er zo’n grote informatiestroom is, het zou voldoende zijn als er minder wordt gezonden

3.6 WELKE INFORMATIE MIST U OF WORDT ER OP DIT MOMENT NIET GECOMMUNICEERD?

Rsp	Antwoord	Label
1	"Heb niet het idee dat ik veel berichten mis. Maar het is ook wel aan mezelf om bijvoorbeeld het intranet in de gaten te houden. Kijk als mensen het niet publiceren op intranet dan kom je er niet achter, of je moet een mailtje krijgen met die informatie."	Respondent heeft niet het idee dat het berichten mist
2	"Ik merk wel dat we rondom Skype enz. onwennig zijn, het is toch nog vreemd. We doen het wel hoor, en zijn ook mensen die op donderdag tijdens de vergadering afwezig zijn, die bellen dan in via Skype of Facetime. Maar dan wordt het wel wat ongemakkelijker. Social media heeft bij mij wel het zelfde niveau als mail. Het heeft alleen maar met zenden te maken en niks met ontvangen. Het heeft niks met communicatie te maken. Dat is dan alleen nog maar een extra informatiestroom en dat voegt niks toe."	Meer communiceren over social media gebruik
3	"Zeker toen we samengingen werden de werkprocessen hier en daar veranderd, compleet omgegooid, waardoor ik bijvoorbeeld mijn informatie niet meer kreeg, waar ik wel afhankelijk van ben. Nou dat zijn voorbeelden, en daar moet je constant tegen strijden en alert op zijn. Maar ook dat vanuit de ICT een project wordt getrokken, daarin veranderen zaken totaal. Het eindigt bij het ICT stukje, en de processen die eraan hangen, die communicatie daar naartoe is, tja slecht."	Informatie over werkprocessen mist
4	"Ja, misschien iets meer die P&O dingen. Soms moet je best wel erachteraan hoe regelingen werken. Vooral die vrij praktische dingen over fietsenplannen, maar dat is allemaal wel te vinden. Maar dat zie ik nooit echt staan. En ook wel nieuwe medewerkers, dat zie je allemaal wel op Intranet, dat mis ik niet echt. Maar ook, oh ja, ik heb ook nog wel een voorbeeld. Ik kwam een collega tegen, die was een periode ziek, en ik zat er best lang. En haar afdeling wist dat dan wel, een paar mensen, maar ze zei, het valt me echt tegen. Van amper een collega hoor ik iets, eentje zei ook, ik wist helemaal niet dat je weg was. Ja, we werken niet veel samen. En zij vond dat toen, ik weet niet of ik het persoonlijk prettig zou vinden als ik langdurig ziek ben, dat iedereen dat dan maar weet, maar zij voelde zich een soort van alleen. Ze zegt ja, ik heb één keer een kaartje gehad, maar ik hoor nooit wat van iemand, en ze was wel een soort van verdrietig daarover."	P&O informatie mist, nieuwe medewerker informatie mist en informatie over collega's die voor langere tijd afwezig zijn
5	"Ja, dat kan ik nu zo één twee drie niet zeggen welke informatie ik mis, want vaak weet je dat natuurlijk ook niet, maar vaak kom ik er te laat of later achter dat er informatie is geweest die ik dus ergens anders had moeten halen en dat is gewoon, ja dat is vervelend."	Respondent weet op dit moment niet precies wat ze mist
6	Maar ja, ik vind de gemakzucht daar loop ik wel tegenaan. Kwaliteitsbesef binnen deze afdeling. Ik snap het ook ergens wel. Die beheerders zijn natuurlijk alleen maar gediend met een goed onderhoud en beheer van de openbare ruimte en die hebben waarschijnlijk een broertje dood aan een raads- of B&W brief. Maar het hoort er wel bij, het is wel je job. Je bent in de publieke sector werkzaam dus. Dus ja, arbeidszetels hoog. Ik probeer die kwaliteit ook over te brengen op de mensen maar ik vind hier binnen deze afdeling dat te Duivenvoorden in zijn algemeenheid. Je hebt hier mensen die er dag en nacht mee bezig zijn. Die echt de benen onder hun kont vandaan lopen om	Mist betrokkenheid en informatie over kwalitatief hoogwaardig werk

het kwalitatief en kwantitatief allemaal op tijd af te krijgen. Maar je hebt een hele grote grauwe grijze middenmoot die ja, van acht tot vier hun werk doen. En dat zullen ze ook best wel goed doen. Maar dan mis ik wel dat stukje betrokkenheid. Die pit, weet je wel. De meerwaarde. ”

7	“Ik vind, ja, wat ik mis is het te weinig opzoeken, en de telefoon pakken en elkaar bellen. Dat vind ik echt, ons communicatiemiddel is matig. En als er iets is, altijd afspraken maken, of altijd mailen, ik denk dat daar iets mist, en je kan dan praten met Facetime, skypen, Lync, dat je dat soort middelen moet inzetten om het wat dynamischer te maken. En elkaar opzoeken, met elkaar in gesprek zijn aan de hand van vraagstukken. En dan de vraag stellen wat gaan we nu doen, dat is altijd lastig.” X: “Ik heb altijd het idee dat Lync nog niet echt geaccepteerd is.”	Mist dat mensen elkaar te weinig opzoeken
8	“Wat ik mis is het opzoeken, de face-to-face communicatie en wat de mensen willen”	Mist dat mensen elkaar opzoeken en de behoeftes van medewerkers zelf
9	“Wat binnen de organisatie gemist wordt is nieuws uit de top. Waar zijn we mee bezig, waar gaan we naartoe, dat is wat gemist wordt en daardoor denken mensen dat we maar met zijn allen wat aan het doen zijn. ”	Nieuws uit de top mist
10	“Ja, wat ik dan heel erg hoor is dat er heel veel informatie wordt gemist over werkprocessen. Dus wie bij welke afdeling, wie sluit waar bij aan. ” Y: “Ja die heb ik ook, ja. ”	Informatie over werkprocessen mist
11	“Dat weet ik niet. Als ik hem niet ontvang, weet ik ook niet of ik hem mis. ”	Zolang de respondent het niet ontvangt weet hij/zij niet of hij/zij het mist
12	“Nou ik mis niks omdat ik weet waar ik het moet halen zeg maar. ” X: “Ja, maar u bent wel bewust bezig met het halen? ” Y: “Ja. Want deze cultuur, de cultuur hier die hangt wel heel erg bij mensen van ik ontvang, ik ontvang, ik ontvang, maar ik haal niks. Ik weet waar ik moet zijn, ik bel ook gewoon iedereen op als ik het moet weten. En als ik het niet weet en ik moet het zeker weten, dan bel ik gewoon de burgemeester op en dan zeg ik gewoon joh hoe zit het nou, wat heb je nou besloten weet je, als het relevant is. Ik ga niet zitten wachten tot iets bij me komt, maar dat is toch wel heel veel hoe mensen hier te werk gaan volgens mij. Maar ja, al die verslagen en dingen en krantenknipsel, dat is ook zo’n irritatieonderwerp van mij, dan denk ik hou ermee op joh. Als er echt iets aan de hand is hebben we tegenwoordig van die piepers, die BHV piepers die vind ik relevante informatie bevatten. Als er wat is mag ik EHBO’en en dan, kijk ik zal hem trouwens even aanzetten, dat zijn relevante dingen, maar alles wat in veelvoud gemaakt wordt kan volgens mij nooit effectief zijn. ”	Respondent mist niks want hij/zij haalt het zelf

3.7 WELKE INFORMATIE IS OVERBODIG?

Rsp	Antwoord	Label
1	"Nou, ik ervaar dat niet zo als overbodig eigenlijk. Nee, en op intranet ook, is het iets wat ik minder interessant vind, dan skip je het zeg maar. ik heb niet het idee dat ik denk jeetje, krijg ik nu alweer zo'n bericht, wat moet ik ermee, dat heb ik niet."	Niets is overbodig
2	De vraag is niet gesteld omdat uit het interview bleek dat er niets specifiek overbodig is maar dat het van belang is dat de juiste informatie naar de juiste mensen wordt gecommuniceerd.	De informatie leveren aan de mensen waar het ook relevant voor is
3	De vraag is niet gesteld omdat uit het interview bleek dat er niets specifiek overbodig is maar dat het van belang is dat de juiste informatie naar de juiste mensen wordt gecommuniceerd.	De informatie leveren aan de mensen waar het ook relevant voor is
4	"Ja, ik krijg wekelijks mail over de toetsingscommissie vanuit een soort afdelingssecretaresse, die dan alle uitkomsten uit B&W besluiten, vergaderlijsten, dat soort dingen stuurt, dat vind ik echt heel erg overbodig. Maar ik heb ook weer nieuwsgierige Aagjes collega's die dat wel allemaal lezen. Dus we hebben een tijdje gezegd joh, ik hoef al die mailtjes niet, want ik verwijder het gelijk. En dat gaat dan over collegevoorstel, dit en dat. Maar ik verwijder het nog steeds gelijk. Maar toen is het dus een tijdje gestopt, en een paar mensen hebben toen gezegd, ja maar ik las het wel soms. Dus nu staat het weer aan, maar ik vind het echt overbodig. Want dat zijn zeker drie mails per week, en dan heb je geloof ik een soort besloten mailtje, en dan nog openbare. Nou ja, het boeit me wel zodra het betrekking heeft op mijn werk, maar dan wordt het natuurlijk tijdens het afdelingsoverleg of teamoverleg wel besproken. Dus ik ga zeker niet heel die documenten doorspitten. Ik vind dat echt een beetje onnodige vulling van de mail."	Alle uitkomsten van B&W besluiten zijn overbodig
5	"Zo. Ja, dat is een goede. Dat zou ik zo één twee drie niet weten." X: "Zijn er ook wel eens dingen die je op intranet ziet of via de mail krijgt dat je denkt: ja, dit is eigenlijk helemaal niet aan mij besteed, dus dat hoef ik allemaal helemaal niet te lezen, of?" Y: "Ja, maar daar besteed ik dan dus ook geen aandacht aan en daarom kan ik het waarschijnlijk nu- het is niet zo, het is dan voor mij overbodig, maar ik kan me voorstellen voor een ander niet. Dus dan heb ik altijd zoiets van oké, nou ja, klaar."	Er zijn wel zaken overbodig maar daar besteed de respondent geen aandacht aan
6	"Op zich is niets overbodig natuurlijk. Want iedere communicatie is communicatie. Ja beter te veel te veel dan te weinig zou ik bijna willen zeggen. Ik heb niet zoiets van nou dat is totaal overbodig. Maar dat gaf je zelf ook al aan, zonder, met communicatie en dan zinkt het in de organisatie al helemaal rond."	Niets is overbodig want iedere communicatie is communicatie
7	De vraag is niet gesteld omdat uit het interview bleek dat er niets specifiek overbodig is maar dat het van belang is dat de juiste informatie naar de juiste mensen wordt gecommuniceerd.	De informatie leveren aan de mensen waar het ook relevant voor is
8	De vraag is niet gesteld omdat uit het interview bleek dat er niets specifiek overbodig is maar dat het van belang is dat de juiste informatie naar de juiste mensen wordt gecommuniceerd.	De informatie leveren aan de mensen waar het ook relevant voor is
9	De vraag is niet gesteld omdat uit het interview bleek dat er niets specifiek overbodig is maar dat het van belang is dat de juiste informatie naar de juiste mensen wordt gecommuniceerd.	De informatie leveren aan de mensen waar het ook relevant voor is
10	"Ja welke ik persoonlijk overbodig vind of? Al die OR nieuwtjes enz., maar dat lees ik ook gewoon niet. En zo'n personeelsblad is leuk, maar het is niet noodzakelijk. Het is wat achtergrond, maar dat is niet een vorm van informatie die je nodig hebt."	Or nieuwtjes en personeelsblad
11	"Nou, die tweewekelijkse terugkoppeling, vind ik ideaal als die gehouden wordt, mondeling. Ja, ik ben gek van mondeling zal ik maar zeggen. Er wordt kort even aangestipt wat is er besproken en mocht je dan verder	Alleen de hoofdlijnen zijn genoeg

willen kijken, dan ga je op intranet zoeken of dat soort dingen. Gewoon even de hoofdlijnen wil ik graag weten en als ik dan wil verdiepen, dan ga ik zelf wel doen. ”

- 12** De vraag is niet gesteld omdat uit het interview bleek dat er niets specifiek overbodig is maar dat het van belang is dat de juiste informatie naar de juiste mensen wordt gecommuniceerd.

De informatie leveren aan de mensen waar het ook relevant voor is, de rest is te veel en overbodig, vooral PV nieuws

3.8 ZIJN DE HUIDIGE COMMUNICATIEMIDDELEN UP-TO-DATE?

Rsp	Antwoord	Label
1	"De middelen? Nou het personeelsblad natuurlijk wel, die is net nieuw. Het intranet nee, maar er komt nog een nieuw intranet, dit is een tijdelijke oplossing. Studie Duivenvoorde is er eentje, ja die vind ik op zich wel van deze tijd."	Intranet nog niet maar is maar tijdelijk, voor de rest is het wel up-to-date
2	"Ik denk wel dat ze up-to-date zijn maar het zou wel handig zijn als iedereen een telefoon en een Ipad zou hebben."	Ja, als iedereen een telefoon en Ipad zou hebben
3	"Ik denk dat dat wel voorhanden is ja."	Ja
4	"Jawel, sinds die nieuwe Outlook, dat met die agenda's vind ik wel heel handig. En ook dat je iedereen agenda kan inzien. Dat vind ik wel echt een verbetering. En ook dat dat dan met je iPad of iPhone weer samengaat. Kan wel eens misgaan met afspraken. Maar ik vind het hier wel up-to-date, de communicatiemiddelen, want Lync hebben ze dan in geïnvesteerd en Outlook, Intranet, dat ziet er anders uit en proberen ze duidelijker te maken. Dus ik vind van wel, de middelen zijn er wel, maar ja, de medewerkers moeten zelf ook willen."	Ja
5	"Ja, daar heb ik niet zo heel erg veel verstand van, maar ik schat zo maar in dat er wel nog wat meer kan. Hoe moet ik dat nou zeggen?" Y: "Nou, ik denk dat er digi- of hoe zeg je dat? ICT technisch nog wel een hele hoop mogelijk is. Maar ja, niet dat ik- ja. Want zij hebben bijvoorbeeld dat Lync geïntroduceerd, maar ik begreep dat er heel veel mensen er nog niets mee kunnen, omdat onze computers daar nog niet op ingesteld zijn."	Ja, maar er moet meer uitleg over de middelen worden gegeven
6	"Nee."	Nee
7	"Nou, ik noem maar wat, er zijn ook jongeren die het niet erg vinden om even te appen, en een groepsapp te maken. Die kunnen daarin ook allerlei andere dingen die we kunnen doen bespreken, inderdaad, maak gebruik van Facetime of weet ik wat. Of op een andere manier. Wij hebben een onderzoek laten doen hoe het onze digitale dienstverlening is, kennis, wat Janneke heeft gedaan, en er is gewoon niks nog meegedaan. Je kunt op allerlei manieren zorgen als iedereen dat mail zat is, om er andere vormen voor te bieden. Daar kunnen we echt nog een grote slag in maken, hoor. En ik vind dat die jongeren daar veel in zou kunnen betekenen. En misschien moeten we die wel veel meer inzetten met elkaar. Ja, want die zijn er handig in, die moeten de boel leiden, ook de ambassadeurs worden, geintjes mee maken, dingen voorstellen. Misschien moeten we wel eens een dag in de week geen mails eruit knallen."	Nee, kan nog een grote slag in gemaakt worden, betrek meer jongeren bij dit proces
8	"Nee, we kunnen echt nog wel veel modernere dingen doen. En ik vind dat de jongere mensen hier echt een aantal pogingen hebben gedaan, maar dat wij er te weinig waardering voor hebben."	Nee, het kan nog veel moderner
9	"Niet helemaal. Wat wel een wens is, is het intranet actiever inzetten als een communicatiemiddel, maar daar is geld ook voor nodig en tijd om het te ontwikkelen. Maar daar zit wel een idee in, om daar dan een soort meer een soort platform van te maken waar mensen, ja een beetje vraag- en aanbodachtig." X: "Ja ik dacht je kan er een zoekfunctie opzetten of een soort Anna zoals je bij de IKEA hebt, iemand die dan je vragen beantwoordt of zo." Y: "Ja."	Niet helemaal, intranet moet actiever worden ingezet

	X: "Je kan er ook een app bij maken." Y: "Ja en ik vind ook wel, ik krijg ook wel vaak klachten over intranet en vindbaarheid. Maar ja je kan niet alles op de eerste pagina zetten, met een doorklik button, dat werkt gewoon niet. En dan vind ik het ook wel een beetje lui. Dan denk ik van ja, je mag ook wel even naar informatie zoeken als medewerker." X: "Dat gebeurt niet echt?" Y: "Nee maar dat heb je met de krant ook, daar staat ook niet alles alleen maar op de voorpagina." X: "Nee." Y: "En dat je dan alleen maar daar naar kijkt en hem vervolgens in de papierbak gooit. Daar zitten nog dertig pagina's achter. En dat is met intranet natuurlijk ook. Want we hebben nu ook een MT blog, zijn we dan aan het maken en iedere week schrijft één van de MT-leden een stukje over de week. Een soort keek op de week, terugblik, met nieuwtjes of gewoon dingetjes. Nou en die wordt dan steeds als nieuwsbericht gepost en dan gaat die het archief in. Maar het archief zit gewoon in de tweede laag. Maar ja dan krijg je meteen weer uit het MT, ze kunnen het niet vinden. Ik zeg natuurlijk kunnen ze het wel vinden, als ze zoeken."	
10	"Zijn ze, nou up-to-date van deze tijd of zijn ze erg ouderwets, achterhaald? Nou ik vind ze up-to-date, maar misschien loop ik heel erg achter. Kijk ik zie overal allerlei systemen waar niks in kan vergaren. Maar ja dat ken ik allemaal niet. Wat wij wel doen, als ik teamoverleg heb en één van de teamleiders die werkt bijvoorbeeld thuis, dan zetten we de iPad op tafel en dan doen we met Skype of Facetime."	Ja
11	"Nou ja, als gemeente loop je sowieso achter natuurlijk met communicatie. De middelen, de faciliteiten die je hebt. Volgens mij proberen ze wel naar wat we voorhanden hebben, om zo up-to-date mogelijk te communiceren."	Als gemeente loop je altijd achter
12	"Ik zat bijvoorbeeld te denken, heel veel mensen hebben een smartphone, je kan ook een intranetapp maken met meldingen die belangrijk zijn, dat je als gebruiker je voorkeuren kan instellen en zo." Y: "Ja want op je iPad kan je niet op intranet." X: "Terwijl als je nou een app maakt, die kan op iPad, op de smartphone, dan kan je voorkeuren instellen voor wat voor jou handig is en je krijgt een melding ervan, dat kan zo'n computer systeem gewoon doen. Of dat het een zoekfunctie heeft zoals Google." Y: "Wat een hele interessante is, ik wil niet zoveel van die nieuwsbrieven krijgen maar op vrijdag middag krijg ik altijd één nieuwsbrief van de V&G en daar kun je je op abonneren en dan kun je ook precies aangeven welke soort nieuwsberichten je wilt horen en welke niet. Dus een aantal vakgebieden kruis ik dan aan en die krijg ik ook alleen maar. Nou die krijg je dan één keer per week, interessant."	Nee, want niet iedereen heeft een telefoon en of iPad van de zaak, maar daarmee kan je niet op intranet, een app zou handig zijn

THEMA 4: GEWENSTE INTERNE COMMUNICATIE

4.1 VIA WELKE MIDDELEN ZOU U WILLEN COMMUNICEREN?

Rsp	Antwoord	Label
1	"Ik vind zelf intranet prettig werken. Je kan intranet raadplegen op het moment dat het voor jou uitkomt. Dat kan 's ochtends zijn, maar het kan ook halerwege de dag zijn. Het is maar net de enige dag niet en de andere dag wat uitgebreider als het iets belangrijks is, wat je echt op tijd moet weten vind ik het niet vervelend om een e-mail te krijgen van bijvoorbeeld de directie of een afdelingshoofd. Wat ik wel vervelend vind is dat er weleens collega's bijvoorbeeld een mail gaan sturen over kaartjes van een concert die ze over hebben, en dan aan iedereen, en dan denk ik wel van ja... ik denk dat ook een hele hoop mensen daar wel tevreden over zijn. Maar daar zit ik zelf niet zo op te wachten. Ik vind zelf als je je informatie kan vinden op intranet en daar staat het nieuws, en het personeelsblad is er eigenlijk meer voor achtergrondinformatie en leuke artikelen over projecten waar afdelingen mee bezig zijn, dan is dat genoeg."	Intranet en het personeelsblad voor achtergrondinformatie
2	"Ja, eigenlijk wil ik alleen mondeling. Bij elk ander communicatiemiddel zie ik ruis ontstaan. Of het moet zo zijn dat ik het daarna op papier zet."	Mondeling
3	"Ik heb een voorkeur voor face-to-face. Ik loop meestal eventjes ergens langs, dan kan je gelijk de feedback van de ander, je kan peilen of iemand de boodschap aan krijgt, je kan wat toelichten als je ziet dat het nodig is. Persoonlijk vind ik, dat werkt effectiever. Er wordt heel veel via de mail over de schutting gegooid, en wat ik al zei, de ontvanger, die heeft het druk en die heeft heel veel van dat soort mailtjes, en of de boodschap daarbij echt aankomt is onzeker, je mist de context."	Mondeling
4	"Ik vind sowieso face-to-face beter werken. Dan komt het beter aan. Maar zelf kijk ik wel altijd even Intranet. Ik denk dat je daar wel veel mensen mee bereikt. " X: "Ja, en je hebt dus Lync, vind je ook wel prettig op zich zei je. En de telefoon? " Y: "Minder, want ik ben zoveel aan het flexen, en ik ben vier ochtenden in de week bij het loket. Als we allemaal een mobiel nummer hebben of opnieuw krijgen, ja dan ben ik wel helemaal voor telefoon. Maar nu, dan zou ik overal snel moeten inloggen met mijn nummer, dat vind ik gewoon niet prettig."	Mondeling en de telefoon als iedereen een telefoon van de zaak zou hebben
5	"Nou ja, zoals ik zei, ik krijg liever dan dat soort informatie in mijn mail, want dan zie ik wat ik gemist heb ook als ik er niet ben en wat meer toch gewoon persoonlijk, mondeling."	Mail of mondeling
6	"Ik denk dat je een nieuw middel zou moeten gaan bedenken. " X: "Ik zat net te denken, ik weet helemaal niet wat mogelijk is. Een app. Heel veel mensen hebben een smartphone, een Ipad. Ik zou denken als je nou een app maakt, een soort internet app en die dan een soort pop-ups heeft en belangrijke meldingen die omhoog schieten. Heel veel mensen klagen er over dat als ze één of twee dagen niet hebben gewerkt heel veel informatie op internet naar beneden is gezakt. En dan zeggen ze ja we wisten het niet. En dan zegt iedereen ja het stond op internet. Ja het is naar beneden gezakt. "	Een nieuw middel

Y: “Dat merk ik zelf ook hoor. Als je een paar dagen, die informatie is gewoon weg. En ook nu bij die blog van het MT, dan moet je ook echt weten waar je moet gaan kijken want er zijn mensen bij in mijn afdeling die zeggen van jullie zouden toch met informatie komen. Ja die staat erop. Waar dan. Ik heb gekeken maar dan moet je weer naar onder en dan moet je daar weer iets aanklikken. ”

7	De vraag is niet gesteld omdat uit het interview bleek dat er een moderner middel mogelijk is en dat Lync meer gebruikt moet worden.	Lync
8	De vraag is niet gesteld omdat uit het interview bleek dat er een moderner middel mogelijk is en dat Lync meer gebruikt moet worden.	Lync
9	“Ik vind intranet ook wel een heel goed middel om dingen te verspreiden. Wat ik daaraan goed vind is dat er geen ruis ontstaat onderweg, want je kunt zeggen nou we doen alle communicatie langs de lijn. Nou dan komt het vanuit de directie bij de afdelingshoofden en de afdelingshoofden vertellen het aan de teamleiders en de teamleiders vertellen het aan de medewerkers. Maar je weet hoe dat gaat, onderweg verandert de boodschap en dat is soms lastig. En wat ik wel een goede manier zou vinden is, zeg maar de feitelijke situatie op intranet zetten en dan in de werkoverleggen bespreken wat de achtergrond is. ”	Intranet
10	“Nou wat wij zelf nu doen is dat wij werken met kanalen, dus mensen kunnen ons bellen, mensen kunnen langskomen, ze kunnen brieven sturen, mensen kunnen een mail sturen. Maar we hebben nu een nieuw kanaal, we hebben een SMS service ingericht. Dus wij sturen berichtjes naar mensen toe als bijvoorbeeld een rijbewijs of paspoort klaarligt. En we hebben een Whatsapp service geïntroduceerd. Mensen kunnen nu ook Whatsappen met ons. ”	Whatsapp
11	De vraag is niet gesteld omdat uit het interview bleek dat de respondent de terugkoppeling vanuit het MT fijn vindt en het intranet	Terugkoppeling vanuit het MT en het intranet
12	De vraag is niet gesteld omdat uit het interview bleek dat er op dit moment te veel kanalen zijn en de respondent het liefst één centraal kanaal wilt.	Eén centraal kanaal

4.2 WELKE INFORMATIE ZOU U GRAAG WEKELIJKS OF MAANDELIJKS WILLEN ONTVANGEN?

Rsp	Antwoord	Label
1	“Ja, het is wel grappig want ik kijk nu niet van hoe wil ik het, maar meer als hoe kunnen we dit als team doen. Zit je er op te wachten om iedereen elke week een overzicht te sturen met alle belangrijkste intranetberichten. Ik vind de laatste besluitenlijsten zowel van beide colleges als van de gemeenteraden wel heel nuttig. Dan kan je altijd nog zeggen van de gemeenteraad heeft dit besloten of het hier over gehad, hé hier ben ik mee bezig. Dan kan je altijd nog het filmpje van de gemeenteraadsvergadering terugkijken. Wat zou ik nog meer wekelijks willen ontvangen? Ontvangen in mijn mailbox of op intranet of maakt dat niet uit? Maakt niet zoveel uit hé. Gewoon informatie dus. Nou, nieuwe medewerkers, ook nieuws over en vanuit het MT, niet eens zozeer over wat ze hebben besloten maar meer waar ze het over hebben gehad, welke thema's en waar wordt over gesproken onderling om een beetje feeling te houden.”	Besluitenlijst van beide colleges en gemeenteraden, nieuwe medewerkers informatie en nieuws uit het MT
2	“Ik moet weten wat er in het college gebeurt, ook in de context. We hebben natuurlijk een hele aparte manier van werken, want je bent zelf nooit bij de besluiten. Ik ben zelf loco-gemeentesecretaris en dan zie ik ook wat voor invloed dat heeft. De context en de feeling die je ergens bij hebt. De discussies lopen vaak eindeloos door omdat je via papier praat. Ik zou graag via een andere manier met het college praten. En ja ik heb gewoon een heleboel informatie nodig om hier de boel te kunnen sturen. Het is onwijs schakelen tussen twee culturen want de ene wethouder wil het op deze manier en de andere wethouder op die manier. Je moet heel erg alert zijn op de bediening van welk college.”	Wat er in het college gebeurt en de context waarin dat gebeurt
3	“Nou studio Duivenvoorde, dat initiatief denk ik dat dat echt slim en goed gevonden is, dat is absoluut zeer positief. Dat zouden ze wat mij betreft zeker mogen doorzetten. Ja, wat zou ik wekelijks, twee wekelijks, ja niet specifiek. Want als je iets weet al, dan heb je die informatie niet nodig. Het is juist wat weet je niet?”	Studio Duivenvoorde vaker
4	“Ja, gewoon meer die personeelsmededelingen, want dan raak je ook meer betrokken bij collega's. Want er zijn gewoon onwijs veel collega's, maar ja, ik houd niet van die eilandjes van jij werkt maar daar en die werkt daar. En dat je er ook nooit wat van hoort. Ik heb nou, voordat ik bij wmo werkte, werkte ik in bodedienst. Gewoon post rondbrengen, vergaderingen, bruiloften, weet ik veel. Maar je maakte heel veel rondjes door het gebouw, in Voorschoten in ieder geval, dus ik kende echt overal wel iemand. En dat vond ik heel grappig, maar ook wel prettig werken, en heel afwisselend. En dat mis ik nu wel. Dus wat zou ik echt prettig vinden, ja, om nou te zeggen, nog meer borrels of bijeenkomsten. Dat ook niet echt. Ik kan niet echt een concreet voorbeeld geven van wat ik zou willen zien. Ik zie ook gewoon de goede dingen nu al, maar ik denk wel bepaalde dingen, dat dat wel wat uitgebreider kan worden.”	Meer personeelsmedelingen
5	“Ja, precies. Ja, want vaak weet je dat van je eigen afdeling wel, maar niet van andere- dat is wel interessant. Ja, sowieso, maar dat doen ze dan wel vrij goed via intranet als er nieuwe mensen komen eventjes een klein stukje schrijven. Ja, alle beleidstechnische dingen over personeel en zo dat vind ik ook	Beleidstechnische zaken, personeelsmededelingen en informatie over afdelingen mag vaker

	wel interessant.”	
6	De vraag is niet gesteld omdat de respondent aangaf zelf genoeg informatie te krijgen vanuit het MT en de concerndirectie.	Verkrijgt genoeg informatie vanuit het MT en de CD
7	De vraag is niet gesteld omdat de directie zelf van alles op de hoogte is.	NVT
8	De vraag is niet gesteld omdat de directie zelf van alles op de hoogte is.	NVT
9	De vraag is niet gesteld omdat de respondent tijdens het interview aangaf zelf genoeg informatie te krijgen vanuit het MT en de concerndirectie.	Verkrijgt genoeg informatie vanuit het MT en de CD
10	De vraag is niet gesteld omdat de respondent tijdens het interview aangaf zelf genoeg informatie te krijgen vanuit het MT en de concerndirectie.	Verkrijgt genoeg informatie vanuit het MT en de CD
11	“Nou, in ieder geval waar het MT mee bezig is, maar dat krijgen we. Maar ook misschien wel wat meer waar collega’s mee bezig zijn, hier op de werkvloer, projecten en dingetjes. Dat zoiets meer op intranet verschijnt. Ik hoef het niet in mijn mailbox, want mijn mailbox is echt vol. Dat niet, maar gewoon op intranet.”	Informatie over waar het MT mee bezig is, informatie over waar collega’s mee bezig zijn, werkvloer projecten en zaken, allemaal wel op intranet niet via de mail
12	De vraag is niet gesteld omdat de respondent tijdens het interview aangaf zelf genoeg informatie te krijgen vanuit het MT en zijn/haar informatie liever haalt.	Verkrijgt genoeg informatie vanuit het MT en de CD

4.3 HOE ZOU EEN IDEALE SITUATIE QUA INTERNE COMMUNICATIE VOLGENS DE MEDEWERKERS VAN WERKORGANISATIE DUIVENVOORDE ERUITZIEN?

Rsp	Antwoord	Label
1	“Ik denk dat er dan een soort intranet-achtige pagina moet zijn die bijna werkt als een soort Google. Dat je gewoon je vraag kunt intikken of een zoekterm en dat dan ook alle informatie die er gezocht wordt ook beschikbaar is. Dat is natuurlijk een uitdaging. Dan typ je bijvoorbeeld iets over het concernplan, dan typ je concernplan. Eigenlijk een soort google-achtig intranet. Dan hoeft je ook niet zelf op zoek. Dan maakt het eigenlijk ook niet zoveel uit hoe je aan de achterkant je intranet organiseert. Zelf als ik iets op internet wil zoeken ga ik altijd via de Google-app, ik ga nooit via Safari bijvoorbeeld. Alleen als ik vanuit een mail op een link klik maar verder doe ik alles via Google, dan denk ik wel waarom zou je dat intern dan niet ook doen.”	Een soort intranet pagina die werkt als google waarop alle informatie beschikbaar is
2	“Vind ik heel lastig. Want wat verstaat iedereen onder interne communicatie? Ik denk dat als ze zelf bij de gemeentesecretaris hun informatie kunnen ophalen. Rechtstreeks van de bron. Anders gaat een verhaal een eigen leven leiden. Ik probeer zelf ook elke donderdag een terugkoppeling van alles te geven naar mijn mensen. Van wat betekent het nou voor RO.”	Als medewerkers de informatie kunnen ophalen bij de gemeentesecretaris
3	“Dat iedereen toch openstaat, de tijd heeft en de ruimte heeft om dat op te pakken. Ik denk dat heel veel geen onwil is, maar dat het een lage prioriteit heeft.”	Als mensen tijd en ruimte hebben om interne communicatie actief op te pakken
4	“Ideale situatie. Nou ik vind dat het heel erg te maken heeft met bereikbaarheid. Dus als je iemand nodig hebt voor iets, dat dat lukt. Nou dat kan helpen als je allemaal of heel trouw die telefoons inlogt, of dan maar allemaal een nul zes nummer hebt. Want er zijn ook gemeenten waarbij gewoon iedereen een werktelefoon heeft, en dus beter bereikbaar is. Maar ik vind dat het ook wel een stukje, verantwoordelijkheid, niet alleen vanuit de organisatie, wat moeten wij nou krijgen om ideale communicatie te hebben. Maar ook een bepaald ideaalgedachte van, ik lees ook wat er op Intranet staat, dus dan weer ik ook wat er gebeurt, dat iedereen dat doet.”	Als iedereen bereikbaar is, dus iedereen een telefoon van de zaak en als ieder er van bewust is dat je communicatie ook moet halen en hier ook de verantwoordelijk voor draagt
5	“Juist. Nou dat zeg ik, ik zou het niet zo gauw zeggen, maar ik vind de communicatie af en toe tekort schieten, maar ik vind het wel moeilijk om dan te zeggen hoe je dat anders zou moeten doen. Wel in ieder geval wat meer informatie, want ik heb wel het gevoel dat we af en toe dingen ook gewoon niet te horen krijgen en ja, daar kan ik even niet over beslissen waarom dat dan zo is. Ja, hoe zou je het beter willen hebben? Ja, gewoon denk ik sneller die informatie geven en niet dingen achter gaan houden.”	Meer informatie en sneller
6	“Als mensen gewoon echt weten wat er in een organisatie speelt en welke verbeteringen of zaken kunnen bijdragen aan een betere organisatie of trots op een organisatie of een gezamenlijke missie.”	Dat mensen weten wat er in een organisatie speelt en naar welk doel er wordt gestreefd en hoe de medewerkers hieraan kunnen bijdragen
7	De vraag is niet gesteld omdat de respondent tijdens het interview aangaf dat medewerkers ook zelf de verantwoordelijkheid dragen voor het halen van informatie.	Medewerkers moeten er bewust van worden dat je communicatie ook moet halen
8	De vraag is niet gesteld omdat de respondent tijdens het interview aangaf een nieuw moderner communicatiemiddel te willen waarbij jongeren meer betrokken worden.	Als er een nieuw moderner communicatiemiddel is
9	“De ideale situatie? Ja die is dat je genoeg middelen hebt die je inzet, dus	Het middel inzetten dat

	je hebt dan de mondelinge communicatie, je hebt de parallelle communicatie om de lijn heen, dus dat is intranet en het personeelsblad en eventueel andere dingen. Ik vind de studio Duivenvoorde ook een communicatiemiddel. Dat functioneert als ook zodanig. Daar ontstaan ook echt veel netwerkachtige dingen. En hoe het ideaal is, is dat je het middel inzet wat past bij je boodschap. Nou en dan doe je de ene keer parallelle communicatie, de andere keer doe je een bijeenkomst, de andere keer doe je het langs de lijn. En nou dat is dan één en het tweede is, het kan er pas ideaal uitzien als we met zijn allen hetzelfde bewustzijn hebben dat we moeten communiceren. Want zolang je dat niet hebt, dan kun je middelen bedenken tot je een ons weegt, maar je moet als gebruiker of als vuller van die middelen je bewust zijn van, wat moet ik wanneer vertellen. ”	bij de situatie past, en als alle medewerkers zich er van bewust zijn dat ze moeten communiceren
10	“Ja medewerkers hebben natuurlijk wel eens de neiging om te gaan mopperen hè. Het is allemaal maar fout en de directie snapt het niet. kijk als je goed communiceert dan, ja haal je dat stukje weg. Maar het is een lastige hoor. Ik heb een vriend van mij, die heeft een eigen bedrijf, ook honderd man en daar hebben we het ook heel vaak over. Van hoe houd je nou de mensen betrokken en hoe houd je nou de mensen enthousiast. Ja. ” X: “En hij weet het ook niet? ” Y: “Ja nou ik vind dat hij daar wel heel goed mee omgaat en ook jaarlijks bijvoorbeeld toch een uitje zo organiseren dat iedereen erbij betrokken is en dat het leuk is. En dan maken ze ook een groepsfoto en die groepsfoto die printen ze dan heel groot uit van het jaar en die hangt in de ontmoetingsruimte. Dat iedereen zich part of the community voelt.”	Creëer een samenhangingsgevoel
11	“Nou, in ieder geval dat intranet gewoon houden zo. Daar zou je wel wat kunnen verbeteren, maar waar precies dat weet ik niet. Ik vind nu in ieder geval de nieuwe websiteverbetering, ook intranet, wel makkelijker, overzichtelijker te benaderen. ” X: “Zou u een zoekfunctie op intranet willen? ” Y: “Zoekfunctie, ja die zou wel beter kunnen. ” X: “Als je gewoon bovenin iets intypt, hoe maak je een visitekaartje, dat je dan gelijk krijgt van: zo maak je het, dit moet erop en bij die persoon moet je zijn. ” Y: “Ja, dat zou makkelijk zijn. Wat was de oorspronkelijke vraag? ” X: “Hoe de ideale situatie qua interne communicatie eruit zou zien. ” Y: “Oh. Ja, ik zou het dan zelf nog voor binnen mijn project echt handig vinden als er een soort projectomgeving is waar iedereen gewoon alle spullen kan vinden, je mails, alles bij elkaar zal ik maar zeggen. Nu zijn het allemaal verschillende processen, weet je. Je hebt afdelingsschijven. Bij de mailbox komt wat binnen, je kan wat deels in Decos opslaan en in je archief. Terwijl er volgens mij zeker middelen zijn waarin het makkelijker kan. Maar waarbij ik me ook wel besef dat daar misschien wel geen geld voor is, voor dat soort systemen. Maar voor projecten, als ik gewoon vanuit mijn functie kijk, zou een soort projectomgeving het wel een stuk makkelijker maken. ”	Intranet verbeteren en één centrale projectomgeving waar alle informatie te vinden is aangaande projecten en andere zaken
12	De vraag is niet gesteld omdat de respondent tijdens het interview aangaf dat de oorzaak van het probleem in de organisatie de hoeveelheid informatie is, het is te veel en via te veel kanalen, dit zou beperkt moeten worden tot relevante informatie via één kanaal.	Eén centraal communicatie kanaal met minder overbodige communicatie

4.4 HOE KOMT HET DENKT U, DAT DE INTERNE COMMUNICATIE ZO LAAG SCOORT IN HET MEDEWERKERSTEVREDENHEIDSONDERZOEK?

Rsp	Antwoord	Label
1	De vraag is tijdens het interview niet aan bod gekomen.	-
2	De vraag is tijdens het interview niet aan bod gekomen.	-
3	“Ja ik denk toch dat dat meeste, het grote gedeelte de oorzaak is. En dat mensen zich niet bewust zijn dat processen en acties verder dragen dan hun eigen afdeling breed is. En dan zeggen ze vaak, binnen hun eigen afdeling wordt gecommuniceerd, maar daarbuiten wordt het vaak of vergeten, of ze zijn zich er niet bewust van, of er is geen tijd. En dat zijn de punten denk ik, waar het aan schort.”	Mensen zijn zich er niet van bewust dat hun processen en acties verder dragen dan hun eigen afdeling, werkprocessen zijn niet helder
4	“Wat ik net al zei, bij mij heeft het laag gescoord vanuit beleid. Dus je mist een stukje communicatie van, wat hebben jullie daar nou besloten? En waarom horen wij daar verder niet van terug? Ik ben niet zo praktisch, tenminste ik denk persoonlijk daardoor heb ik het zelf ook laag gescoord. Want er waren letterlijk vragen van hoe is de communicatie tussen jouw team en de andere teams. Oh ja, en ik denk ook nog wel een stukje interne communicatie met echt hele andere afdelingen. Want ik ben mo, maatschappelijke ontwikkeling. Maar dat heeft soms wel raakvlakken met ruimtelijke ontwikkeling, met nieuwe projecten of weet ik veel iets voor mijn doelgroep, beperkt of chronisch ziek of wat dan ook. En dan krijg je daar niet zoveel van mee met elkaar. En daar moet je allebei in investeren, maar dat is wel een ding wat steeds terugkomt, dat ze met nieuwe projecten bezig zijn en dan, oh wauw, heb je hier gevraagd of iemand van de wmo kan meedenken? ”	Er mist communicatie over het beleid en waarom er is besloten wat er is besloten en interne communicatie tussen verschillende afdelingen
5	“Nou, omdat er volgens mij, omdat niet alle informatie bij iedereen terechtkomt of dat er informatie niet wordt gegeven.” X: “Dus het is vooral het ontbreken van informatie?” Y: “Ja.”	Ontbreken van informatie
6	“Ja weet je, ik sta er niet van te kijken. Want volgens mij bij iedere organisatie scoort interne communicatie laag. En dan kan je discussiëren of het een vier komma zes of een vijf komma zes moet zijn. Maar ik heb zelden een organisatie gezien waarbij dat onderdeel een zeven of een acht scoorde. Tuurlijk is het een signaal, en dat signaal moet je serieus nemen. Maar ik lig er dan ook aan alle kanten er niet van wakker. Ja, het is een signaal en dat moet beter. ”	Interne communicatie scoort altijd laag, bij elke organisatie maar het is wel een signaal
7	“Nou, ik denk dat we, want we hebben ook wel eens zeg maar wat bedacht, dat is een beetje onze analyse, we hebben heel veel gecommuniceerd toen de werkorganisatie in oprichting was. Dus daar hebben we ook veel positieve geluiden over gehoord, we hebben natuurlijk veel communicatiemiddelen ingezet toen. Maar toen de organisatie eenmaal stond ebde dat allemaal een beetje weg. Ja. En dat is natuurlijk een beetje plat gevallen toen de nieuwe werkorganisatie er was, dus dan is het contrast ook erg groot, en dan krijg je dat, nou, dat dat denk ik wel invloed heeft op de anticlimax. Je bouwt heel erg naar een bepaald punt op, en dan stopt het. “ X: “Ja, en dan, wat nu?” Y: “Nou, ik denk dat dat al een gap is geweest waar wij het goed op ingespeeld hebben.”	Te veel gecommuniceerd tijdens de oprichting van de organisatie en te weinig daarna
8	“Nou, ik denk dat we heel veel gecommuniceerd hebben toen de werkorganisatie in oprichting was. En daarna te weinig”	Veel gecommuniceerd tijdens de oprichting van de organisatie en

9	“Scoort altijd laag. En dat is een doodoener.” X: “Het is natuurlijk altijd een mikpunt.” Y: “Altijd, scoort altijd laag in onderzoeken. Maar waardoor die bij ons laag scoort kan ik wel iets bij bedenken en dat is dat voordat we een werkorganisatie werden in 2012 we het hele jaar gewerkt aan de voorbereidingen voor de werkorganisatie. Dat hebben we in een heel korte tijd, in een soort hogedrukpan gedaan. En er waren zeepkistenbijeenkomsten, er waren kennismakingsbijeenkomsten van alle mensen en weet ik het wat allemaal. Er was heel veel aandacht en tijd werd ingeruimd voor die communicatie. En dat had een doel, dat was natuurlijk om mensen mee te nemen naar dat nieuwe huis. En toen zaten we eenmaal in dat nieuwe huis en toen is het zo in één keer plof, dood neergevallen.”	daarna te weinig Heel lang naar de oprichting van de organisatie toegewerkt en toen de organisatie er was ontstond er een anticlimax waarbij de communicatie relatief plat viel
10	“Nou je moet niet vergeten, landelijk scoort het al laag hè.” X: “Het is altijd een mikpunt.” Y: “En ik weet bijvoorbeeld dat ik één team had die scoorde een 2,6 op communicatie. Terwijl een ander team scoorde gewoon bijna een zeven op communicatie. Dan denk ik dat dat heel persoonlijk is. Dat heeft ook te maken met hoe zo’n teamleider communiceert met zijn of haar team. Ik ben zelf heel erg van het principe management by walking around. Ik maak altijd even een rondje. Ik ga altijd even langs. Ik kom ’s morgens, ik zorg dat ik iedere dag altijd even overal mijn gezicht laat zien. En als ik in Voorschoten ben, loop ik altijd even over de plekken waar mijn mensen zitten. Ook al heb ik niks te melden. En dus dat team wat ik zelf aanstuur, ja daar scoorde de communicatie gewoon een voldoende. Terwijl ik ook weet dat dat andere team, ja die teamleider die communiceerde ook niet. Die hield alles bij zich en die gaf niks terug.”	Het is altijd een mikpunt dat laag scoort en het heeft te maken met hoe een afdelingshoofd en een teamleider communiceren met de medewerkers, het hangt er van af wat zij communiceren en vertellen
11	“Nou, dat is toch denk ik altijd de vraag van wat volgens mij het meeste leeft onder de mensen is van: wat is nou eigenlijk het beleid op managementniveau en waar houden ze zich mee bezig en wat is voor ons van belang om te weten. Die informatiestroom was volgens mij niet voldoende, dat niemand weet eigenlijk van: wij zijn wel met ons ding bezig, maar welk beleid of visie ligt er nou achter. Dat ontbrak. Ik weet eigenlijk zelf niet eens wat ik heb ingevuld als cijfer.”	Er mist informatie over het beleid en de visie, informatie over wat er leeft onder het management
12	“Nou omdat mensen per definitie denk ik heel erg ontevreden zijn over waar ze werken. Het heeft denk ik ook te maken met de leeftijdsopbouw van deze organisatie, een bepaalde groep mensen die hier werkt, die denkt van ja ik kom niet meer weg, wat moet ik nou, ik ben ontevreden. En dan is er ook nog een groep mensen die een heel druk privéleven hebben, vaak zijn dat mensen in de, nou ja eind twintig, begin dertig, die met een situatie met kinderen thuis zitten, niet meer slapen, niet meer normaal kunnen functioneren. En ook alles teveel vinden. En het, bijna privé werkt niet meer voor de manager.”	Het heeft te maken met de leeftijdsopbouw

THEMA 5: COMMUNICATIE VANAF HET MANAGEMENT

5.1 HOE VERLOOPT DE COMMUNICATIE VANAF HET MANAGEMENT? EN IS HET VOLDOENDE?

Rsp	Antwoord	Label
1	“Naar de organisatie toe niet voldoende, vind ik. Er is wel aangegeven, bij een overleg waar ik laatst zat, dat ging over interne communicatie met Nicolle, Annemieke en Wilma Atsma, en toen is er wel toegezegd door Wilma, dat dat opgepakt zou worden dat elke week iemand van het MT een terugblik zou geven op wat er besproken is. Volgens mij is dat nog niet gebeurd. Ik heb dat zelf al weet ik niet hoe lang geleden gezegd. Het is namelijk een kleine moeite voor het MT, om na elke vergadering, en de een doet het in verhaalvorm, de ander in bullets, dat maakt helemaal niet uit. Maar dat een MT lid elke week even op hoofdlijnen, van waar hebben we het over gehad, wat vertrouwelijk is hoeven ze er natuurlijk niet in te zetten, maar wel welke thema's zijn er besproken, wat staat er op de planning, allemaal van zulke dingen bespreekt. Maar dat bleek ook wel uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek, daar kregen ze een vier voor.	Naar organisatie toe niet voldoende
2	“We hebben de groepsapp, we hebben het MT en we bellen vaak. We lopen vaak bij elkaar langs. Ik vind het wel voldoende. Er wordt voldoende gecommuniceerd voor mensen om hun werk te doen.”	Via de Whatsapp en een MT blog
3	“Ja, dat hebben ze natuurlijk nu met die blog en alles een beetje, dat je wat meer weet wat er speelt. Ik denk op zich dat dat wel een goed initiatief is.”	Door het MT blog
4	“Ik vind dat mijn afdelingshoofd er echt heel veel aan doet, want die geeft wekelijks een terugkoppeling vanuit het MT. Ik weet niet of elk afdelingshoofd dat doet, maar echt een heel verhaal. ”	Een wekelijkse terugkoppeling vanuit het MT.
5	“Ja, die vind ik niet goed. Ik denk dat er dingen niet worden verteld.” X: “Ja, dus het is zeker niet transparant genoeg en te veel achterhouden.” Y: “Ja, en wat er verteld wordt komt allemaal heel rooskleurig over en ik denk dat daar wel, dat dat genuanceerd kan worden.”	Niet goed, er wordt te veel achtergehouden
6	“Die worsteling die wij hebben en die iedereen heeft, heeft de concern directie ook. ” X: “Exact hetzelfde. Hoe en wat en. ” Y: “Ja het is ook niet best. Die communicatie die daaruit vandaan komt. ”	Worsteling wanneer je wat communiceert en naar wie
7	De vraag is niet gesteld omdat tijdens het interview bleek dat de directie voornamelijk communiceert via e-mail, intranet en bijeenkomsten.	E-mail, intranet en bijeenkomsten
8	De vraag is niet gesteld omdat tijdens het interview bleek dat de directie voornamelijk communiceert via e-mail, intranet en bijeenkomsten.	E-mail, intranet en bijeenkomsten
9	“Op zich wel goed, denk ik. En soms ook niet, want dan gaan dingen rechtstreeks naar mensen toe en dan worden soms wel eens op twee plekken dezelfde opdrachten neergelegd. Dan hoor je dat mensen in de staf al met iets bezig zijn en dan komt het ook nog eens een keer ergens anders naartoe. En de directie heeft natuurlijk wel een enorme uitdaging, omdat ze met zijn tweeën één baan hebben. En dan heb je al snel ruis op de lijn,	Opzicht wel goed maar soms blijft het achter

	omdat je niet altijd met zijn tweeën op dezelfde plek bent. En je weet ook niet precies wat de ander zegt en doet. En door die verdeling in afdelingen heb je dat een beetje ondervangen. Maar soms, ja soms blijft het een beetje achter denk ik. Directie organisatie is ook een lastige schakel. "	
10	"Ja dat vind ik wel, maar wij hebben nu natuurlijk die Ipad, dus we kunnen alle agenda's inzien, en dat is ook actief hè. Toevallig net, dan heb ik dus weer even de agenda bekeken van het directieoverleg. Morgen hebben we MT, dat heb ik dan ook weer voorbereid en ik vind dat ik in principe alle informatie terug kan vinden. B&W, directie, MT. " X: "Is de directie ook zichtbaar genoeg voor medewerkers? " Y: "Nee. " X: "Zijn ze te weinig zichtbaar? " Y: "Ja maar moet het? " X: "Gewoon dat ze hun gezicht laten zien. Wat u zegt, u loopt rond, u laat even uw gezicht zien. " Y: "Ja, ja daar zijn ze verschillend in, Marc en Wilma. " X: "En zouden ze het meer moeten doen of vindt u van nou, dat is gewoon niet nodig? " Y: "Nou één van de twee echt wel wat meer, zeker als het gaat om Marc dan in Voorschoten. Kom eens uit je kamer en loop eens een rondje weet je wel. Ga eens kijken. En Wilma doet het wat meer. Ja maar goed ik vind dat ook een beetje hun verantwoordelijkheid. Ik kan de directie daar niet op wijzen Ik geef ze wel eens mee van joh, houd er rekening mee."	Via het directieoverleg, het MT overleg, maar de directie is niet zichtbaar genoeg voor de medewerkers
11	"Nou, die was wat karig zal ik maar zeggen en die is nu veel actiever ingezet. Ik denk naar aanleiding van dat onderzoek wat gedaan is. En dat vind ik hartstikke mooi dat er ook wat gedaan wordt met die resultaten van zo'n onderzoek en dat je het dan ook meteen ziet gebeuren. "	Was karig maar is nu veel actiever
12	Deze vraag is tijdens het interview niet gesteld omdat de respondent duidelijk aangaf dat hij/zij zelf zijn/haar informatie haalt/	De respondent haalt liever zelf de informatie

5.2 IS HET MANAGEMENT TRANSPARANT GENOEG?

Rsp	Antwoord	Label
1	"Nee, dat denk ik dus niet."	Nee
2	"Ze zullen ongetwijfeld vinden van niet. Maar ik heb niet veel meer te vertellen. Soms zeg ik wel dat ik ergens mee bezig ben en dat ik er verder nog niks over kan vertellen."	Ja
3	"Dat denk ik niet. Maar ja, of dat ook wenselijk en nodig is."	Nee maar respondent twijfel of dat wenselijk is
4	"Nee, niet echt. "	Nee
5	Tijdens het interview is deze vraag niet aan bod gekomen.	-
6	"Soms wel en soms niet. Soms dan heb je, maar dat zijn ook wel eens dingen. Dan kijk ik naar mijn teamleiders vind ik weer een ander verhaal. Maar er zijn soms best wel eens dingen dat je denkt van ja, dat moet ik gewoon even niet communiceren. Wat er nu gebeurt met die p begroting en dat soort dingen. Ja zijn dingen die blijven binnenskamers in zo'n MT. Of dat nou goed is of niet goed is. Maar er zijn soms dingetjes dan denk ik van ja, die moet je gewoon niet vertellen. Wordt soms ook in een MT gezegd, het is niet voor de grote massa bedoeld. Dus ja, die zal je altijd hebben denk ik die onderwerpen. "	Soms wel en soms niet, sommige dingen hoeven of moeten niet gecommuniceerd worden met de medewerkers
7	"Wij denken dat wij transparant zijn, maar dat zal vast niet zo zijn dan. En dat hopen we eigenlijk door het blogje van het MT, om dat een beetje verder te laten zien. Dat we transparant zijn en open. Ja. En de boodschap is dan ook lastig, wat ik natuurlijk heel veel terug hoor van iedereen is what's in it for me, nou, niks. Dus ik hoef me niet druk te maken, het kan zo goed komen. Maar goed, dat vind ik ook wel weer vervelend denk ik. Maar het lijkt me ook interessant als je wel met de ondernemingsraad gaat praten, of daar een verschil in zit van, hoe die het vindt, of we transparant zijn of niet. Want daar vertellen we ook veel. Heel veel en aan de voorkant, dat ze mee kunnen denken in het proces, dus ik hoop dat dat in ieder geval wel naar boven komt, want dat is ook het vertaalbureau, die zit er ook namens de medewerkers, dus in die zin is dat wel een soort graadmeter. En daar ben ik wel heel nieuwsgierig naar om, hoe dat ervaren wordt."	De directie vindt van wel
8	"Hartstikke. We hebben niet veel te verbergen. Mensen hebben misschien dat gevoel. we zijn behoorlijk open."	De directie vindt van wel
9	"Dat hoop ik wel. Dat probeer ik wel te zijn. Maar dat is eigenlijk meer aan de medewerkers, want ik ben zo transparant als een ander dat ervaart. Want ik kan zeggen, ja ik heb geen dubbele agenda en ik ben open over de dingen zoals ze zijn. Je kan niet alles vertellen, want dat kan gewoon niet. Maar wat kan, dat vertel ik en daar doe ik ook niet geheimzinnig over. Maar ja als andere mensen dat niet zo voelen, dan houdt het op."	De respondent hoopt van wel maar hij/ zij is zo transparant als een ander dat ervaart
10	"Nee. Maar ik denk ook niet dat dat altijd kan. " X: "Nee. Nee maar als het kan, bent u dan transparant genoeg? " Y: "Ja, ja. "	Wanneer het kan wel
11	"Ja, weet je, ik hoor wat in hoofdlijnen. Niet iedereen kan alles tot in detail vertellen waar hij mee bezig is. En of het transparant is, ja dat is altijd de vraag natuurlijk. Daar ga je van uit, dat het management transparant is. "	Transparant genoeg
12	"Ja soms een beetje te transparant denk ik. Weet je, je moet ook niet alles willen weten en alles willen vertellen. Als je alles weet wat er aan de hand is, dan raakt het volk van de leg. Dan moet je ook niet alles willen weten, ik hoef ook niet alles te weten, dat hoef ik ook niet als ik in een vliegtuig zit en aan het vliegen ben, ik hoef niet al die instrumenten te snappen. En net als heel veel mensen hier ook niet alles hoeven te weten niet omdat het niet mag, maar gewoon omdat het niet relevant is. "	Soms te transparant

5.3 SPOORT HET MANAGEMENT AAN TOT BETROKKENHEID?

Rsp	Antwoord	Label
1	"Nou, ook niet denk ik. Doordat ze eigenlijk ook niet echt communiceren."	Nee, door gebrek aan communicatie
2	"Ik weet niet in hoeverre ze daar echt bewust mee bezig zijn."	Twijfelt in hoeverre het management daar bewust mee bezig is
3	"Nou ja, dat scoort natuurlijk ook laag, de betrokkenheid bij de Werkorganisatie. Iedereen heeft toch echt zijn eigen ding dat hij zegt van daar ben ik wel heel erg betrokken bij. Ik denk dat het ook komt omdat het niet iets abstracts is. Het is iets wat niet grijpbaar is, en een gemeente is wel wat meer grijpbaar is. Ik denk dat dat wel daarin meespeelt. Je merkt het wel met nieuwe collega's, want als je ergens naartoe gaat en je stelt je voor, ik stel me automatisch voor, Simone Holdert, bag beheerder Wassenaar. Mijn collega stelt zich voor, bag beheerder Voorschoten. En dan is er iemand anders voor het gegevensbeheer, en die is pas later bij de Werkorganisatie gekomen, en die stelt zich voor, gegevensbeheerder Werkorganisatie. Het is maar net ook hoe je het tussen je oren hebt, en slechte gewoontes slijten langzaam. En ik denk dat dit ook meespeelt. Omdat toch nog niet alle taken, alles is helemaal over en weer."	Nee
4	"Kan meer vind ik. Er moeten bepaalde visies nu worden geschreven over, ik ga heel inhoudelijk, maar dan kan ik het beter je vraag betrekken, maar we hebben nu twee wmo loketten. Want de wethouder wilde, Inge wilde een loket in het gemeentehuis, maar we hadden eigenlijk al een ander wmo loket in het dorp. Nou, dat werkte eigenlijk hartstikke goed, en er zaten ook externe partijen, maatschappelijk werk en nog een paar clubs. Dus dat was eigenlijk een mooie machine. Maar nee, ik wil er ook een, dan maar twee, maar er moet iets in het gemeentehuis. En daarin voel je gewoon van ja, betrek ons, want wij werken daarin, wij kennen de klant, je kan niet zomaar de ene toko dichtgooien en maar verzinnen dat iets anders open moet. En dan voel je je gewoon niet echt betrokken in dat proces, en hoe die visie van haar is. Je voelt alleen maar van, zij wil dat, en zij heeft bepaalde beloftes gedaan, dus wij moeten daar maar gaan zitten. En men zegt van huh, maar moet ik nu naar het gemeentehuis? Huh, maar acht jaar lang ben ik voor mijn wmo dingen naar het dorp gegaan. En dan voel je je niet genoeg betrokken."	Het kan meer
5	"Ja, dat doen ze wel, maar zeker de mensen die hier natuurlijk al wat langer werken die, ik denk dat die daar niet meer, dat die daar een beetje, hoe zeg je dat?" X: "Dat die daar niet meer vatbaar voor zijn, op die manier." Y: "Ja, want nou ja, als het al zo vaak op die manier gebeurd is, maar dat het daarna gaat het, nou ja, wordt er geen gevolg aan gegeven dan, ja." X: "Dan raak je op een gegeven moment een beetje stoïcijns voor alles." Y: "Ja."	Ja, maar medewerkers die er langer werken zijn dat vatbaarder voor
6	"Ja daar sturen we wel op. Zowel de teamleiders als ik. Omdat we daar niet echt over tevreden zijn. Dat kan beter."	Ja
7	De vraag is niet gesteld omdat de respondent geen deel uit maakt van de twee doelgroepen waar deze vraag op van toepassing is.	NVT
8	De vraag is niet gesteld omdat de respondent geen deel uit maakt van de twee doelgroepen waar deze vraag op van toepassing is.	NVT

9	"Ja."	Ja
10	"Ik geef daar één voorbeeld van. Van de week kregen wij door dat we eens wat kritischer moeten kijken naar de B&W adviezen die we aanleveren, met die dertig seconden lijn of tien seconden lijn. En dan ga ik eens nadenken en dan overleg ik met de teamleiders. Wie is er nou in onze afdeling die daar heel goed in is? Nou die hebben we gevonden, dus ik heb nu een gesprek met haar, om te vragen of ze eerst wil beginnen met ons als team, hè dus de staf, ons weer eens wil bijpraten. En daarna als een soort ambassadeur wil gaan optreden waar mensen tegen kunnen opkijken, als ze een B&W advies moeten maken, omdat zij het zo goed kan. Daarmee maak je de mensen ook meer betrokken."	Ja
11	"Tot betrokkenheid met wat? " X: "De organisatie. " Y: "De organisatie. Nou, dat vind ik wel heel breed. Laten we gewoon bij het team en de teamleider blijven, dat is degene volgens mij die het dichtst bij staat, zal ik maar zeggen. Die spoort wel aan tot betrokkenheid, ook gewoon met je werk zal ik maar zeggen. En die vertelt gewoon wat zij weet vanuit het management en dat, als ze daarop aanspoort actief vragen van jullie moeten je hierin gaan verdiepen. "	Ja
12	"Ja, ik doe dat zelf door ook mee te werken wanneer het druk is. En dan zeggen ze tegen me dat hoeft jij toch niet te doen, hoezo niet? Ik ben toch ook gewoon een boer uit de klei met handen en voeten. Ik probeer ook altijd even aan iedereen te vragen hoe het gaat door gewoon bij ze op het bureau te gaan zitten."	Ja

5.4 BETREKT HET MANAGEMENT DE MEDEWERKERS GENOEG BIJ BESLUITEN EN VERANDERINGEN IN DE ORGANISATIE?

Rsp	Antwoord	Label
1	"Ja, het management besluit niet, maar ja dat gaat waarschijnlijk via de lijn. Maar het zou allemaal best wel meer in makkelijk leesbare vormen mogen verschijnen met ook een vertaalslag erbij wat het voor de organisatie betekent."	Mag meer
2	-	-
3	"Nee, daar geloof ik niet in." X: "En zou dat wel moeten?" Y: "Nee ik denk het ook niet, want medewerkers, iedereen heeft zijn eigen visie. Ga aan 100 man wat vragen, iedereen wil iets anders. Er zal iemand een knoop door moeten hakken."	Nee
4	"Nee, niet echt. "	Nee
5	"Nee." X: "En zou je graag willen dat ze ook medewerkers betrokken bij besluiten die ze gaan nemen?" Y: "Ja, kijk er komen, misschien niet in alle gevallen, maar ik denk dat er in een hoop gevallen best wel medewerkers die op dat vakgebied werken, die daar verstand van hebben, dat ze een hele goede, hoe zeg je dat? Contributie kunnen leveren aan bepaalde besluiten, want je kan niet overal over hebben nagedacht, terwijl als je een paar mensen uit de praktijk vraagt, dan kom je vaak wel op een goed idee." X: "Twee weten meer dan één, hè."	Nee
6	"Ja dat wel, dat doe ik wel. Dat vind ik wel. Alhoewel, maar ook daar moet je jezelf constant op scherp houden. Wat ik al zei, ja die waan van de dag die is zo giga groot, zeker binnen deze afdeling. Dat iedereen daar gewoon voor zichzelf scherp op moet blijven anders dan verwatert dat. "	De respondent vindt van wel
7	Deze vraag is niet gesteld omdat tijdens het interview naar voren kwam dat de concerndirectie graag wilt dat de medewerkers meedenken.	NVT
8	Deze vraag is niet gesteld omdat tijdens het interview naar voren kwam dat de concerndirectie graag wilt dat de medewerkers meedenken.	NVT
9	"Ja daar geldt een beetje hetzelfde voor. En ik doe dat wel natuurlijk, want ik heb toch iets van 45 mensen in de afdeling, dat kan ik niet allemaal apart doen. Dus ik doe dat voor de communicatie en P&O teams, via de teamleiders. En zelf houd ik ICT bij de les. En ik heb het gevoel dat ik wel voldoende met die mensen over dingen praat en dat ze ook wel hun inbreng hebben. "	De respondent vindt van wel
10	"Ja. " X: "Om hun mening vragen? " Y: "Nee. " X: "En u neemt het dan ook echt een overweging of? " Y: "Ja. "	Ja
11	"Nou, dat verschilt een beetje, afhankelijk van wat het onderwerp is. Het is of een mededeling achteraf, of aan de voorkant wordt wel geïnventariseerd. " X: "En wat vindt u daarvan? " Y: "Ja, ik begrijp sommige dingen wel waarvan je ze aan de achterkant hoort. Ja, weet je, je moet bij besluitvorming toch altijd op een gegeven moment knopen doorhakken. Als dat snel nodig is, dan is er geen tijd om iedereen om hun mening te vragen. De meningen zijn toch nooit hetzelfde. "	Verschilt per onderwerp
12	"Ja te veel wat mij betreft. " X: "Te veel? " X: "Is het nu niet half dat mensen het idee hebben dat er wel om hun mening wordt gevraagd maar dat daar niks meegedaan wordt en dat er dan toch maar iets wordt besloten? " Y: "Ja maar dus moet je ook niet alles vragen aan mensen. "	De respondent vindt dat het te veel is

THEMA 6: KERNWAARDEN

6.1 WELKE WAARDEN ZIJN VOOR U BELANGRIJK?

Rsp	Antwoord	Label
1	“Waardering is ook erg belangrijk, geen erkenning maar vooral waardering. Als iets niet goed gaat hoor ik dat graag maar ik vind waardering uitspreken over wat iemand doet ook erg belangrijk. Elkaar enthousiasmeren, elkaar helpen en echt met een team werken. Prettige werkplek, licht, hygiëne, het moet ook gewoon schoon zijn, dat ik op de fiets mijn werkplek kan bereiken, locatie. En dat iedereen bereikbaar is, ongeacht waar je inlogt, of iemand nou thuis werkt of op een of ander kantoor, maar dat je in ieder geval weet waar iedereen zit. Een vaste werkplek lijkt me ook fijn. Dit lijkt misschien tegenstrijdig met flexibiliteit maar met flexibel bedoel ik dan meer hoe je in je werk met je werk omgaat. Ik ben zelf ook niet heel erg fan van flexplekken en het principe dat niemand meer een eigen plek heeft, maar goed dat is persoonlijk. Ik denk dat het ook wel heel erg belangrijk is op je werk, je hoeft niet elkaars beste vriendinnen te zijn maar, dat je bij elkaar terecht kan zijn. Als er iets is of er is een vervelende situatie dat je daar open in kan zijn. Dat heeft voornamelijk te maken met vertrouwen.”	Waardering, elkaar enthousiasmeren en elkaar helpen, een prettige werkplek, hygiëne, licht, bereikbaarheid van collega's en plekken, een vaste werkplek en terecht kunnen bij je collega's
2	“Ik vind de kernwaarden zoals we die benoemd hebben erg belangrijk. Ambitieuze, sterk, professioneel en dienstverlenend wel echt woorden die ook op deze afdeling passen. En als management vind ik het belangrijk dat ik goed moet omgaan met macht. De teamleiders kunnen daar nog wel aan werken. En proberen zo min mogelijk bullshitbingo te verkopen.”	De kernwaarden
3	“Collegialiteit. Ik denk, dat is hele hoge. Vertrouwen, als jij zegt van iets gaat niet, dat het ook voor waar wordt aangenomen. En ik begrijp voor leidinggevend dat dat lastig is, maar dat is best wel lastig omdat iedereen daar natuurlijk ook weer anders in is. Maar ook dat de leidinggevend jou wel een beetje op je woord kan inschatten. Want de één zegt ik kan niet meer en die zit tot hier, en de ander zegt ik kan niet meer, ik heb te veel werk, en die zit dan tot hier.”	Collegialiteit en vertrouwen
4	“Prettige collega's, goede verstandhouding met collega's, maar ook een teamleider waarvan je weet wat je aan diegene hebt, die duidelijk is. Dat vind ik heel belangrijk. En een goede werkplek.”	Prettige collega's, goede verstandhouding met collega's, goede werkplek en een goede teamleider
5	“Ja. Ik vind samenwerken heel belangrijk. Je moet het met zijn allen doen. Ik vind het menselijke aspect nog steeds het allerbelangrijkste, dat we niet, hoe zeg je dat? Nou ja, alleen maar dat taakgerichte en dat je moet ook aan de menselijke kant kijken. Dat vind ik even het belangrijkste.” X: “Dus het humane aspect.”	Samenwerken en het menselijke aspect
6	“Ik vind je verantwoordelijkheid voor je werk vind ik een hele belangrijke. Ik vind dat je loyaal moet zijn naar je organisatie en naar je collega's. Het besef dat je het niet doet voor jezelf maar dat je allemaal zijn we hier in dienst van die inwoners van Voorschoten en van Wassenaar. Die betalen ons salaris per slot van rekening. Ik kan heel slecht tegen dat brieven niet op tijd geantwoord worden. Of mensen die niet teruggebeld worden. Dat proberen we wel enorm de aandacht op te geven. En dan zeg je ja maar ik heb niks te melden, ja dan meld je dat je niks te melden hebt. Maar je belt in ieder geval terug. Brieven afdoen, of dat soort dingen meer. Vaak is even langsgaan bij iemand, en dat kan zeker bij zo'n operationele afdeling als OGB heel goed. Dat	Verantwoordelijkheid voor je werk, loyaliteit naar de organisatie en collega's toe

stimuleer ik zeker bij de jongens van de buitendienst. Als er bijvoorbeeld een inwoner een klacht heeft over groenonderhoud of zo, nou ga er even heen. Een voorman of zo. Bel even aan. Dat geeft zo veel goodwill. Dat vind ik een hele belangrijke. De loyaliteit en het besef dat je het allemaal voor die inwoner doet en voor niemand anders. Ja natuurlijk voor je gemeentebestuur maar die inwoner is het belangrijkste.

7	Deze vraag is tijdens het interview niet aan bod gekomen.	NVT
8	Deze vraag is tijdens het interview niet aan bod gekomen.	NVT
9	“Ja ik vind openheid belangrijk. En wat ik ook belangrijk vind is dat er ruimte is voor allerlei geluiden, dus ook als mensen niet eens zijn met de koers of met maatregelen, dat ze dat ook gewoon kunnen zeggen. Want dat is natuurlijk altijd gevaarlijk als je met zijn allen een bepaalde kant op wil en nou daar ben je dan hard. En dat iedereen die daar anders over denkt of over voelt, dat het dan, dat er dwarsliggers zijn of zo. Terwijl heel vaak, in mijn idee heel vaak mensen die dan zogenaamd van die dwarsliggers zijn, dat zijn soms ook mensen met heel grote betrokkenheid, want daarom maken ze zich zo druk. Dus dat kan je niet doodslaan, dus je moet daar ook naar luisteren en ook ruimte voor hebben. En, ja ik vind het wel belangrijk dat dat er is en ja dat mensen zoveel mogelijk gezien worden en doen waar ze goed in zijn of wat ze leuk vinden. Dus dat we niet zo heel erg in die vaste functies en die vaste takenpakketten aan het proppen zijn, maar dat we het werk zoveel mogelijk zo proberen te verdelen dat iedereen juist het werk doet wat het beste past.”	Openheid, ruimte voor geluiden, belangrijk dat mensen gezien worden en dat ze doen wat ze leuk vinden
10	“Ja dan pak ik toch even één van de speerpunten, maar dat heeft meer te maken met het werk wat wij doen, dienstverlenend. Kijk wij zijn hier, wij zitten hier niet voor onszelf, maar wij zitten hier in principe voor alle inwoners. Dus de burgers, bedrijven en instellingen uit de wijde gemeente. En dan vind ik dienstverlenend, We zitten hier niet om dingen tegen te houden, we zitten hier juist om dingen mogelijk te maken. We hebben natuurlijk wel dingen moeten toetsen. We hebben natuurlijk allerlei kaders en wetjes en verordeningen, daar moeten wij aan toetsen. Nou als ze daaraan voldoen dan is het prima. Voldoen we er niet aan, moet het principe zijn dat we wel willen meewerken en dat we ook zoeken naar een manier waarop. Lukt dat niet dan is een nee ook nee.”	Dienstverlenend zijn
11	“Nou, de inzet zal ik maar zeggen, ergens voor willen gaan. Sociaal vind ik ook wel erg fijn, dat de werksfeer prettig is. En ja, het is wel heel standaard, maar afspraak is afspraak. Ik maak graag met mensen afspraken en dat ze ze ook nakomen.”	Inzet, sociaal, fijne werksfeer en afspraken nakomen
12	“Ja voor mij is integriteit een hele belangrijke, misschien wel de belangrijkste die we hier hebben. Vind ik zelf heel erg belangrijk. Nou en dat mensen gewoon hun afspraken nakomen, dus als ze zeggen van joh dat heb je maandag, dat ik het ook maandag heb. En als het niet maandag lukt, dan hoor ik het graag donderdag. Ja voor mij is integriteit een hele belangrijke, misschien wel de belangrijkste die we hier hebben. Vind ik zelf heel erg belangrijk. Nou en dat mensen gewoon hun afspraken nakomen, dus als ze zeggen van joh dat heb je maandag, dat ik het ook maandag heb. En als het niet maandag lukt, dan hoor ik het graag donderdag.”	Integriteit en afspraken nakomen

6.2 WELKE WAARDEN ZIJN BELANGRIJK VOOR DE ALGEMENE SFEER?

Rsp	Antwoord	Label
1	"Sfeer staat bij mij wel op nummer een. Ik vind het heel belangrijk dat werk gezellig is. Ik zeg zelf altijd je bent meer uren op je werk dan dat je thuis bent. Ik vind dan ook dat de onderlinge sfeer goed moet zijn. Professionele houding van iedereen, voor elkaar klaar staan. Flexibiliteit van collega's is ook belangrijk, positieve instelling."	Sfeer, professionele houding, een positieve instelling en flexibiliteit van je collega's
2	"De kernwaarden. En dat mijn medewerkers niet ziek zijn en ook niet ziek worden van iets wat hier gebeurt. Dus een vorm van veiligheid. Dat zij hier hun werk kunnen doen zoals zij dat willen en dat we dienstverlenend zijn. Niet zozeer aan de politiek maar aan het dorp."	De kernwaarden en een vorm van veiligheid voor de medewerkers
3	"Wederom toch de collegialiteit, want je zit vaak met een groepje, dat je het samen moet doen. En als die hoog is, en de waardering van je leidinggevende, dan A, dan ben je bereid om een stapje harder te lopen als je weet dat iemand het waardeert. En als bij de één iets niet gaat, dan pikt een ander het even op, en als het bij jou niet gaat, pakt een ander dat voor jou op. Als dat over en weer gaat, dan ben je denk ik op zijn sterkst."	Collegialiteit en waardering van je leidinggevende
4	"Ik denk dat het heel belangrijk is voor de sfeer dat je weet van elkaar wat je doet. Dus dat je nooit hebt van nou, wat zal die aan het doen zijn? Of wat dan ook. En dat je een bepaald vertrouwen in elkaar hebt, dus als iemand thuis werkt of die heb je een paar dagen niet gezien, maar dat je weet dat wel bepaald werk is gedaan of wordt gedaan. Dat vind ik belangrijk."	Weten van elkaar wat je doet en elkaar vertrouwen
5	"Nou ja, dat iedereen een kans krijgt om te doen waar hij goed in is en eventueel daar ook in gestimuleerd wordt qua opleiding of wat dan ook, zodat iedereen het dus naar zijn zin heeft en dan is volgens mij de sfeer ook goed."	Dat iedereen een kans krijgt om te doen waar hij/zij goed in is en het naar zijn zin heeft
6	"Verantwoordelijkheid."	Verantwoordelijkheid
7	De vraag is tijdens het interview niet aan bod gekomen.	NVT
8	De vraag is tijdens het interview niet aan bod gekomen.	NVT
9	"Openheid."	Openheid
10	"Vooral openheid. Ja. Openheid en vertrouwen."	Openheid en vertrouwen
11	"Voor de algemene sfeer is dat je elkaar gewoon respecteert en vertrouwd, dat je collega's ook op een andere manier leert kennen, anders dan in het werkveld, daar zijn er altijd wel spanningen over dingen en dat je dingen niet aangeleverd krijgt die je zou willen en dan werkt het als je ook eens een keer in een meer ontspannen sfeer met elkaar omgaat."	Respect, vertrouwen en elkaar op persoonlijk vlak leren kennen
12	"Integriteit."	Integriteit

6.3 VOLDOET HET FUNCTIONEREN VAN WERKORGANISATIE DUIVENVOORDE TOT NU TOE AAN DE KERNWAARDEN?

Rsp	Antwoord	Label
1	Deze vraag is tijdens het interview niet aan bod gekomen.	NVT
2	“Ja. Medewerkers zijn politiek veel sensitiever. We zijn ook veel resultaatgerichter. Dat moeten we ook wel zijn nu. Ook omdat we twee opdrachtgevers bedienen moet je veel alerter zijn. We zijn dus veel professioneler. Ook zijn bijna alle vakgebieden dubbel bezet. Hierdoor gaat ook het conceptueel denken van alle medewerkers omhoog.”	Ja
3	“Ja die kernwaarde, dat vind ik persoonlijk van die hele mooie loze kreten die je eigenlijk beter niet kunt roepen.” X: “Wat vindt u er dan van?” Y: “Ik weet het ook niet, maar het zijn hele mooie kreten. Maar het is maar net, iedereen kan er weer wat anders onder interpreteren. Want de één kan denken, ik ben heel dienstverlenend bezig, en de ander denkt van ja. Maar die waarde, het is niet iets wat meetbaar is. Dus het kan zo vrij geïnterpreteerd worden. Sterk, is het sterk als je nee zegt? Of is het sterk als je je schouders eronder zet en je blijft maar door buffelen door die stapels werk heen, terwijl het eigenlijk meer is dan je aankan. Wat is nou sterk?”	Respondent vindt de kernwaarde loze kreten
4	“Ja, professioneel wel, dienstverlenend ook, of in ieder geval daar werken genoeg mensen aan en bij de wmo al helemaal vind ik zelf. Want wij zijn heel snel en gaan er gelijk ernaartoe. Maar ambitieus, ja, dat kan wel beter vind ik. En dan met name het stimuleren van jonge ambtenaren die bepaalde ambities hebben. Er moet gewoon geen vies woord zijn van oh, ja je wil wat, nou, we kijken wel ooit of weet ik veel. Het moet meer normaal zijn dat je wilt doorgroeien, want dat kan in andere bedrijven ook. En anders raak je toch bepaalde clubs kwijt denk ik, aan jonge ambtenaren die van alles willen. En sterk, nee ik denk niet dat de Werkorganisatie gelijk aan sterk. Wel iets wat we misschien gaan worden maar het is allemaal niet sterk. ”	Professioneel en dienstverlenend wel, maar ambitieus en sterk niet
5	“Nee, ik vind dat niet zo. Ik heb een beetje het gevoel alsof het nutteloze kreten zijn.”	Respondent vindt de kernwaarde loze kreten
6	“Nou, die zijn wel, als je nou dingen hebt die om de zo veel tijd terug komen of die er echt wel in zo’n MT ook ingepeperd worden en waaraan gewerkt wordt. Je kunt je afvragen of het allemaal effectief is, maar dat heeft wel constante aandacht. En heel veel dingen die we doen of organisatorische dingen die in het leven worden geroepen worden er ook opgehangen, of probeert men op te hangen aan die vier kernwaarden. Dus ja, die kernwaarden dan heb ik wel het idee dat iedereen daarmee, of ten minste iedereen, ik denk dat het misschien meer het MT en de teamleiders is dan de medewerkers. Maar die kernwaarden proberen ze wel op allemaal manieren uit te dragen. ”	Het wordt wel geprobeerd
7	Uit het interview kwam naar voren dat de respondent vindt van niet.	Nee
8	Uit het interview kwam naar voren dat de respondent vindt van niet	Nee

BIJLAGE VII VERBATIMS

Verbatim I

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Medewerkers
Gespreksleider	Nikki Pierik (X)
Respondent	Respondent 1 (Y)
Locatie	Gemeente kantoor Wassenaar Johan de Wittstraat 45 2242 LV Wassenaar
Creatieve techniek	Woordweb
Tijdspad	43 minuten
Datum	20/04/2015

X: "Allereerst welkom. Ik ga u wat vragen stellen over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Ik ga hierbij in op de behoefte van de medewerkers en het begrip interne communicatie en betrokkenheid. En ik zou u graag willen vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden."

Thema 1: Achtergrondinformatie

X: "Wat is uw functie?"

Y: "Ik werk als senior communicatie adviseur bij de Werkorganisatie Duivenvoorde."

X: "Hoelang werkt u al bij Werkorganisatie Duivenvoorde?"

Y: "Even denken hoor, de Werkorganisatie bestaat sinds januari 2013. Sindsdien werk ik bij de Werkorganisatie maar ik werk sinds februari 2006 bij gemeente Wassenaar."

X: "Wie is uw leidinggevende?"

Y: "Mijn leidinggevende is Nicolle Inklaar, teamleider Communicatie."

X: "Dus u werkt op de afdeling Communicatie?"

Y: "Ja, nee eigenlijk op de afdeling POI, team Communicatie."

X: "Wie stuurt u aan?"

Y: "Wie mij aan stuurt bedoel je? Dat is de teamleider, Nicolle Inklaar."

X: "Met welke collega's heeft u verder veel te maken buiten de afdeling?"

Y: "Nou eigenlijk wel van heel veel afdelingen. Vooral RO, Ruimtelijke Ontwikkeling en OGB, Omgevingsbeheer. MO zelf wat minder omdat daar natuurlijk nu de drie D speelt, daardoor heb ik er nu niet zoveel contact mee. En hier op het gemeentekantoor zitten natuurlijk ook veel ondersteunende afdelingen, daar hebben we ook wel veel contact mee. Financiën bijvoorbeeld heeft de jaarrekening en dat soort dingen."

Thema 2: Werkorganisatie Duivenvoorde

X: "Hoe is de sfeer binnen uw afdeling?"

Y: "Binnen ons team of echt de hele afdeling?"

X: "Nee, binnen uw team."

Y: "Nou onderling is de sfeer goed, professioneel denk ik ook dat we zijn. Er is wel een gezellige sfeer onderling. Iedereen helpt elkaar graag maar is ook wel heel professioneel bezig en flexibel en staat gewoon klaar om elkaar te helpen, ook buiten werktijden. Ja, een goede en mooie sfeer volgens mij."

X: "Hoe is de algemene sfeer?"

Y: "Nou ik denk dat er op dit moment wel hoge werkdruk ligt. We hebben natuurlijk vorige week die zeepkistbijeenkomst gehad, daar zijn een hoop dingen aanbod gekomen waarvan ik hoop dat ze de dingen wel wat rustiger maken. Als je nu kijkt is de sfeer op zich wel wat onrustig, er zijn veel mensen die het druk hebben."

X: "Is het chaotisch, is het gezellig, zijn er veel regels? Is het hier strikt, formeel of juist informeel?"

Y: "Nee, ik denk dat de sfeer wel informeel is, binnen onze afdeling sowieso, maar ik denk bij andere afdelingen ook wel. Ook als je kijkt naar de colleges vind ik het zelf ook redelijk informeel. Het contact met afdelingshoofden en teamleiders ook. Ik ervaar het zelf wel als een gezellige sfeer ook, ondanks dat iedereen het toch wel druk heeft is er altijd wel ergens tijd voor even een praatje zeg maar. Maar volgens mij heerst er wel hoge werkdruk en volgens mij leidt dat bij veel afdelingen wel tot ziekte en ontevredenheid."

Thema 3: Inzicht huidige stand van zaken interne communicatie

X: "Wat vindt u van het huidige interne communicatiebeleid van de werkorganisatie?"

Y: "Nou eigenlijk is er nu geen beleid. Maar voornamelijk vanuit Communicatie kijken wij even wat hebben we voor middelen, intranet, het nieuwe personeelsblad enzo. Maar vanuit de organisatie wordt er ook wel heel veel hap snap de organisatie in geslingerd. Ik denk dat daar wel veel meer gestroomlijnd kan worden zeg maar. Dat we veel meer dingen gezamenlijk en met een idee erachter kunnen communiceren. En niet zoals nu, zo van oh wacht even we hebben een nieuwtje, laten we het op intranet of op het prikbord zetten. Daar kan wel het een en ander aan verbeterd worden."

X: "Hoe goed is de informatieverspreiding binnen de organisatie?"

Y: "Ik weet niet of ik dat goed kan beoordelen eigenlijk."

X: "Nou, als u zelf kijkt naar hoe snel personeelsmededelingen of bijvoorbeeld uitjes die worden georganiseerd de medewerkers bereiken?"

Y: "Nou ik denk op zich wel goed, als ik naar mezelf kijk dan hé. Ik heb niet het idee dat ik veel berichten mis. Maar het is ook wel aan mezelf om bijvoorbeeld het intranet in de gaten te houden. Kijk als mensen het niet publiceren op intranet dan kom je er niet achter, of je moet een mailtje krijgen met die informatie."

X: "Via welke middelen wordt er nu gecommuniceerd binnen Werkorganisatie Duivenvoorde?"

Y: "Nou, er is intranet, je hebt het nieuwe personeelsblad, Studio Duivenvoorde, we hebben de prikborden bij de koffieapparaten, de e-mail, zoals de uitnodiging voor de zeepkistbijeenkomst laatst. [respondent denkt lang na] Ik ben even aan het denken of ik iets vergeet. Ja, er zijn wel eens losse dingetjes. Het KCC had ook een keer zo'n Driehoeks folder, die bij mij in de vensterbank staat, dat ding. Daar stonden alle contactgegevens op. Dus dat is ook wel een vorm van communicatie. Er zijn ook weleens afdelingen die een folder uitbrengen, volgens mij was dat ook Publiekszaken. Maar dat is eigenlijk niet wat we willen als communicatieclub."

X: "Er staan niet echt regels vast?"

Y: "Nou, in principe wel, dat er niet aan de hele organisatie wordt gemaïld bijvoorbeeld. Dat gebeurt af en toe wel. In principe is intranet het belangrijkste en daar is nu het nieuwe personeelsblad bijgekomen. Dat zijn toch wel de hoofdkanalen om te communiceren."

X: "Met welke frequentie wordt het personeelsblad uitgebracht?"

Y: "Ja, dat is natuurlijk net uit, dus dat is wel een dingetje. Ik weet wel dat er een enquête is gehouden, anderhalf jaar geleden. Daaruit kwam dat mensen het iets van zes keer per jaar wilden ontvangen. Maar dat blijkt nu geloof ik niet helemaal haalbaar te zijn. Ik dacht dat ze willen streven naar drie a vier keer per jaar."

X: "Is de interne communicatie naar uw mening voldoende?"

Y: "Nou, het ligt een beetje aan wat voor onderwerpen je eigenlijk neemt. Informatie als over wie neem je in dienst, kleine onderwerpen, dat is wel voldoende denk ik. Dat gebeurt op intranet natuurlijk dagelijks. Maar bijvoorbeeld als je kijkt naar het medewerkerstevredenheidsonderzoek, dan komt daar echt wel uit dat medewerkers behoefte hebben aan meer interne communicatie. Meer wat doet het MT, waar hebben ze het over tijdens het MT-overleg, het concernplan er wordt over gesproken maar wat is het nou eigenlijk, hebben we een visie, hebben we een missie? En daar merk je dat er te weinig interne communicatie is. Maar wat weer een keerzijde is, er wordt gesproken over er is behoefte aan interne communicatie, maar wat is interne communicatie eigenlijk?"

X: "Welke informatie mist u in de interne communicatie? Of waar heeft u behoefte aan om dagelijks uw werk goed te kunnen doen?"

Y: "Dat vind ik lastig om te zeggen, omdat ik buiten de bronnen zoals het intranet en personeelsblad toch ook wel veel hoor. Dus voor mezelf denk ik dat ik niet echt iets mis. Ik denk niet, ik mis iets ofzo of hierdoor kan ik echt mijn werk niet doen. Ik vind zelf ook wel, als ik het niet weet, probeer je ook wel her en der informatie te vinden zeg maar. Het is lastig om zo te noemen waar ik behoefte aan heb."

X: "Het is denk ik wel heel anders voor een medewerker van bijvoorbeeld publiekszaken."

Y: "Ja dat kan wel. Maar het is ook niet zo dat ik informatie mis nu en dat ik denk, omdat ik dat niet weet kan ik mijn werk niet doen. Nee, dat heb ik niet."

X: "Welke informatie is overbodig in de interne communicatie?"

Y: "Nou, ik ervaar dat niet zo als overbodig eigenlijk. Nee, en op intranet ook, is het iets wat ik minder interessant vind, dan skip je het zeg maar. ik heb niet het idee dat ik denk jeetje, krijg ik nu alweer zo'n bericht, wat moet ik ermee, dat heb ik niet."

Thema 4: Gewenste interne communicatie

X: "Via welke middelen zou u willen communiceren?"

Top tien lijst, face-to-face, telefoon, mail, Lync, intranet, personeelsblad, Whatsapp, social media, memo, studie Duivenvoorde, bijeenkomst.

Y: "Dat ik mijn informatie ontvang of zenden bedoel je?"

X: "Allebei."

Y: "Ik vind zelf intranet prettig werken. Je kan intranet raadplegen op het moment dat het voor jou uitkomt. Dat kan 's ochtends zijn, maar het kan ook halverwege de dag zijn. Het is maar net de enige dag niet en de andere dag wat uitgebreider als het iets belangrijks is, wat je echt op tijd moet weten vind ik het niet vervelend om een e-mail te krijgen van bijvoorbeeld de directie of een afdelingshoofd. Wat ik wel vervelend vind is dat er weleens collega's bijvoorbeeld een mail gaan sturen over kaartjes van een concert die ze over hebben, en dan aan iedereen, en dan denk ik wel van ja... ik denk dat ook een hele hoop mensen daar wel tevreden over zijn. Maar daar zit ik zelf niet zo op te wachten. Ik vind zelf als je je informatie kan vinden op intranet en daar staat het nieuws, en het personeelsblad is er eigenlijk meer voor achtergrondinformatie en leuke artikelen over projecten waar afdelingen mee bezig zijn, dan is dat genoeg."

X: "Wat verstaat u, als medewerker communicatie, onder interne communicatie?"

Y: "[Respondent denkt lang na] Interne communicatie is de informatiestroom binnen de organisatie, zowel vanuit top-down als bottom up. Het is lastig om het uit te leggen in het kort, want jij moet het uittikken natuurlijk. In ieder geval de informatiestromen tussen medewerkers over en weer en de directie, maar ook de informatiestromen tussen de afdelingen. Maar ook de informatiestromen binnen afdelingen en teams. Dat versta ik zelf onder interne communicatie. Wil je dan ook nog weten beleidsmatig zeg maar?"
informatiestromen tussen medewerkers over en weer en de directie, maar ook de informatiestromen tussen de afdelingen. Maar ook de informatiestromen binnen afdelingen en teams. Dat versta ik zelf onder interne communicatie. Wil je dan ook nog weten beleidsmatig zeg maar?"

X: "Maakt echt niet uit hoelang het is."

Y: "Nee maar ik zit even te denken hoe je dat nou omschrijft de interne communicatie. Ik vind zelf alle informatiestromen over en weer alle kanten uit. De stromen binnen een bepaald team en de werkoverleggen zijn ook vormen van interne communicatie. Maar als je echt kijkt wat is interne communicatie, dan bekijk je het vaak wel in een wat groter verband. Maar er zit natuurlijk veel meer in dan alleen intranet, personeelsblad, ook de werkoverleggen, het contact, de mailwisselingen, zijn ook allemaal vormen van interne communicatie. Hoe mail je met elkaar? Heel kort of heel formeel of juist heel informeel? Wat is nog professioneel? Dat is ook een vorm van interne communicatie, wat is nog meer een vorm van interne communicatie? [respondent denkt na]"

X: "Bellen."

Y: "Ja, bellen, elkaar aanspreken. Het is eigenlijk heel breed natuurlijk."

X: "Wat vind je van het belcontact tussen collega's?"

Y: "Nou, ik vind dat iedereen best wel eens wat vaker de telefoon mag pakken. Vooral omdat je op verschillende locaties zit. Het is altijd heel makkelijk om iemand in te kopiëren in een mail. Zo van oh dan is Laura ook op de hoogte. Ik vind dat zelf nooit zo'n prettige manier van contact. Ik denk dan bel even. Dan kan je gelijk overleggen of bel voor een afspraak. Dat er teveel gebeld dat denk ik niet. Misschien is dat op ander afdelingen anders."

X: "Jullie hebben toch ook allemaal een eigen telefoon?"

Y: "Ja, iedereen heeft een eigen telefoon."

X: "Jullie hebben ook een Iphone gekregen toch?"

Y: "Oh, een mobiele telefoon. Nee, niet iedereen heeft die gekregen. Nee, ook dat gebruik is helemaal niet teveel."

X: "Dus naar jouw mening mag dat wel wat meer?"

Y: "Ja, voor persoonlijk contact ondanks dat je op verschillende locaties zit. We hebben ook wel dat Lync natuurlijk, maar dat gebruik ik zelf niet zo vaak. Alleen Ivar is degene die mij dan af en toe een bericht stuurt via Lync en dan gebruik ik het wel. Dan is het op zich ook helemaal niet verkeerd. Maar ik vind dat je elkaar af en

toe echt wel even moet bellen. Het hebben over stand van zaken, over projecten. Ik vind mail vaak wat afstandelijker, je weet soms ook niet hoe iemand wat bedoelt, als je iemand kortaf mailt. Via de telefoon heb je natuurlijk je stem en intonatie erbij. Ik vind dat zelf prettiger. En je mailbox raakt niet zo snel vol. Je krijg al zoveel van die kleine heen en weer mailtjes.”

X: “Dus ik kan wel zeggen dat intranet het voornaamste communicatie middel is?”

Y: “Ja, en nu natuurlijk het nieuwe personeelsblad.”

X: “En qua frequentie wordt het intranet en de mail het vaakst gebruikt?”

Y: “Mail, ja [respondent denkt na] niet zo vaak ook de mail. Laatst dan uit de directie. De personeelsvereniging ook wel eens. Maar ik denk toch dat het intranet met kop en schouders boven alles uitsteekt.

X: “Welke informatie zou u graag wekelijks ontvangen? Kunt u daar een top vijf lijst van maken?”

Y: “De vraag is wat voor informatie je wekelijks wilt en of je daar een termijn aan kan koppelen.”

X: “Stel je wilt wekelijks een verslag over de besluitenlijst, de vergadering van de raad of als er een nieuwe medewerker is, of zou je elke keer een synopsis willen ontvangen van de belangrijkste intranet berichten op je mail?”

Y: “Ja, het is wel grappig want ik kijk nu niet van hoe wil ik het, maar meer als hoe kunnen we dit als team doen. Zit je er op te wachten om iedereen elke week een overzicht te sturen met alle belangrijkste intranetberichten. Ik vind de laatste besluitenlijsten zowel van beide colleges als van de gemeenteraden wel heel nuttig. Dan kan je altijd nog zeggen van de gemeenteraad heeft dit besloten of het hier over gehad, hé hier ben ik mee bezig. Dan kan je altijd nog het filmpje van de gemeenteraadsvergadering terugkijken. Wat zou ik nog meer wekelijks willen ontvangen? Ontvangen in mijn mailbox of op intranet of maakt dat niet uit? Maakt niet zoveel uit hé. Gewoon informatie dus. Nou, nieuwe medewerkers, ook nieuws over en vanuit het MT, niet eens zozeer over wat ze hebben besloten maar meer waar ze het over hebben gehad, welke thema’s en waar wordt over gesproken onderling om een beetje feeling te houden.”

X: “Zou je het ook willen weten wanneer een werknemer afwezig is?”

Y: “Ja, maar ik hoef daar niet een lijstje van. Net zoals nu, nu kan je het in TIM zien als mensen klokken. Dat vind ik heel handig als je iemand wilt bellen en je krijgt diegene niet te pakken, dan kan je zien of diegene aanwezig is. Dat vind ik heel handig.”

X: “En als iemand voor langere tijd afwezig is?”

Y: “Dat je daar bericht van krijgt? Ja, dat is best nuttig. Ik had het zelf in het smoelenboek gezet. Maar verder staat het niet op intranet. Ik denk ook wel dat als je voor langere periode weggaat, dan heb je vaak nog wel contact met collega’s, want projecten worden overgedragen. Ik hoef dat niet wekelijks maar het zou wel handig zijn om een overzicht te hebben met wie zijn er en wie niet. Dat als je dat hoort van die is met vakantie of zwangerschapsverlof, dan blijf je ook wel op de hoogte van iedereen, dat is ook wel het sociale aspect. Korte vakanties niet zozeer maar lang verlof, langer dan een of twee maanden zou wel handig zijn. Maar het is niet noodzakelijk om je werk te kunnen doen. Het is zo met interne communicatie dat het ligt aan hoe je er naar kijkt. Kijk je er heel zakelijk naar en denk je wat heb ik nodig om mijn werk goed te kunnen doen. Of kijk je van nou ook voor de sfeer en de sociale contacten, het wel en wezen, wat heb je dan nodig. Soms vind je het ook gewoon leuk en interessant om van collega’s meer te weten dan alleen wat voor werk iemand doet. En als iemand met verlof is vind je dat misschien wel heel leuk om te weten zodat je dan een kaartje kan sturen.”

X: “En van die roezemoes verhalen die de wandelgangen doorgaan, zoals bijvoorbeeld een nieuw pand, hoe vind je dat daar over wordt gecommuniceerd?”

Y: “Nou we hadden natuurlijk laatst die zeepkistbijeenkomst waarin Marc van der Veer heel duidelijk aangaf in zijn toespraak dat er wel over gesproken was. Verder werd er niks officieels over gezegd. Maar ja het gaat natuurlijk een volledig eigen leven leiden. Dat is ook niet de bedoeling. Maar ik denk wel dat als daar wat meer over te melden is dat het wel gezegd wordt.”

X: “Maar wat vind je er dan van dat je het wel in de wandelgangen hoort voordat er over wordt gecommuniceerd?”

Y: “Nee, dat is natuurlijk niet goed. Maar dat is met heel veel zaken. En dat is ook als team Communicatie heel lastig, om informatie wat overal maar beschikbaar is, om daar echt achter te komen. Want dit speelt blijkbaar maar is voor ons ook nieuw. Ergens denk je dan nu van ja daar wil je best wel wat over op intranet zetten. Geef de mensen iets concreets. Nee is ook een antwoord, of meld dat je niks te melden hebt. Dit komt nu zo in een keer floep naar voren en geeft best wel onrust. Iedereen is gehecht aan zijn werkplek en denkt nu wat gaat er gebeuren.”

X: “Er zijn dus wel vragen maar geen antwoorden.”

Y: “ja.”

X: "Wat vind je van de huidige communicatiemiddelen, zijn die up to date?"

Y: "De middelen? Nou het personeelsblad natuurlijk wel, die is net nieuw. Het intranet nee, maar er komt nog een nieuw intranet, dit is een tijdelijke oplossing. Studie Duivenvoorde is er eentje, ja die vind ik op zich wel van deze tijd."

X: "Hoe zou een ideale situatie qua interne communicatie volgens de medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde eruitzien?"

Y: "Volgens alle medewerkers?"

X: "Wat denk jij zelf?"

Y: "Ik denk dat er dan een soort intranet-achtige pagina moet zijn die bijna werkt als een soort Google. Dat je gewoon je vraag kunt intikken of een zoekterm en dat dan ook alle informatie die er gezocht wordt ook beschikbaar is. Dat is natuurlijk een uitdaging. Dan typ je bijvoorbeeld iets over het concernplan, dan typ je concernplan. Eigenlijk een soort google-achtig intranet. Dan hoeft je ook niet zelf op zoek. Dan maakt het eigenlijk ook niet zoveel uit hoe je aan de achterkant je intranet organiseert. Zelf als ik iets op internet wil zoeken ga ik altijd via de Google-app, ik ga nooit via Safari bijvoorbeeld. Alleen als ik vanuit een mail op een link klik maar verder doe ik alles via Google, dan denk ik wel waarom zou je dat intern dan niet ook doen."

X: "Wat vind je van de communicatiemiddelen zoals visitekaartjes, nieuwsbrieven, hoe dat allemaal wordt geregeld?"

Y: "Ja visitekaartjes heb ik zelf ook. Ik denk dat ik sinds het ontstaan van de Werkorganisatie, twee visitekaartjes heb gebruikt. Dat vind ik dus wel achterhaald."

X: "Maar hoe wordt het gemaakt? Want het meeste wordt door Hanny gedaan, maar er zijn wel eens dingen die uit het niets ergens vandaan komen."

Y: "Ja, dat hoort niet natuurlijk, dat hoort gewoon via de lijn te gaan. Maar dat zijn altijd lastige dingen. Mensen willen visitekaartjes, die gaan bellen en het zelf regelen. En of het nou zo is dat ze het niet weten of niet willen weten, dat kan natuurlijk ook."

X: "Zou je daar dan ook iets mee willen? Bijvoorbeeld op het nieuwe intranet?"

Y: "Ja, als je dan teruggaat naar zo'n Google-achtig intranet. En je typt dan in visitekaartjes maken of alleen visitekaartjes, dat je dan een aantal hits krijgt, visitekaartje laten maken, visitekaartje laten drukken, mag je zomaar een visitekaartje enzovoort. Eigenlijk zou je zoiets moeten hebben. Op Google vindt je toch ook bijna altijd wat je zoekt."

X: "Wat kunnen medewerkers zelf bijdragen aan interne communicatie?"

Y: "Bedoel je richting het team communicatie? Iedereen kan wat bijdragen aan de interne communicatie, maar als je kijkt hoe kunnen medewerkers ons helpen met het verbeteren van de interne communicatie, dan is het ook vooral door medewerkers te laten kijken door een communicatiebril. Zodat ze zich realiseren dat sommige dingen ook interessant voor andere, en dat ze het dan ook bij ons komen brengen. Zodat we niet constant alles moeten halen. Dus ik denk dat als je je bewust bent van interne communicatie en mensen om je heen en voor wie je informatie relevant is, dat eigenlijk iedereen wat kan bijdragen aan communicatie."

X: "En als je kijkt naar wanneer communicatie wordt aangehaakt bij projecten?"

Y: "Dat wisselt heel erg. Bij het ene project wordt je al aangehaakt wanneer er nog geen letter op papier staat, en het andere moment wanneer het besluit al genomen is. Dat verschilt dus heel erg. Ik denk dat het ook komt door de verschillende projectleiders en dat zou eigenlijk niet zo moeten zijn. Het zou eigenlijk voorin het proces moeten zijn dat communicatie wordt meegenomen, in ieder geval voordat het besluit wordt genomen."

Thema 5: Communicatie vanaf het management

X: "Hoe verloopt de communicatie vanaf het management?"

Y: "Naar de organisatie toe niet voldoende, vind ik. Er is wel aangegeven, bij een overleg waar ik laatst zat, dat ging over interne communicatie met Nicolle, Annemieke en Wilma Atsma, en toen is er wel toegezegd door Wilma, dat dat opgepakt zou worden dat elke week iemand van het MT een terugblik zou geven op wat er besproken is. Volgens mij is dat nog niet gebeurd. Ik heb dat zelf al weet ik niet hoe lang geleden gezegd. Het is namelijk een kleine moeite voor het MT, om na elke vergadering, en de een doet het in verhaalvorm, de ander in bullets, dat maakt helemaal niet uit. Maar dat een MT lid elke week even op hoofdlijnen, van waar hebben we het over gehad, wat vertrouwelijk is hoeven ze er natuurlijk niet in te zetten, maar wel welke thema's zijn er

besproken, wat staat er op de planning, allemaal van zulke dingen bespreekt. Maar dat bleek ook wel uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek, daar kregen ze een vier voor.

X: "Hoe communiceren ze nu?"

Y: "Het MT?"

X: "Met de medewerkers."

Y: "Die hebben geen vast iets om te communiceren met de medewerkers."

X: "Is er geen vast overleg, behalve het MT overleg, maar dan met de medewerkers?"

Y: "Nee."

X: "Is daar behoefte aan denk je?"

Y: "Niet zozeer het MT denk ik, want die informatie gaat wel richting de teamleiders en de teamleiders hebben teamoverleggen. Ik denk dat er misschien wel behoefte is dat het MT wat zichtbaarder is. Kijk als je bijvoorbeeld op zo'n zeepkistbijeenkomst zoals we hadden van de week, een aantal MT-leden wat frequenter naar voren laat komen, dat is trouwens ook nog een voor de interne communicatiemiddelen, die moet daar ook nog bij, de bijeenkomsten. En je organiseert die bijeenkomsten ook wat frequenter, en elke keer laat je een bepaald MT-lid een onderwerp of thema pakken zodat ze wat zichtbaarder zijn. En je kan ook denken van goh, wat heb ik te maken met het afdelingshoofd van een andere afdeling maar het is meer dat het MT zich wat meer laat zien van goh waar zijn we nou mee bezig."

X: "Is het management transparant genoeg?"

Y: "Nee, dat denk ik dus niet."

X: "Spoort het management aan tot betrokkenheid? Betrokkenheid bij de organisatie"

Y: "Nou, ook niet denk ik. Doordat ze eigenlijk ook niet echt communiceren."

X: "Motiveert het management de medewerkers?"

Y: "Als ik kijk naar mijn eigen afdeling, ik heb natuurlijk een teamleider en Annemiek is ons afdelingshoofd, vind ik zelf wel dat zij dat wel doet. Zij is een erg leuk afdelingshoofd en ook enthousiast. Als iemand een idee heeft zegt ze ook 'oh leuk moet je doen'. Zij kan goed inschatten wat voor iemand ook leuk is om op te pakken en die stimuleert dat dan ook. Dus bij ons wel, maar over andere afdelingen kan ik niet oordelen eigenlijk."

X: "Vind je dat ze meer moeten aansporen tot betrokkenheid?"

Y: "Ja, maar ik denk dat ze daar zelf dan ook wel een grote rol in hebben door zelf ook die betrokkenheid op te zoeken. Als het MT zelf zichtbaarder wordt en meer gaat communiceren, dan werkt het denk ik andersom. Dan raken mensen vanzelf betrokken. Ik denk niet dat je iemand kan aansporen om betrokken te raken dat is een bepaald proces wat je moet doorgaan denk ik."

X: "Betrekt het management de medewerkers genoeg bij de besluiten en veranderingen in de Werkorganisatie?"

Y: "Ja, het management besluit niet, maar ja dat gaat waarschijnlijk via de lijn. Maar het zou allemaal best wel meer in makkelijk leesbare vormen mogen verschijnen met ook een vertaalslag erbij wat het voor de organisatie betekent."

X: "Denk je dat het management een goed genoeg idee heeft van wat er speelt in de organisatie?"

Y: "Nee, dat is wel heel lastig. Het is natuurlijk ook de vraag want in hoeverre vertellen medewerkers waar ze meezitten en waar ze behoefte aan hebben. Het verschilt natuurlijk ook heel erg per afdelingshoofd."

X: "En als je kijkt naar Annemiek?"

Y: "Ze vraagt het niet zo vaak, hoeft ze ook denk ik niet. Maar ik denk wel dat ze het in de gaten heeft en ook feeling voor heeft als er iets is."

X: "Treedt ze dan ook goed op als er iets is?"

Y: "Ja, vind ik wel."

X: "Is de directie transparant en zichtbaar genoeg?"

Y: "Zichtbaar, nee. Je komt ze wel overal tegen, ze zitten niet ergens in een ivoren torentje opgesloten. Maar als je mij nu vraagt waar is de directie nu mee bezig, kan ik wel een paar dingen opnoemen, maar meer niet. Aan de ene kant hoeft dat ook niet want soms gaan de dingen je ook nog niks aan. Maar er zijn toch ook wel zaken waarbij de directie best eens per kwartaal kunnen terugblikken en vooruitblikken."

Thema 6: Kernwaarden

X: "Welke waarden zijn voor u belangrijk om goed te kunnen werken? Sfeer, werktijden, beschikbaarheid, veiligheid, comfort? Zou je een woordweb met waarden willen maken?"

Y: "Sfeer staat bij mij wel op nummer een. Ik vind het heel belangrijk dat werk gezellig is. Ik zeg zelf altijd je bent meer uren op je werk dan dat je thuis bent. Ik vind dan ook dat de onderlinge sfeer goed moet zijn. Professionele houding van iedereen, voor elkaar klaar staan. Flexibiliteit van collega's is ook belangrijk, positieve instelling."

X: "Maar ook dingen zoals de werkomgeving?"

Y: "Prettige werkplek, licht, hygiëne, het moet ook gewoon schoon zijn, dat ik op de fiets mijn werkplek kan bereiken, locatie. En dat iedereen bereikbaar is, ongeacht waar je inlogt, of iemand nou thuis werkt of op een of ander kantoor, maar dat je in ieder geval weet waar iedereen zit. Een vaste werkplek lijkt me ook fijn. Dit lijkt misschien tegenstrijdig met flexibiliteit maar met flexibel bedoel ik dan meer hoe je in je werk met je werk omgaat. Ik ben zelf ook niet heel erg fan van flexplekken en het principe dat niemand meer een eigen plek heeft, maar goed dat is persoonlijk. Ik denk dat het ook wel heel erg belangrijk is op je werk, je hoeft niet elkaars beste vriendinnen te zijn maar, dat je bij elkaar terecht kan zijn. Als er iets is of er is een vervelende situatie dat je daar open in kan zijn. Dat heeft voornamelijk te maken met vertrouwen."



X: "En wat vind je van erkenning en waardering?"

Y: "Waardering is ook erg belangrijk, geen erkenning maar vooral waardering. Als iets niet goed gaat hoor ik dat graag maar ik vind waardering uitspreken over wat iemand doet ook erg belangrijk. Elkaar enthousiasmeren, elkaar helpen en echt met een team werken."

Afsluiting

X: "Zijn er verder nog tips, dingen die ik heb gemist, vergeten ben om te vragen?"

Y: "Nee hoor."

X: "Dan wil ik u hartelijk danken voor uw tijd en eerlijkheid!"

Y: "Graag gedaan!"

Verbatim II

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Managementteam
Gespreksleider	Nikki Pierik (X)
Respondent	Respondent 2 (Y)
Locatie	Gemeente kantoor Voorschoten Leidseweg 25 2252 LA Voorschoten
Creatieve techniek	Woordweb
Tijdspad	40 minuten
Datum	22/04/2015

X: "Allereerst welkom. Ik ga u wat vragen stellen over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Ik ga hierbij in op de behoefte van de medewerkers en het begrip interne communicatie en betrokkenheid. En ik zou u graag willen vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden."

Y: "Ja hoor, dat is goed."

Thema 1: Achtergrondinformatie

X: "Wat is uw functie?"

Y: "Ik werk als afdelingshoofd bij de Werkorganisatie Duivenvoorde."

X: "Hoelang werkt u al bij Werkorganisatie Duivenvoorde?"

Y: "Ik werk sinds 2007 bij Voorschoten en sinds 2013 bij de Werkorganisatie."

X: "Op welke afdeling werkt u?"

Y: "RO. Ruimtelijke Ontwikkeling."

X: "Wie is uw leidinggevende?"

Y: "Mijn directeur is Marc van der Veer."

X: "Wie stuurt u zelf aan?"

Y: "Ik stuur hier 44 mensen aan die alles doen op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling."

Thema 2: Werkorganisatie Duivenvoorde

X: "Hoe is de sfeer binnen uw afdeling?"

Y: "Volgens mij over het algemeen heel goed, heel collegiaal. Dat is tenminste wat ik terugkrijg als ik het vraag. Ze zijn heel erg tevreden over de inhoud van hun werk en de manier waarop we elkaar hier binnen de afdeling helpen. Tussen afdelingen is af en toe nog wat moeizaam, er heerst wat onbegrip over wat iedereen nou precies doet. En de werkdruk is hier heel hoog."

X: "Hoe is de algemene sfeer?"

Y: "Er is heel veel betrokkenheid. Grote loyaliteit naar de twee besturen ook al is dat soms lastig. Wat ik wel merk is dat we nog niet goed in de vingers hebben wat de werkverdeling is voor die twee besturen. Dat maakt wel voor medewerkers dat zij soms tussen twee vuren zitten, dat probeer ik zoveel mogelijk te voorkomen. Dat doet wel wat met je loyaliteit. Je bent niet voor niets ambtenaar geworden. Je wilt toch wat bereiken en als dat niet lukt kan ik me wel voorstellen dat mensen gefrustreerd raken."

X: "Merkt u een verschil qua communicatie tussen Wassenaar en Voorschoten?"

Y: "Nee, ik kom nooit in Wassenaar."

X: "Merkt u dat de dienstverlening beter is sinds de ambtelijke samenvoeging?"

Y: "Kijk dienstverlenend in Openbaar Bestuur is gewoon anders. Wij zijn geen Hema. Wij moeten ook beslissen wanneer een bepaald belang voorrang heeft op een ander belang. Ik denk wel dat onze medewerkers nog harder zijn gaan werken. Hierdoor is denk ik ook de dienstverlening beter geworden. Over het algemeen vind ik de dienstverlening hier gewoon heel erg goed."

X: "Voldoet het functioneren van de werkorganisatie tot nu toe aan de kernwaarden?"

Y: "Ja. Medewerkers zijn politiek veel sensitiever. We zijn ook veel resultaatgerichter. Dat moeten we ook wel zijn nu. Ook omdat we twee opdrachtgevers bedienen moet je veel alerter zijn. We zijn dus veel professioneler."

Ook zijn bijna alle vakgebieden dubbel bezet. Hierdoor gaat ook het conceptueel denken van alle medewerkers omhoog."

Thema 3: Inzicht huidige stand van zaken interne communicatie

X: "Wat vindt u van het huidige interne communicatiebeleid van de werkorganisatie? Voor zover u zich daar een beeld bij kan vormen."

Y: "Ja uit het MTO is gebleken dat dat heel erg laag is. Het is voor managers altijd even zoeken hoe dat komt en wat wil je. Is het zo dat mensen het niet eens zijn met wat je verteld, of verwachten ze veel meer, dat kan natuurlijk ook he. Dat ze het gevoel hebben alsof er enorm veel boven hun hoofd gaat en dat dat helemaal niet zo is. Of mis ik dingen die zij heel graag zouden weten en voel ik dat niet goed. Of zijn dat gewoon dingen waarvan ik denk dat hoeft jij allemaal niet te weten."

X: "Maar wat vind u van de communicatie die nu plaatsvindt binnen de organisatie?"

Y: "Nee, ik vind het nieuwe blad heel erg mooi. Dat is heel mooi gelukt. Ik vind ook Studio Duivenvoorde een heel belangrijk middel. Ik vind het voor mezelf altijd wel lastig hoe ik de dingen moet uitdragen. Ik probeer wel elke week een terugkoppeling te geven aan mijn mensen via een overleg. De directie doet het soms, misschien kan dat nog wel meer. Wat ik nog wel denk is dat interne communicatie onderling wel een stuk sterker wordt. Dus niet alleen de directie die naar de werkvloer communiceert maar ook van de werkvloer naar boven."

X: "Hoe goed is de informatieverspreiding binnen de organisatie?"

Y: "Weet ik niet, ik ben eigenlijk alleen met mijn afdeling bezig. Mijn mensen zijn de hele dag bezig met informatie halen voor hun werk en mijn mensen zijn daar dan ook heel erg goed in. "

X: "Via welke middelen wordt er nu gecommuniceerd binnen Werkorganisatie Duivenvoorde?"

Y: "Veel mondeling. Veel overleggen, ook door de verschillende teamleiders. Die Zeepkistbijeenkomst en die blaadjes van Studio Duivenvoorde. "

X: "Wat vindt u dan van mailwisselingen en telefoontjes?"

Y: "Ik vind wel dat je door de twee gebouwen de communicatie face-to-face mist. 70% van de communicatie gaat non-verbaal en dat mis je volledig nu. Dat komt ook door de mailwisseling, dan gaan dingen ook ontsporen. Eigenlijk zie je standaard dingen ontsporen door de mailwisseling. Er ontstaan dan discussies over de mail waar mensen niet meer uitkomen. Maar door onze twee locaties, en we werken heel veel samen met vergunninghouders en die zitten in Wassenaar, is het voor heel lastig om goed te communiceren. Zeker als het in de basis al niet goed zit. Als je al niet weet wie welke rol heeft en wat er van je verwacht wordt en er een andere manier van aanpakken is."

X: "Wat vindt u dan van telefonisch contact?"

Y: "Dan gaat het al wat beter. We proberen te stimuleren dat mensen gewoon ergens fysiek naar toe gaan. Dus minder mail en meer telefoon maar volgens mij gebruiken mensen nauwelijks meer hun telefoon."

X: "Is de interne communicatie naar uw mening voldoende?"

Y: "Nee. Ik kan begrijpen dat mensen meer informatie willen. Maar sommige zaken gaan ze gewoon niet aan. Maar er moet wel duidelijker gecommuniceerd worden over werkprocessen, en het blijft voor mij onduidelijk over wat mensen precies willen hebben voor informatie."

Thema 4: Gewenste interne communicatie

X: "Via welke middelen zou u willen communiceren?"

Face-to-face, telefoon, mail, Lync, intranet, personeelsblad, Whatsapp, social media, memo, studie Duivenvoorde, bijeenkomst.

Y: "Ja, eigenlijk wil ik alleen mondeling. Bij elk ander communicatiemiddel zie ik ruis ontstaan. Of het moet zo zijn dat ik het daarna op papier zet."

X: "Welke informatie zou u graag wekelijks ontvangen?"

Y: "Ik moet weten wat er in het college gebeurt, ook in de context. We hebben natuurlijk een hele aparte manier van werken, want je bent zelf nooit bij de besluiten. Ik ben zelf loco-gemeentesecretaris en dan zie ik ook wat voor invloed dat heeft. De context en de feeling die je ergens bij hebt. De discussies lopen vaak eindeloos door omdat je via papier praat. Ik zou graag via een andere manier met het college praten. En ja ik heb gewoon een heleboel informatie nodig om hier de boel te kunnen sturen. Het is onwijs schakelen tussen

twee culturen want de ene wethouder wil het op deze manier en de andere wethouder op die manier. Je moet heel erg alert zijn op de bediening van welk college.”

X: “Welke communicatiemiddelen zou u graag zien?”

Y: “Mondeling eigenlijk.”

X: “Zijn de huidige communicatiemiddelen up-to-date?”

Y: “Ik denk wel dat ze up-to-date zijn maar het zou wel handig zijn als iedereen een telefoon en een Ipad zou hebben.”

X: “Er zijn natuurlijk ook nog heel veel andere middelen, heel veel social media, wordt er op dat gebied iets gemist?”

Y: “Ik merk wel dat we rondom Skype enz. onwennig zijn, het is toch nog vreemd. We doen het wel hoor, en zijn ook mensen die op donderdag tijdens de vergadering afwezig zijn, die bellen dan in via Skype of Facetime. Maar dan wordt het wel wat ongemakkelijker. Social media heeft bij mij wel het zelfde niveau als mail. Het heeft alleen maar met zenden te maken en niks met ontvangen. Het heeft niks met communicatie te maken. Dat is dan alleen nog maar een extra informatiestroom en dat voegt niks toe.”

X: “Hoe zou een ideale situatie qua interne communicatie volgens de medewerkers van Werkorganisatie Duivenvoorde eruitzien?”

Y: “Vind ik heel lastig. Want wat verstaat iedereen onder interne communicatie? Ik denk dat als ze zelf bij de gemeentesecretaris hun informatie kunnen ophalen. Rechtstreeks van de bron. Anders gaat een verhaal een eigen leven leiden. Ik probeer zelf ook elke donderdag een terugkoppeling van alles te geven naar mijn mensen. Van wat betekent het nou voor RO.”

X: “Wat verstaat u onder interne communicatie?”

Y: “Het vertellen van de boodschappen over zaken die hier gebeuren, bijvoorbeeld het communiceren van besluiten van B&W. Met name verstrekken van context rondom zaken. Mijn analyse is eigenlijk dat er context gemist wordt. Je hebt wel het verslag van het Mt maar wat was eigenlijk de sfeer tijdens zo’n overleg, je mist de feeling. Het heeft volgens mij ook heel erg te maken met hoe voel je je in de organisatie en voel je je veilig. En over het algemeen houden wij ons daar niet mee bezig.”

Thema 5: Communicatie vanaf het management

X: “Hoe verloopt de communicatie tussen het management?”

Y: “We hebben de groepsapp, we hebben het MT en we bellen vaak. We lopen vaak bij elkaar langs.”

X: “Wat is uw mening over de communicatie van het management?”

Y: “Ik vind het wel voldoende. Er wordt voldoende gecommuniceerd voor mensen om hun werk te doen.”

X: “Bent u als onderdeel van het management transparant genoeg?”

Y: “Ze zullen ongetwijfeld vinden van niet. Maar ik heb niet veel meer te vertellen. Soms zeg ik wel dat ik ergens mee bezig ben en dat ik er verder nog niks over kan vertellen.”

X: “Spoort het management aan tot betrokkenheid?”

Y: “Ik weet niet in hoeverre ze daar echt bewust mee bezig zijn.”

Thema 6: Kernwaarden

X: “Welke waarden zijn voor u belangrijk?”

Y: “Ik vind de kernwaarden zoals we die benoemd hebben erg belangrijk. Ambitieuze, sterk, professioneel en dienstverlenend wel echt woorden die ook op deze afdeling passen. En als management vind ik het belangrijk dat ik goed moet omgaan met macht. De teamleiders kunnen daar nog wel aan werken. En proberen zo min mogelijk bullshitbingo te verkopen.”



X: "Wat is het allerbelangrijkst voor u op werkgebied?"

Y: "Dat mijn medewerkers niet ziek zijn en ook niet ziek worden van iets wat hier gebeurt. Dus een vorm van veiligheid. Dat zij hier hun werk kunnen doen zoals zij dat willen en dat we dienstverlenend zijn. Niet zozeer aan de politiek maar aan het dorp."

X: "Voelt u zich veilig in de Werkorganisatie?"

Y: "Ja maar waar wij gewoon mee worstelen is de uniekheid van onze positie. Hier hoort een compleet nieuwe manier van denken bij. Dit moeten wij dan ook nog uitvinden. Ik heb af en toe wel het gevoel alsof de politiek de voorrang krijgt. Maar veilig voel ik mij wel. Maar het is denk ik voor het gevoel van veiligheid voor iedereen belangrijk dat de zaken helder zijn voor ieder. De legitimatie van wat wij doen kunnen we nu nog niet altijd even goed onderbouwen. Ook naar onszelf toe niet. Dat moet eigenlijk niet kunnen. Zeker niet als ambtenaar. We zijn gewoon nog heel erg zoekende. Wat voor systeem hebben we. Hoe gaan we hier met mensen om."

X: "Wat betekent de Werkorganisatie voor u?"

Y: "Een inspirerende werkplek."

X: "Welk van deze waarden is voor u het belangrijkste, veiligheid, beschikbaarheid en betekenis?"

Y: "Betekenis."

X: "Hoe wordt er invulling gegeven aan deze waarden?"

Y: "Wij zien het terug in wat we dagelijks doen. De producten die wij leveren."

X: "Heeft het ook te maken met een stuk erkenning?"

Y: "Nee, als ambtenaar krijg je geen erkenning. Daar moet je ook niet naar streven. Maar wel trots over wat je zelf oplevert."

X: "Op welke manier zou er invulling gegeven moet worden aan veiligheid, beschikbaarheid en betekenis?"

Y: "Ja, dat wordt het wel. Veiligheid heeft voor mij wel te maken met stabiliteit. Maar ja dat is nu eenmaal nu nog lastig. Maar ik vind wel dat we er in de context bewust mee bezig zijn."

Afsluiting

X: "Bent u er erg bewust mee bezig om dit te doen bij de mensen die u aanstuurt?"

Y: "Ja, ik stuur dus alleen aan op het resultaat. Ik hou me dus niet bezig met hoe zij dat doen."

X: "Zijn er verder nog tips, dingen die ik heb gemist, vergeten ben om te vragen?"

Y: "Communicatie is bij mij echt een blinde vlek. Dus eigenlijk moet je het niet aan mij vragen."

X: "Hartelijk bedankt voor uw tijd."

Verbatim III

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Medewerkers
Gespreksleider	Nikki Pierik (X)
Respondent	Respondent 3 (Y)
Locatie	Gemeente kantoor Wassenaar Johan de Wittstraat 45 2242 LV Wassenaar
Creatieve techniek	Woordweb
Tijdspad	35 minuten
Datum	23/04/2015

X: "Allereerst welkom. Ik ga u wat vragen stellen over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Ik ga hierbij in op de behoefte van de medewerkers en het begrip interne communicatie en betrokkenheid. En ik zou u graag willen vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Voor mijn scriptie is het nodig dat ik alle interviews volledig uitwerk, is het goed als ik alles opneem?"

Y: "Ja hoor, prima."

Thema 1: Achtergrondinformatie

X: "Op welke afdeling werkt u?"

Y: "Publiekzaken."

X: "En wat is uw functie?"

Y: "Bag specialist."

X: "En hoelang werkt u al bij de Werkorganisatie?"

Y: "Meer dan dertien jaar. Voorheen werkte ik bij Wassenaar en Voorschoten. Eerst bij Voorschoten en daarna bij de Werkorganisatie."

X: "Wie is uw leidinggevende?"

Y: "Peter Buschman."

X: "En wie stuurt u aan?"

Y: "In principe Peter, maar sinds kort hebben we daar een coördinator tussen die dan een aantal taken van Peter wat dat betreft overneemt."

X: "En wie is dat?"

Y: "Dirk de Jong."

Thema 2: Werkorganisatie Duivenvoorde

X: "Hoe is de algemene sfeer?"

Y: "Afdeling? Super."

X: "En binnen de organisatie?"

Y: "Je hoort wat wisselende berichten. Het is nog best wel een beetje Wassenaar Voorschoten en vice versa. En ja, met de één zal je wat meer contact en feeling hebben dan met de ander, maar dat heb je bijna overal."

X: "En merkt u een verschil qua communicatie tussen Wassenaar en Voorschoten?"

Y: "Ja toch wel denk ik."

X: "Ja?"

Y: "Ja."

X: "En op wat voor manier merkt u dat?"

Y: "Ik denk niet dat ik een specifiek voorbeeld kan geven, maar Voorschoten is allemaal wel wat makkelijk. Het loopt wel meer, die houding, bijvoorbeeld minder verantwoordelijkheid nemen voor wat ze doen."

X: "Merkt u een verbetering in de dienstverlening sinds de Werkorganisatie tot stand is gekomen?"

Y: "Nee, ik denk dat de dienstverlening altijd wel vrij hoog is."

Thema 3: Inzicht huidige stand van zaken interne communicatie

X: "En wat vind u van het huidige interne communicatiebeleid? Zoals het zich vormt nu?"

Y: "Staat open voor verbetering."

X: "En hoe goed denkt u dat de informatieverspreiding is binnen de organisatie?"

Y: "Bedoel je daarmee informatieverspreiding die van bovenaf komt? Of informatiespreiding die vanuit de afdeling is ontstaan?"

X: "Beide."

Y: "Van bovenaf, ja, wat je moet weten dat wordt heus wel door gecommuniceerd en daar wordt over nagedacht. Informatiespreiding van dingen die per afdeling ontstaan, en afdeling overschrijdend zijn, is de communicatie denk ik matig tot slecht."

X: "Wat vindt u van de manier waarop er nu wordt gecommuniceerd?"

Y: "Het kan beter. Je kan dat natuurlijk altijd wel zeggen van ja, maar dat moet van bovenaf komen, maar ik denk dat je daar zelf ook een rol in kan spelen. En het wordt heel vaak afgegeven op anderen, die doen het niet goed en het gaat niet goed. Maar ik denk dat je ook het best bij jezelf daarin mag beginnen."

X: "Is de interne communicatie dan naar uw mening voldoende?"

Y: "Twijfelgevalletje. Waar pogingen gedaan worden om dat goed op te pakken, is vaak door gebrek aan tijd dat dingen niet goed worden gelezen, of mailtjes half. Je hebt er nog twintig andere staan, dingen die je prioriteit hebben. Dus dat wordt met een scheef oog bekeken, waardoor dingen niet goed aankomen. En andere dingen worden niet gecommuniceerd, het heeft van alles wat."

X: "En wat is interne communicatie voor u? Volgens u?"

Y: "Dat is natuurlijk eigenlijk breder als wat je misschien zou denken. Maar mijn visie, dus wat het voor mij betekent, is dat als er iets is wat mijn vakgebied aangaat, en dat overschrijdt het, dan probeer ik dat zo goed mogelijk aan de andere afdelingen, collega's, door te geven. Wat ik ervaar, zelf ook, is dat anderen niet altijd zo denken."

X: "Want er is natuurlijk een medewerker-tevredenheidsonderzoek gehouden. En toen is eruit gekomen dat interne communicatie heel erg laag scoort, vier komma zes volgens mij. En daarom probeer ik er nu achter te komen van wat verstaan mensen onder interne communicatie? Is dat communicatie vanaf de directie? Is dat communicatie van een afdelingshoofd of teamleider krijgen?"

Y: "Wij zijn dan eigenlijk ook vanuit het bevlogenheidsonderzoek, is ook iets dergelijks naar boven gekomen. En dat hebben wij dan als afdelingen zeg maar opgepakt. En ons team stukje basisregistratie, die hebben we dan het onderdeel van afdeling overschrijdend inderdaad. Van ja, heb je iets wat ook andere afdelingen gaat, wordt dat gecommuniceerd? Nou is dat inderdaad heel slecht? Werkprocessen veranderen, dat wordt op hun eigen afdeling door gecommuniceerd, terwijl, het sijpelt ook nog door naar andere afdelingen. Nou, geen hond die daaraan denkt. Dus wij hebben dat zelf geprobeerd op te pakken en te zeggen van wat gaan wij eraan doen? Nou vanuit ons clubje, ga ik met een collega van het GBA een workshop geven in studio Duivenvoorde. Hebben we gedacht van hé, dan is dat misschien een mooi platform om dat iets breder uit te dragen, maar het blijft lastig. Omdat mensen ook niet weten welke processen hun processen opvolgen, gebrek aan tijd."

X: "Eigenlijk is het dus gebrek aan informatie, dat ze kennis hebben van zaken, wat ze moeten doen en wie erbij betrokken is."

Y: "Ja, maar ook niet de tijd om je daarin te verdiepen. Ik denk dat de tijd, de werkdruk is best wel behoorlijk toegenomen, dat dat een negatieve invloed heeft op dit soort zaken. Omdat, je probeert je eigen ding af te ronden, en als je tijd over hebt, is het allerbeste wil van wereld er. Maar ja, vaak heb je die tijd niet over en dan denk je nou ja, je snijdt de bocht af om het maar zo te zeggen."

X: "En welke informatie mis je voornamelijk in interne communicatie? Zijn dat werkprocessen?"

Y: "Zeker toen we samengingen werden de werkprocessen hier en daar veranderd, compleet omgegooid, waardoor ik bijvoorbeeld mijn informatie niet meer kreeg, waar ik wel afhankelijk van ben. Nou dat zijn voorbeelden, en daar moet je constant tegen strijden en alert op zijn. Maar ook dat vanuit de ICT een project wordt getrokken, daarin veranderen zaken totaal. Het eindigt bij het ICT stukje, en de processen die eraan hangen, die communicatie daar naartoe is, tja slecht."

X: "Zijn de communicatiemiddelen up to date genoeg?"

Y: "Ik denk dat dat wel voorhanden is ja."

Thema 4: Gewenste interne communicatie

X: "Via welke middelen zou u het liefst willen communiceren? Dus zeg, face-to-face, telefoon, mail, Lync, Intranet, personeelsblad, social media, memo, etc."

Y: "Ik heb een voorkeur voor face-to-face. Ik loop meestal eventjes ergens langs, dan kan je gelijk de feedback van de ander, je kan peilen of iemand de boodschap aan krijgt, je kan wat toelichten als je ziet dat het nodig is. Persoonlijk vind ik, dat werkt effectiever. Er wordt heel veel via de mail over de schutting gegooit, en wat ik al

zei, de ontvanger, die heeft het druk en die heeft heel veel van dat soort mailtjes, en of de boodschap daarbij echt aankomt is onzeker, je mist de context."

X: "En welke informatie zou je graag wekelijks of twee wekelijks willen ontvangen? Zeg maar nieuwe medewerkers, werktijden, gezellige dingen, dus dingetjes die de sfeer aangenamer maken."

Y: "Nou studio Duivenvoorde, dat initiatief denk ik dat dat echt slim en goed gevonden is, dat is absoluut zeer positief. Dat zouden ze wat mij betreft zeker mogen doorzetten. Ja, wat zou ik wekelijks, twee wekelijks, ja niet specifiek. Want als je iets weet al, dan heb je die informatie niet nodig. Het is juist wat weet je niet?"

X: "En wat vindt u van het Intranet? Hoe het er nu uitziet?"

Y: "Op zich goed. Het nadeel is wel, zeker voor mensen die parttime werken, er worden berichten opgestuurd. Ja, je probeert aan de koppen al te kijken van, is dit iets wat mij interesseert? Wat ik denk dat ik nodig heb? Want anders dan kijk je niet verder. Maar als je een dag of twee dagen er niet bent, dan zijn de berichten alweer weg, en dan zegt iedereen ja, stond op Intranet, ja niet gezien."

X: "Bijvoorbeeld Laura die zei van, misschien is het handig om voor Intranet een soort zoekfunctie te maken, net als Google. Dat als je je vraag intypt, dat het gewoon naar boven komt. Als je bijvoorbeeld denkt van, een visitekaartje maken, en je typt het woord visitekaartje in, en je krijgt Links van nou, zo maak je een visitekaartje, deze informatie moet erop staan. Je moet bij die en die afdrukken. Maar zou dat wat zijn?"

Y: "Op zich denk ik wel, want er staat veel meer op het Intranet, ook qua handboeken en alles, alleen vaak is het dan toch even makkelijker te bellen. Want waar ga je zoeken inderdaad in die brei, en dat is inderdaad lastig"

X: "Vindt u het lastig dingen te vinden af en toe?"

Y: Ja, maar het zal er heus wel staan. Maar dan wat ik zeg, neem je vaak niet de tijd, en dan is inderdaad even een belletje. En dan kunnen ze wel zeggen joh, dat kan je daar en daar vinden, en dan pak je het verder zelf op. Een zoekfunctie op zich zou wel een handig idee zijn, of er echt gebruik van gemaakt gaat worden-

X: "Is een andere."

Y: "Ja, daar durf ik mijn hand niet voor in het vuur te steken."

X: "Welke communicatiemiddelen zou je graag zien?"

Y: "Ja, middelen. Ik denk dat we aardig voorzien zijn. Het is meer dat je de tijd ervoor moet hebben om daar inderdaad de energie en de tijd erin te steken, en dat is denk ik het grote knelpunt."

X: "En hoe zou een ideale situatie qua interne communicatie eruit zien?"

Y: "Dat iedereen toch openstaat, de tijd heeft en de ruimte heeft om dat op te pakken. Ik denk dat heel veel geen onwil is, maar dat het een lage prioriteit heeft."

X: "En hoe komt het denkt u dat de interne communicatie bij laag scoort in het medewerker-tevredenheidsonderzoek?"

Y: "Ja ik denk toch dat dat meeste, het grote gedeelte de oorzaak is. En dat mensen zich niet bewust zijn dat processen en acties verder dragen dan hun eigen afdeling breed is. En dan zeggen ze vaak, binnen hun eigen afdeling wordt gecommuniceerd, maar daarbuiten wordt het vaak of vergeten, of ze zijn zich er niet bewust van, of er is geen tijd. En dat zijn de punten denk ik, waar het aan schort."

X: "Wat zou je graag willen zien van de afdeling communicatie om dit te verbeteren?"

Y: "Dat is een goede. Ik weet niet of daar specifieke een afdeling communicatie als wel de organisatie die daar meer tijd en ruimte geschikt voor is."

X: "Dat is ook de vraag. En wat denkt u dat de medewerkers zelf moeten doen?"

Y: "Zich bewust zijn van hun eigen werkproces en dat als er binnen iets speelt of wijzigingen zijn, dat dat gevolgen kan hebben voor anderen. Soms ook wel eens wat meer uitdragen van wat doe je? Ja wij hebben daar inderdaad studio Duivenvoorde voor gekozen, maar het kan ook zijn, wat vaker bij een andere afdeling aansluiten wekelijks. Want dan houd je de lijntjes toch iets korter, je weet wat meer wat speelt, je hoort meer. Maar dat is ook een investering aan tijd en alles die er moet zijn."

X: "En hoe denkt u dat de directie hieraan kan bijdragen?"

Y: "Misschien toch door het stimuleren dat mensen aansluiten bij een afdelingsoverleg die in ieder geval processen betreft die hun aangaan. En dat mensen daar inderdaad ook de ruimte voor krijgen en de tijd voor mogen en kunnen nemen."

Thema 5: Communicatie vanaf het management

X: "Hoe verloopt de communicatie van het management?"

Y: "Ja, dat hebben ze natuurlijk nu met die blog en alles een beetje, dat je wat meer weet wat er speelt. Ik denk op zich dat dat wel een goed initiatief is."

X: "En zijn ze transparant genoeg?"

Y: "Dat denk ik niet. Maar ja, of dat ook wenselijk en nodig is."

X: "Nou, we horen bijvoorbeeld geruchten over een mogelijk nieuw gebouw voor iedereen. Je hoort heel veel dingen maar het wordt niet openbaar gemaakt."

Y: "Nee, maar dat denk ik ook omdat het nog helemaal niet concreet is. En ik denk dat je dan alleen maar, toevallig dat nieuwe gebouw, dat is dan in dat gesprek genoemd, maar dat is al eerder genoemd. Nou, nooit niet van de grond gekomen. Als je daar een beetje logisch over nadenkt, denk nou aan financiële middelen en waar moet het komen? Het moet ook nog eens een keertje voor de bevolking bereikbaar zijn. Dan denk ik dat het niet echt praktisch en haalbaar is."

X: "Zou je dan niet beter kunnen zeggen, we zijn met iets bezig? We kijken of een gebouw voor alle medewerkers mogelijk is. We hebben verder nog geen plannen, maar dat je het in ieder geval, dat je zoiets-

Y: "Dat je het eerst op die manier naar buiten brengt, van we zijn het aan het inventariseren."

X: "In plaats van dat je het nu in de wandelgangen hoort."

Y: Ja het is natuurlijk gekomen door de bijeenkomst hier beneden, en daar is wat gezegd over een gebouw. En ja, dat gaat een eigen leven leiden, en dat is het nadeel, dat heb je natuurlijk bij iedere grote groep mensen. De één zegt A, de ander zegt B, en aan het eind wordt het een heel ander verhaal dan de werkelijkheid is. En ik denk dat iedere medewerker daar ook een beetje zijn eigen gezond verstand en verantwoordelijkheid in heeft."

X: "Krijgt u wel eens een terugkoppeling van uw teamleider? Of van dit zijn de besluiten die bijvoorbeeld zijn gemaakt in de organisatie?"

Y: "Nee, het meestal wel, Dirk die gaat tegenwoordig als coördinator naar de terugkoppeling, en dan wordt er wel wat teruggekoppeld zeg maar. En als er echt belangrijke dingen zijn, dan weet Peter ons wel te vinden. Die komt dan altijd wel even langs, maar dat is alleen maar meestal als er van zijn kant behoefte is aan informatie als andersom. Want als jij iets zou zoeken, dan heeft hij een hele drukke en volle agenda en is het wat lastiger."

X: "En heeft u het gevoel dat als u zelf informatie kwijt wil aan de directie, dat dat mogelijk is? Dat ze openstaan voor kritiek of voor commentaar, of tips?"

Y: "Ik denk dat dat lastig is, ik heb het nooit echt direct aan de hand gehad. Ik heb sowieso met de directie op die manier eigenlijk, ja, nagenoeg geen contact. Dus ik vind dat heel lastig om daar echt goed antwoord op te geven."

X: "Spoort het management aan tot betrokkenheid? medewerkers echt betrekken bij de organisatie."

Y: "Nou ja, dat scoort natuurlijk ook laag, de betrokkenheid bij de Werkorganisatie. Iedereen heeft toch echt zijn eigen ding dat hij zegt van daar ben ik wel heel erg betrokken bij. Ik denk dat het ook komt omdat het niet iets abstracts is. Het is iets wat niet grijpbaar is, en een gemeente is wel wat meer grijpbaar is. Ik denk dat dat wel daarin meespeelt. Je merkt het wel met nieuwe collega's, want als je ergens naartoe gaat en je stelt je voor, ik stel me automatisch voor, Simone Holdert, bag beheerder Wassenaar. Mijn collega stelt zich voor, bag beheerder Voorschoten. En dan is er iemand anders voor het gegevensbeheer, en die is pas later bij de Werkorganisatie gekomen, en die stelt zich voor, gegevensbeheerder Werkorganisatie. Het is maar net ook hoe je het tussen je oren hebt, en slechte gewoontes slijten langzaam. En ik denk dat dit ook meespeelt. Omdat toch nog niet alle taken, alles is helemaal over en weer."

X: "Heeft u het gevoel dat ze echt motiveren? Dat ze moeite doen om medewerkers te motiveren om naar hun werk te gaan en zin te hebben in hun werk."

Y: "Ik denk, dat moet je zelf doen. Ik denk niet dat dat van hoger af moet, nee."

X: "Betrekt het management de medewerkers bijvoorbeeld bij de besluiten?"

Y: "Nee, daar geloof ik niet in."

X: "En zou dat wel moeten?"

Y: "Nee ik denk het ook niet, want medewerkers, iedereen heeft zijn eigen visie. Ga aan 100 man wat vragen, iedereen wil iets anders. Er zal iemand een knoop door moeten hakken. Een management of een directie die heeft veel meer kennis van zaken, wat er nog meer speelt waar wij geen zicht op hebben, dus wij kunnen sowieso daar geen goed gemotiveerd besluit over geven. Dus nee, ik denk dat dat wel normaal is dat dat op die manier gebeurt."

Thema 6: Kernwaarden

X: "Welke waarden zijn voor u belangrijk?"

Y: "Collegialiteit. Ik denk, dat is hele hoge. Vertrouwen, als jij zegt van iets gaat niet, dat het ook voor waar wordt aangenomen. En ik begrijp voor leidinggevend dat dat lastig is, maar dat is best wel lastig omdat iedereen daar natuurlijk ook weer anders in is. Maar ook dat de leidinggevend jou wel een beetje op je

woord kan inschatten. Want de één zegt ik kan niet meer en die zit tot hier, en de ander zegt ik kan niet meer, ik heb te veel werk, en die zit dan tot hier.”

X: “Ja dat is ook lastig, maar als mensen echt op het punt van mental breakdown zitten.”

Y: “Ja, maar dat is het lastige. En je hebt natuurlijk ook altijd mensen die heel gauw roepen al als er helemaal niks is, dus ik denk dat een leidinggevende weet, toch een beetje investeert in het clubje wat hij aanstuurt, dat hij weet wanneer hun grenzen bereikt zijn. Want overal hoor je gewoon wel van dat de werkdruk gewoon heel erg hoog is, en het is niet erg om even harder te werken, dat vindt niemand erg. Maar als dat chronisch is en je blijft constant verzuipen in de hoeveelheid, is het lastig.”



X: “Welke waarden vindt u belangrijk voor de algemene sfeer?”

Y: “Wederom toch de collegialiteit, want je zit vaak met een groepje, dat je het samen moet doen. En als die hoog is, en de waardering van je leidinggevende, dan A, dan ben je bereid om een stapje harder te lopen als je weet dat iemand het waardeert. En als bij de één iets niet gaat, dan pikt een ander het even op, en als het bij jou niet gaat, pakt een ander dat voor jou op. Als dat over en weer gaat, dan ben je denk ik op zijn sterkst.”

X: “Vindt u erkenning dan ook belangrijk?”

Y: “Ja. Dat gezien wordt inderdaad en erkend wordt, wat je doet.”

X: “En wat is voor u het allerbelangrijkste op werkgebied, om goed uw werk te kunnen doen?”

Y: “Toch de werksfeer.”

X: “En voldoet het functioneren van de werkorganisatie tot nu toe aan de kernwaarde?”

Y: “Ja die kernwaarde, dat vind ik persoonlijk van die hele mooie loze kreten die je eigenlijk beter niet kunt roepen.”

X: “Wat vindt u er dan van?”

Y: “Ik weet het ook niet, maar het zijn hele mooie kreten. Maar het is maar net, iedereen kan er weer wat anders onder interpreteren. Want de één kan denken, ik ben heel dienstverlenend bezig, en de ander denkt van ja. Maar die waarde, het is niet iets wat meetbaar is. Dus het kan zo vrij geïnterpreteerd worden. Sterk, is het sterk als je nee zegt? Of is het sterk als je je schouders eronder zet en je blijft maar door buffelen door die stapels werk heen, terwijl het eigenlijk meer is dan je aankan. Wat is nou sterk?”

X: “En als ik zeg, veiligheid, beschikbaarheid en betekenis, wat is dan het belangrijkste voor u?”

Y: “Veiligheid, beschikbaarheid en betekenis. Bedoel je betekenis, dat het werk wat je doet dat dat iets betekent?”

X: “Ja. Of de veiligheid of beschikbaarheid van zaken die je kan doen, doorgroeien.”

Y: “Ja ik denk dan betekenis.”

X: “En op wat voor manier?”

Y: “Ja beschikbaarheid en veiligheid. Ik interpreteer het op een andere manier misschien dan bedoeld is. Want ik denk van ja, wat ik er zelf in kan steken en dat ik het goed doe, en dat je een audit haalt. En ja, dat heeft voor mij betekenis.”

X: "Hoe wordt er invulling gegeven aan deze waarde?"

Y: "Hoe wordt er invulling gegeven aan deze waarde? Veiligheid, er worden rampoefeningen gedaan, ik heb een prettige werkplek, ik had wat meer aan de zonkant gezeten, maar dat wil iedereen volgens mij. Dit is de koude kant dus ja. Maar dat heeft op die manier niet echt specifiek een betekenis. En de anders was beschikbaarheid. Ja, systemen, informatie, vind ik op zich wel een knelpunt. Want alles wordt semi-digitaal, je zit op verschillende locaties, en daar heb ik nog wel mijn gedachten over, dat dat eigenlijk niet goed geregeld is. En het nadeel daarvan is dat niemand dat interesseert, en dat heel veel handjes en uren en tijd en geld kost. Dus dat sowieso niet."

X: "Dus u heeft toch wel ergens het idee dat het niet gehoord wordt eigenlijk. Problemen in de organisatie."

Y: "Nou niet gehoord, ja er wordt geen prioriteit aan gesteld. Ik weet dat het gehoord is, maar ik zeg het, het gaat veel geld kosten. En trek een blik monniken open, nou, daar is het kapitaal er momenteel niet voor. En ik heb het dan bijvoorbeeld over een systeem waar ook bijvoorbeeld vergunningen in zitten, maar de adressen kloppen niet altijd, verwijzingen kloppen niet. Nou ja, ga dat rechte trekken, dat je per adres gewoon een soort Google zoekfunctie hebt. Maar als dat nooit in het verleden is ingezet, kan je het er nu niet uit halen, dus dan zou je dat echt met een blik monniken moeten gaan doen. En ik denk dat het wel verschrikkelijk belangrijk is, omdat digitaal je informatie raadplegen steeds belangrijker wordt. Maar ja, ik begrijp ook dat ze zeggen, dat gaat niet."

Afsluiting

X: "Zijn er zelf nog dingen die u kwijt wil? Over interne communicatie. Tips, adviezen, commentaar, belangrijke punten die ik heb gemist?"

Y: "Nou ja, nee, eigenlijk is het allemaal aardig aan bod gekomen. Met name is denk ik dat, als ik het mag samenvatten, is dat de interne communicatie vaak stroomt op A, dat mensen zich er niet bewust van zijn, B, dat ze er geen tijd en energie in willen of kunnen steken. En de ontvanger heeft ook soms geen tijd om daar tijd en energie in te steken. Ik denk dat dat een beetje het knelpunt is."

Verbatim IV

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Medewerkers
Gespreksleider	Nikki Pierik (X)
Respondent	Respondent 4 (Y)
Locatie	Gemeente kantoor Wassenaar Johan de Wittstraat 45 2242 LV Wassenaar
Creatieve techniek	Woordweb
Tijdspad	35 minuten
Datum	23/04/2015

X: "Allereerst welkom. Ik ga u wat vragen stellen over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Ik ga hierbij in op de behoefte van de medewerkers en het begrip interne communicatie en betrokkenheid. En ik zou u graag willen vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Voor mijn scriptie is het nodig dat ik alle interviews volledig uitwerk, is het goed als ik alles opneem?"

Y: "Ja hoor, prima."

Thema 1: Achtergrondinformatie

X: "Ik begin met een hele simpele stomme vraag als, wat is je functie?"

Y: "Ik ben wmo consulent."

X: "En wat doe je dan precies?"

Y: "Dan ga je eigenlijk op huisbezoek bij meldingen die zijn gegaan via het loket. Ik ben ook loketmedewerker, dus we nemen ook de meldingen en alle vragen in behandeling. En als ik dossiers krijg toegewezen ga ik altijd op huisbezoek, doe ik een onderzoek en schrijf ik een advies. En de doelgroep van de wmo is mensen met chronische ziekten of beperkingen, of ouderen. Sinds kort ook doelgroep jeugd, en mensen die begeleiding nodig hebben om begeleid thuis te wonen."

X: "En hoelang werk je al bij de Werkorganisatie?"

Y: "Twee en een half jaar, bijna drie. Dus vanaf vijftien mei, drie jaar geleden."

X: "Dus u werkte al bij Wassenaar of Voorschoten dan?"

Y: "Voorschoten."

X: "En wie is je leidinggevende?"

Y: "Wim Hus, en afdelingshoofd is Suzanne Smeets."

X: "En wie stuurt jou aan? Specifiek."

Y: "Wim."

Thema 2: Werkorganisatie duivenvoorde

X: "En hoe is de sfeer binnen je afdeling?"

Y: "Binnen collega's goed. Afdeling is weer groter, heb je ook een stuk beleid bij, dus ik zit bij de uitvoering. En die communicatie, tussen die twee, dat kan beter vind ik."

X: "En hoe merk je dat dan?"

Y: "Nou, je bent niet altijd op de hoogte van elkaar wat je doet, en beleid werkt natuurlijk naar boven voor het college en schrijfstukken. En als uitvoering moet je dat uitvoeren, en soms krijg je dingen op je bord waarvan je het gevoel hebt van ja, heb je er over nagedacht hoe het is voor iemand die in de uitvoering zit. Want wij komen natuurlijk bij de mensen thuis, je draagt een bepaalde boodschap uit, en dan heb je het gevoel van, hebben ze ook wel door die bril gekeken met hun beslissingen."

X: "Hoe vind je de algemene sfeer in heel de organisatie?"

Y: "Wisselend. Maar zelf werk ik heel erg naar mijn zin."

X: "Maar nee, gewoon."

Y: "De algemene sfeer in de hele organisatie. Ja, ik ga zelf met heel veel plezier naar mijn werk, en mijn team van de wmo is heel erg leuk. Maar je hoort gewoon wel gemopper wel eens op de wandelgangen. Ik spreek

met veel mensen ook van andere afdelingen, en dan hoor je wel van, het gaat allemaal zo langzaam, oh, het is bureaucratisch, ik mag mijn leidinggevende niet, die geluiden hoor ik wel."

X: "Merk je een verschil tussen communicatie in Wassenaar en Voorschoten?"

Y: "Ik kan het niet zeggen want ik werk echt bijna alleen voor Voorschoten. Ik merk wel verschillende collega's, allemaal andere types, dat wel. Ik denk dat Voorschoten wat vrijer is, wat opener is. Dus die meer met elkaar delen misschien. Maar echt in de communicatie, ja, in gesprekken merk je dat wel, maar niet."

X: "Is de dienstverlening beter sinds de Werkorganisatie is ontstaan?"

Y: "Ja. Beter, denk ik wel. Vooral als je ook het casus C ziet, waar alles centraal binnenkomt, en dat ze zo goed weten van dat gaat daarheen. Ja, ik vind van wel. Ook met het cza, en dat systeem dat je dingen gelijk eruit kan schieten, en meldingen. Alles wordt best wel goed geregistreerd, waardoor je ook vrij makkelijk kan terugvinden. Ik heb het idee dat vroeger mensen belden met een melding, en dan werd het wel ergens getypt of gemaild, maar dat werd dan vrij snel weggezet. En nu heb je wel echt dat je kan garanderen van binnen zoveel dagen wordt u teruggebeld. Dus die dienstverlening vind ik wel verbeterd."

Thema 3: Inzicht huidige stand van zaken interne communicatie

X: "Wat vind je van het huidige interne communicatiebeleid zoals jij het meekrijgt?"

Y: "Ik denk dat het in bepaalde zin wel beter kan, maar ik snap ook wel dat het lastig is als je met verschillende locaties werkt. Dus én met de gemeente Wassenaar, Voorschoten, én uitvoerend bedrijf, dat het nooit optimaal is. Maar ik denk dat we op bepaalde vlakken beter kunnen."

X: "Hoe goed vind je de informatieverbreiding? Dus als er vanuit de directie iets wordt besloten, of er is een bijeenkomst of wat dan ook. Hoe goed vind je dat alle medewerkers daarvan op de hoogte zijn?"

Y: "Nou ja, het ligt ook aan je eigen. Ik vind dat medewerkers op zich goed op de hoogte worden gehouden, maar je moet er wel zelf achteraan. Maar dat verwacht ik ook wel van de mensen. Je moet ook zelf op Intranet kijken of je mail bijhouden. En als je daar hebt van oh, dat heb ik niet gezien, dan vind ik dat ook wel je eigen verantwoordelijkheid. Dus ik vind dat voldoende, je kan het op voldoende plekken vinden, maar het is aan de mensen zelf of ze daar goed genoeg in investeren om van alles op de hoogte te zijn."

X: "Via welke middelen wordt er nu gecommuniceerd naar jouw mening? Wat jij meekrijgt?"

Y: "Intranet, mail, Lync, telefoon natuurlijk. Ja, die."

X: "Is de interne communicatie naar jouw mening nou voldoende?"

Y: "Er zijn voldoende middelen, maar niet iedereen gebruikt het. Ik vind Lync best wel een mooi middel, dat msn achtige om de telefoon niet bezet te houden maar toch even wat te vragen. Maar dan heb ik bepaalde collega's van een bepaalde generatie, 50+ dingen hè. Hoe werkt dat? En die klikt het dan niet aan, want die zet het niet aan. En dan gaat de kracht weer een beetje verloren. Ik denk dat het zonde is. Ik zeg ook niet dat ik het de hele dag door zou gebruiken, maar ik merk dat het wel handig kan zijn."

X: "Welke informatie mis je?"

Y: "Qua communicatiemiddelen?"

X: "Nou gewoon, wat mis je qua informatie? Als jij eigenlijk aan het werk bent. Dat kan echt zijn van, er is een nieuwe medewerker, of vakantiedagen zijn veranderd."

Y: "Ja, misschien iets mee die PNO dingen. Soms moet je best wel erachteraan hoe regelingen werken. Vooral die vrij praktische dingen over fietsenplannen, maar dat is allemaal wel te vinden. Maar dat zie ik nooit echt staan. En ook wel nieuwe medewerkers, dat zie je allemaal wel op Intranet, dat mis ik niet echt. Maar ook, oh ja, ik heb ook nog wel een voorbeeld. Ik kwam een collega tegen, die was een periode ziek, en ik zat er best lang. En haar afdeling wist dat dan wel, een paar mensen, maar ze zei, het valt me echt tegen. Van amper een collega hoor ik iets, eentje zei ook, ik wist helemaal niet dat je weg was. Ja, we werken niet veel samen. En zij vond dat toen, ik weet niet of ik het persoonlijk prettig zou vinden als ik langdurig ziek ben, dat iedereen dat dan maar weet, maar zij voelde zich een soort van alleen. Ze zegt ja, ik heb één keer een kaartje gehad, maar ik hoor nooit wat van iemand, en ze was wel een soort van verdrietig daarover."

X: "Dat viel mij ook op, dat zie je ook bij mensen die met zwangerschapsverlof gaan. Dat wordt niet op Intranet gezet."

Y: "Nee, en soms, bij geboorte volgens mij wel een heel kort berichtje van, er is geboren. En dan denk je echt van oh, was die al maanden dan weg?"

X: "Of als iemand opeens een maand op vakantie gaat, dan vind ik dat dat best op Intranet mag. Anders loop je eindeloos mailtjes naar iemand te sturen en dan krijg je terug ja, ik ben niet aanwezig, denk je oh, ja top. Ik heb heel vaak, dat ik berichten krijg van ja, dan moet je even bij die zijn voor dat en dat. Ja, die is op vakantie, dan mail ik een ander, die is op vakantie, de plaatsvervanger, is ook op vakantie."

Y: "Ja, die vakanties inderdaad, dat wordt al helemaal niet centraal ergens gezet dat je dat goed kan vinden, dat

klopt. En met langdurig weg inderdaad ook niet. Dus dat kan wel beter denk ik, of dat mis ik. "

X: "Welke informatie is overbodig? Die jij binnenkrijgt? "

Y: "Ja, ik krijg wekelijks mail over de toetsingscommissie vanuit een soort afdelingssecretaresse, die dan alle uitkomsten uit B&W besluiten, vergaderlijsten, dat soort dingen stuurt, dat vind ik echt heel erg overbodig. Maar ik heb ook weer nieuwsgierige Aagjes collega's die dat wel allemaal lezen. Dus we hebben een tijdje gezegd joh, ik hoef al die mailtjes niet, want ik verwijder het gelijk. En dat gaat dan over collegevoorstel, dit en dat. Maar ik verwijder het nog steeds gelijk. Maar toen is het dus een tijdje gestopt, en een paar mensen hebben toen gezegd, ja maar ik las het wel soms. Dus nu staat het weer aan, maar ik vind het echt overbodig. Want dat zijn zeker drie mails per week, en dan heb je geloof ik een soort besloten mailtje, en dan nog openbare. Nou ja, het boeit me wel zodra het betrekking heeft op mijn werk, maar dan wordt het natuurlijk tijdens het afdelingsoverleg of teamoverleg wel besproken. Dus ik ga zeker niet heel die documenten doorspitten. Ik vind dat echt een beetje onnodige vulling van de mail. "

X: "Wat is voor jou het meeste interne communicatiemiddel dat je gebruikt? "

Y: "Lync en mail. "

X: "Zijn de communicatiemiddelen nu up to date vind je? "

Y: "Jawel, sinds die nieuwe Outlook, dat met die agenda's vind ik wel heel handig. En ook dat je iedereens agenda kan inzien. Dat vind ik wel echt een verbetering. En ook dat dat dan met je iPad of Iphone weer samengaat. Kan wel eens misgaan met afspraken. Maar ik vind het hier wel up to date, de communicatiemiddelen, want Lync hebben ze dan in geïnvesteerd en Outlook, Intranet, dat ziet er anders uit en proberen ze duidelijker te maken. Dus ik vind van wel, de middelen zijn er wel, maar ja, de medewerkers moeten zelf ook willen.

X: "Wat versta jij onder interne communicatie? "

Y: "Nou alle communicatie tussen de medewerkers. Maar dat kan digitaal zijn, maar ook face-to-face of via de telefoon. "

X: "En waarom denk je dat het zo laag heeft gescoord op het medewerker-tevredenheidsonderzoek? "

Y: "Wat ik net al zei, bij mij heeft het laag gescoord vanuit beleid. Dus je mist een stukje communicatie van, wat hebben jullie daar nou besloten? En waarom horen wij daar verder niet van terug? Ik ben niet zo praktisch, tenminste ik denk persoonlijk daardoor heb ik het zelf ook laag gescoord. Want er waren letterlijk vragen van hoe is de communicatie tussen jouw team en de andere teams. Oh ja, en ik denk ook nog wel een stukje interne communicatie met echt hele andere afdelingen. Want ik ben mo, maatschappelijke ontwikkeling. Maar dat heeft soms wel raakvlakken met ruimtelijke ontwikkeling, met nieuwe projecten of weet ik veel iets voor mijn doelgroep, beperkt of chronisch ziek of wat dan ook. En dan krijg je daar niet zoveel van mee met elkaar. En daar moet je allebei in investeren, maar dat is wel een ding wat steeds terugkomt, dat ze met nieuwe projecten bezig zijn en dan, oh wauw, heb je hier gevraagd of iemand van de wmo kan meedenken? "

X: "Hoe kan de communicatie afdeling bijdragen aan de verbetering van interne communicatie? "

Y: "Ik denk dat alle middelen er wel zijn, maar misschien een bepaalde mindset, of iets van het benadrukken van het belang van interne communicatie, juist door verschillende afdelingen, niet alleen met je eigen team. Dat dat wel moeilijker is, maar wel belangrijker is dan alleen maar de middelen beschikbaar zetten. Want je hebt uiteindelijk nodig dat veel mensen daar gaan kijken en het gaan gebruiken, want de middelen zijn er wel. Of zeg jij er is nog iets heel nieuws, iets heel anders dan mail, Lync, telefoon? Ik kan het me bijna niet voorstellen. "

X: "Hoe denk je dat medewerkers zelf kunnen bijdragen aan de verbetering ervan? "

Y: "Nou ik denk als je mensen ergens verantwoordelijk voor maakt, dat ze ook meer belang ervan inzien. Het is niet alleen maar vanuit die afdeling hoor maar ook input vragen van medewerkers, van wat zullen we hier zetten. Of dat als iemand zich voorstelt dat je ook zelf wat zegt van, ik ben die en die, en niet dit is die en die. Dus dat kan nog wel meer, maar dat heeft gewoon te maken met hoe verantwoordelijk je jezelf voelt voor communicatie. "

X: "En er wordt heel vaak met een wijzend vingertje gewezen. "

Y: "Ja, dat geloof ik ook wel. Dat hoor ik trouwens bij mijn collega's ook wel. Want dan is er iets met het loket, of dan hebben wij iets nieuws, bijvoorbeeld een spreekuur van een consultant uit werk en inkomen over uitkeringen en bijzondere bijstand en zo. En dan hoor ik mijn eigen collega's zeggen, is dat wel in de krant gezet dat we dat hebben? Maar ja, dat kunnen mensen van communicatie ook niet ruiken of weten, dat je iets verandert. Dus daar ligt nog wel een stukje, dat merk ik nu ook wel. Nou hebben we wel Birgit, die ken je ook wel. Ook een communicatiemedewerker, die is echt nu voor de wmo, helemaal omdat er zoveel verandert in de zorg. En die is voor ons heel veel, als er wat wordt gezegd over wmo, maar ook als wij wat naar buiten willen brengen is het echt wel heel fijn dat ze er nu voor ons is, omdat ze ook heel erg in de inhoud is gedoken. Dus ze vraagt wel input, van hoe zit dit precies, maar ze weet wel waar het over gaat. "

Thema 4: Gewenste interne communicatie

X: "Via welke middelen zou je het liefst willen communiceren? Als je zegt, face-to-face, telefoon, mail, Lync, Intranet, personeelsblad, studio Duivenvoorde, bijeenkomsten."

Y: "Ik vind sowieso face-to-face beter werken. Dan komt het beter aan. Maar zelf kijk ik wel altijd even Intranet. Ik denk dat je daar wel veel mensen mee bereikt."

X: "Ja, en je hebt dus Lync, vind je ook wel prettig op zich zei je. En de telefoon?"

Y: "Minder, want ik ben zoveel aan het flexen, en ik ben vier ochtenden in de week bij het loket. Als we allemaal een mobiel nummer hebben of opnieuw krijgen, ja dan ben ik wel helemaal voor telefoon. Maar nu, dan zou ik overal snel moeten inloggen met mijn nummer, dat vind ik gewoon niet prettig."

X: "Maar je zou er wel voor zijn dat iedereen een eigen telefoon krijgt?"

Y: "Ja. Met de bereikbaarheid ook, want je vergeet gewoon door te schakelen of in te loggen, of mensen weten niet hoe dat moet. En dan zit ik weer daar, en dan zit ik weer daar. Want ik zeg tegen mensen op huisbezoek, ik ben er vijf dagen per week, u kan altijd bellen als u het niet begrijpt, dan geef ik mijn kaartje. Maar inmiddels zit ik achter dat toestel met dat nummer gewoon niet meer vaak. Dus dat is niet ideaal."

X: "En welke informatie zou je graag wekelijks wel willen ontvangen? Of tweewekelijks in de maand."

Y: "Ja, gewoon meer die personeelsmededelingen, want dan raak je ook meer betrokken bij collega's. Want er zijn gewoon onwijs veel collega's, maar ja, ik houd niet van die eilandjes van jij werkt maar daar en die werkt daar. En dat je er ook nooit wat van hoort. Ik heb nou, voordat ik bij wmo werkte, werkte ik in bodedienst. Gewoon post rondbrengen, vergaderingen, bruiloften, weet ik veel. Maar je maakte heel veel rondjes door het gebouw, in Voorschoten in ieder geval, dus ik kende echt overal wel iemand. En dat vond ik heel grappig, maar ook wel prettig werken, en heel afwisselend. En dat mis ik nu wel. Dus wat zou ik echt prettig vinden, ja, om nou te zeggen, nog meer borrels of bijeenkomsten. Dat ook niet echt. Ik kan niet echt een concreet voorbeeld geven van wat ik zou willen zien. Ik zie ook gewoon de goede dingen nu al, maar ik denk wel bepaalde dingen, dat dat wel wat uitbreider kan worden."

X: "En welke communicatiemiddelen ontbreken er misschien? Of welke zou jij zeggen van, die hebben wel een toevoeging?"

Y: "Ja als iedereen denk ik een nul zes nummer heeft, want je gaat ook steeds meer natuurlijk naar het nieuwe werken, thuis werken, dan heb je betere bereikbaarheid vind ik. Maar soms mail je iets naar iemand en dan heb je het gevoel dat het in de grote stapel komt omdat er zoveel wordt gemailld, dat je bepaalde prioriteringen of een soort ander iets kan aanbrengen, waardoor diegene wel moet reageren of iets dergelijks."

X: "Ja, je kan wel urgent erboven zetten, maar dat heeft ook niet echt zin."

Y: "Nee, dat heeft hier ook geen zin, en soms dan wil je echt antwoord. En het meest onzinnig vind ik als ik dus iemand zou mailen, en vervolgens denk, ik krijg niks. En dus dezelfde middag dan maar erheen gelopen om te vragen, heb je mijn mail gelezen?"

X: "Ja."

Y: "Ja, dus dan ga ik er liever gelijk naartoe, bij zo iemand."

X: "Hoe zou de ideale situatie eruit zien qua interne communicatie?"

Y: "Ideale situatie. Nou ik vind dat het heel erg te maken heeft met bereikbaarheid. Dus als je iemand nodig hebt voor iets, dat dat lukt. Nou dat kan helpen als je allemaal of heel trouw die telefoons inlogt, of dan maar allemaal een nul zes nummer hebt. Want er zijn ook gemeenten waarbij gewoon iedereen een werktelefoon heeft, en dus beter bereikbaar is. Maar ik vind dat het ook wel een stukje, verantwoordelijkheid, niet alleen vanuit de organisatie, wat moeten wij nou krijgen om ideale communicatie te hebben. Maar ook een bepaald ideaalgedachte van, ik lees ook wat er op Intranet staat, dus dan weer ik ook wat er gebeurt, dat iedereen dat doet."

X: "Als je een nul zes nummer hebt zou je een app kunnen maken."

Y: "Ja, bijvoorbeeld."

Thema 5: Communicatie vanaf het management

X: "Maar hoe vind je dan dat de communicatie vanaf het management verloopt?"

Y: "Ik vind dat mijn afdelingshoofd er echt heel veel aan doet, want die geeft wekelijks een terugkoppeling vanuit het MT. Ik weet niet of elk afdelingshoofd dat doet, maar echt een heel verhaal."

X: "Het afdelingshoofd is de enige."

Y: "Ja, en zij doet ook echt gewoon veel, dan zie je verzonden tijd om tien uur 's avonds, een heel verhaal getypt van wat er allemaal besproken is. En vooral wat onze afdeling aangaat, dus ook een soort van samenvatting nou, en uit de raad is dit nog besproken wat onze afdeling aangaat. Ik vind dat heel goed. Ze

probeert ook eens in de zoveel tijd een afdelingsoverleg te doen met de hele afdeling bij elkaar. Nou hebben we laatst wel weer besproken of dat nou echt heel zinvol is, want soms worden er onderwerpen waar de helft van de club niet veel mee te maken heeft. Dus ze zoekt daarin naar een andere vorm. Maar ik vind vanuit haar persoonlijk dat ze er echt heel veel aan doet en probeert te doen. ”

X: “Ik hoor ook heel vaak dingen over dat het echt goed werkt. Maar ze is wel de enige hoor die dat doet. Is het management transparant genoeg? Ja voor jou misschien wel. ”

Y: “Ja, mijn manager vind ik wel. Ze is wel open erover, maar je moet ook wel veel minder ermee te maken hebben. Je zit gewoon in een laag eronder. Gelukkig maar, want het zou ook niks voor mij zijn om in zo’n beleid team te zitten. ”

X: “Sporen ze je aan tot betrokkenheid? ”

Y: “Kan meer vind ik. Er moeten bepaalde visies nu worden geschreven over, ik ga heel inhoudelijk, maar dan kan ik het beter je vraag betrekken, maar we hebben nu twee wmo loketten. Want de wethouder wilde, Inge wilde een loket in het gemeentehuis, maar we hadden eigenlijk al een ander wmo loket in het dorp. Nou, dat werkte eigenlijk hartstikke goed, en er zaten ook externe partijen, maatschappelijk werk en nog een paar clubs. Dus dat was eigenlijk een mooie machine. Maar nee, ik wil er ook een, dan maar twee, maar er moet iets in het gemeentehuis. En daarin voel je gewoon van ja, betrek ons, want wij werken daarin, wij kennen de klant, je kan niet zomaar de ene toko dichtgooien en maar verzinnen dat iets anders open moet. En dan voel je je gewoon niet echt betrokken in dat proces, en hoe die visie van haar is. Je voelt alleen maar van, zij wil dat, en zij heeft bepaalde beloftes gedaan, dus wij moeten daar maar gaan zitten. En men zegt van huh, maar moet ik nu naar het gemeentehuis? Huh, maar acht jaar lang ben ik voor mijn wmo dingen naar het dorp gegaan. En dan voel je je niet genoeg betrokken. ”

X: “Nee, dan heb je zoiets van waarom dit of waarom dat. ”

Y: “Vraag het, of zeg gewoon hoe het werkt, of laat ons meedenken over iets nieuws als je graag een andere vorm wilt, dat kan. Maar nu krijg je heel veel weerstand. En ik ben nog iemand die vrij snel zegt van nou, het is een feit, dan maar meewerken, en dan gaan we er maar voor. Misschien is dat ook mijn leeftijd. Maar ik ken collega’s die daar echt een soort van over de rooie van raken, die maar blijven schoppen tegen dat gevoel van ja, maar we zijn niet gevraagd, en we zijn niet betrokken. ”

X: “Nee ik snap het wel. Betreft het management dan genoeg tot besluiten? Nee hè? ”

Y: “Nee, niet echt. ”

X: “En hoe denk je dat het meer kan? Door meer echt aan medewerkers te vragen wat zij willen? ”

Y: “Ja, ook wel, maar het ligt ook aan onszelf. Als wij natuurlijk betere banden hebben met het beleid, die adviseert natuurlijk het college. Dus ik snap ook wel dat de wethouder niet bij een consultantje aan het bureau gaat vragen, wat wil je? Of wat denk je? Dat zou de ideale situatie zijn. Maar het zou ook goed zijn als wij met het beleid op één lijn zitten van, waar gaan we naartoe? En ze zeggen het wel hoor, we hebben jullie nodig. Ze proberen het wel, ze betrekken ons nu bij allemaal werkgroepjes, maar bij sommige zaken denk je echt van nou, dat komt blijkbaar ook te laat. Want bepaalde beslissingen zijn al genomen. ”

Thema 6: Kernwaarden

X: “Voldoet het functionele van de Werkorganisatie aan die kernwaarde? ”

Y: “Aan de kernwaarde dienstverlenend? ”

X: “En personeel sterk. ”

Y: “Oh aan alle kernwaarden? ”

X: “Ja. ”

Y: “Professioneel wel. Bedoel je daar de organisatie als geheel? ”

X: “Ja. ”

Y: “Ja, professioneel wel, dienstverlenend ook, of in ieder geval daar werken genoeg mensen aan en bij de wmo al helemaal vind ik zelf. Want wij zijn heel snel en gaan er gelijk ernaartoe. Maar ambitieus, ja, dat kan wel beter vind ik. En dan met name het stimuleren van jonge ambtenaren die bepaalde ambities hebben. Er moet gewoon geen vies woord zijn van oh, ja je wil wat, nou, we kijken wel ooit of weet ik veel. Het moet meer normaal zijn dat je wilt doorgroeien, want dat kan in andere bedrijven ook. En anders raak je toch bepaalde clubs kwijt denk ik, aan jonge ambtenaren die van alles willen. En sterk, nee ik denk niet dat de Werkorganisatie gelijk aan sterk. Wel iets wat we misschien gaan worden maar het is allemaal niet sterk. ”

X: “Welke waardes zijn voor jou belangrijk? ”

Y: “Van die kernwaarden? ”

X: “Nee, gewoon waarden, om fijn te werken. ”

Y: "Prettige collega's, goede verstandhouding met collega's, maar ook een teamleider waarvan je weet wat je aan diegene hebt, die duidelijk is. Dat vind ik heel belangrijk. En een goede werkplek. "

X: "En welke waarden vind je belangrijk voor de algemene sfeer? "

Y: "Ik denk dat het heel belangrijk is voor de sfeer dat je weet van elkaar wat je doet. Dus dat je nooit hebt van nou, wat zal die aan het doen zijn? Of wat dan ook. En dat je een bepaald vertrouwen in elkaar hebt, dus als iemand thuis werkt of die heb je een paar dagen niet gezien, maar dat je weet dat wel bepaald werk is gedaan of wordt gedaan. Dat vind ik belangrijk. "



X: "Wat is voor jou het belangrijkste op werkgebied? "

Y: "Mijn collega's. "

X: "Ik moet me nu richten op een intern communicatieonderzoek, en ik moet me nou richten op een bepaald model. Een theorie of zo die daar iets over zegt. Dus ik heb een theorie gekozen en die zegt dan van, je moet zorgen dat medewerkers zich betrokken voelen, dan gaat de organisatie beter presteren. Nou hoe zorg je dat medewerkers zich betrokken voelen? Door interne communicatie. En dan heb je zeg maar een vakje interne communicatie, waarden, betrokkenheid, de uitkomsten daarvan zijn beter in staat zijn om te concurreren, sterker, innovatiever, dat soort dingen. Dus daar wil je naartoe. Nou dan heb ik het over interne communicatie. Interne communicatie kan ook bijdragen aan de betrokkenheid, samen met bepaalde waarden. Heb je veiligheid, geborgenheid, zeg maar dat je je veilig voelt, beschikbaarheid en betekenis. Welke is voor jou het belangrijkste? "

Y: "En wat bedoel je dan met beschikbaarheid bijvoorbeeld? Van de medewerkers? "

X: "Alles. De beschikbare middelen, opties en mogelijkheden om door te kunnen groeien die er voor jou zijn. "

Y: "Oh zo ja. Nou die dan niet. Maar nu moet ik zeggen wat ik het belangrijkste vind, en niet wat ik vind hoe de organisatie het nu heeft. "

X: "Wat jij het belangrijkste vindt. "

Y: "Oké nog één keer, veiligheid, geborgenheid, beschikbaarheid en betekenis. "

X: "Dus veiligheid, beschikbaarheid of mogelijkheden, en betekenis. Betekenis is de betekenis die zeg maar dingen die jij doet hebben. Voor erkenning of dat jij het belangrijk vindt. "

Y: "Nee, dan veiligheid inderdaad. "

X: "Veiligheid? "

Y: "Ja. "

X: "Dus dat je je fijn voelt, veilig op je plek. En hoe wordt op dit moment aan deze-"

Y: "Maar ik kan het eigenlijk niet los van elkaar zien, maar dan vind ik veiligheid het belangrijkste. "

X: "Hoe wordt op dit moment echt wel invulling gegeven aan die waarden? "

Y: "Door mijn collega's, het meeste doordat ik de veiligheid voel om fouten te maken en dingen te overleggen. Ja, ik voel me gewoon gewaardeerd in mijn rol, en dat voelt dat ik me veilig voel. "

Afsluiting

X: "Zijn er zelf nog dingen die je kwijt wil over tips, adviezen, dingen die ik heb gemist? "

Y: "Nee, ik hoop dat je er wat mee kan in je onderzoek, maar ik heb niet echt dingen gemist. "

X: "Natuurlijk. Super bedankt! "

Verbatim V

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Medewerkers
Gespreksleider	Nikki Pierik (X)
Respondent	Respondent 5 (Y)
Locatie	Gemeente kantoor Voorschoten Leidseweg 25 2252 LA Voorschoten
Creatieve techniek	Woordweb
Tijdsbad	35 minuten
Datum	28/04/2015

X: "Allereerst welkom. Ik ga u wat vragen stellen over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Ik ga hierbij in op de behoefte van de medewerkers en het begrip interne communicatie en betrokkenheid. En ik zou u graag willen vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Voor mijn scriptie is het nodig dat ik alle interviews volledig uitwerk, is het goed als ik alles opneem?"

Y: "Ja hoor, prima."

Thema 1: Achtergrondinformatie

X: "Wat is uw functie?"

Y: "Ik ben afdeling secretaresse van afdeling OGB."

X: "En wie is uw leidinggevende?"

Y: "John Kerstens, hoofd van de afdeling."

X: "En wie stuurt u aan?"

Y: "Ook John."

X: "Ook John?"

Y: "Ja."

X: "En hoe lang werkt u hier al?"

Y: "Achtien jaar bij de gemeente Voorschoten."

X: "Dus nu twee-en-een-half jaar bij de werkorganisatie?"

Y: "Ja."

Thema 2: Werkorganisatie duivenvoorde

X: "Hoe is de sfeer binnen de afdeling?"

Y: "Goed, gezellig, leuke mensen."

X: "Maar hoe is de sfeer verder?"

Y: "Hoe bedoel je?"

X: "Nou binnen de hele werkorganisatie."

Y: "Ja, goh. Ja, dat ligt een beetje aan in welke situatie je kijkt, als je gewoon met mensen praat dan is het allemaal wel leuk en gezellig, maar ik denk dat er ook wel een hoop onvrede heerst."

X: "Ja, en hoezo denkt u dat?"

Y: "Nou ja, van de manier waarop sommige dingen hier gaan en sommige dingen geregeld worden."

X: "Is dat chaotisch, of?"

Y: "Ja, chaotisch, weinig informatie, dingen vertellen die niet kloppen."

X: "Merkte u een verschil qua communicatie tussen Wassenaar en Voorschoten?"

Y: "Zo. Nou, daar kan ik zo één twee drie geen antwoord op geven. Nee, dat denk ik niet."

X: "En is er verschil in sfeer tussen Wassenaar en Voorschoten?"

Y: "Nou, dat is nu natuurlijk niet meer zo, want we zijn natuurlijk echt de verschillende afdelingen zitten natuurlijk- maar ja, er was wel wat anders de sfeer. In Wassenaar was er meer het gevoel van wij zijn Wassenaar en in Voorschoten is het allemaal wat losser. Over het algemeen hadden ze in Voorschoten natuurlijk wel wat minder, of wat jeugdiger medewerkers en in Wassenaar wel wat oudere. Maar goed het is

nu allemaal door elkaar aan het gaan. En ik heb in ieder geval bij mij op de afdeling niet het gevoel dat dat nog steeds heel erg zo is."

X: "Merkte je dat de dienstverlening beter is, is de ambtelijke samenvoeging?"

Y: "Nou, daar kan ik mijn functie niet zo veel over zeggen."

Thema 3: Inzicht huidige stand van zaken interne communicatie

X: "Wat vindt u van het huidige interne communicatie beleid? Zover u dat meekrijgt."

Y: "Ja, dat weet ik niet zo goed. Af en toe vind ik ook wel dat er te weinig informatie komt en ik weet niet of dat aan het beleid ligt."

X: "Er is eigenlijk geen beleid."

Y: "Nee."

X: "Het is nooit opgesteld, maar ja, zoals het zich nu vormt, ja."

Y: "Ja, zoals het zich vormt."

X: "Je moet het een naam geven, dus."

Y: "Ja, alles zou, je zou constant op intranet moeten kijken voor je informatie. Dat geeft niet als je iedere dag werkt, maar als je een paar dagen er niet bent, op vakantie of ziek of wat dan ook, dan verdwijnt dat natuurlijk naar onder en nou ja, dat is net als op Facebook. Dat verdwijnt ook naar onder en daar kijk je nooit meer naar. Dus, en dan hoor je later van ja, maar dat en dat. Ja, als je dat net gemist hebt. Dus ik vond het- ja, dan ga ik heel naar vroeger, maar dat je gewoon je informatie via de mail kreeg, want dan kan ik zelf besluiten om het weg te gooien ja of nee. Weet je, dan is het meer aanwezig in mijn lijstje dan zoiets wat naar beneden zakt en dat je niet meer ziet."

X: "Hoe goed is informatieverspreiding binnen de organisatie dan, denkt u?"

Y: "Ja, ik zou het niet weten hoe je het moet veranderen hoor. Dat is even punt één, maar ik vind het niet goed. Ik vind het te weinig."

X: "En via welke middelen wordt er nu gecommuniceerd denkt u, dat u meekrijgt?"

Y: "Nou ja, voornamelijk digitaal denk ik via intranet en ja, soms denk je nou ja, zoals, we hebben laatst die bijeenkomst gehad, een soort zeepkist bijeenkomst. In een kleinere setting zou dat volgens mij wel eens wat vaker mogen gebeuren wat persoonlijker. Dat, ja. Zo ben ik. Ik ben met mensen bezig dus ik vind dat fijner. En net als- ik zag toevallig, je hebt dat andere systeem, die helpdesk, nou zag ik daar dus ook opeens dat ze daar ook een informatie dingetje hebben. Dat is dan waarschijnlijk voornamelijk voor ICT technische dingen. Maar dan denk ik van ja, volgens mij kijkt niemand er naar. Ik moest toevallig een vergadering plannen dus ik zag dat voorbijkomen, maar de informatie die daar stond had ik bijvoorbeeld op intranet verwacht en het is ook wel weer vervelend om overal te moeten kijken om je informatie vandaan te halen."

X: "Via welke middelen communiceert u vooral?"

Y: "Ik doe het eigenlijk het liefst mondeling of telefonisch of gewoon echt in gesprek, wat ik- maar goed er zijn wel eens dingen die je gewoon niet anders kan doen dan via de mail. Zeker omdat we ook nu op twee locaties zitten, maar ik hou eigenlijk het liefst van gewoon kletsen. Wij hebben bijvoorbeeld ook collega's zitten één verdieping hoger van onze afdeling. Ik loop er altijd even naartoe. Ik vind toch, je mist de intonatie en de context waarin dingen worden gezegd. Maar ook gezichtsuitdrukking en dingen dus iemand kan iets heel verkeerd interpreteren en dat vind ik soms best nog wel eens moeilijk. Plus dat als je nou ja, communiceert zo via intranet, je kan niet tegen iemand terug iets zeggen, want vaak zetten ze er iets op en dan denk ik: ja, maar hoe moet dat dan? Maar er is geen, er staat ook geen naam bij. Je kan niet een vraag stellen of iets en dat vind ik af en toe best wel eens moeilijk."

X: "Dus eigenlijk zou intranet best zo'n functie mogen hebben zoals die google of Ikea functie vraag om hulp, of dat je een zoekfunctie hebt."

Y: "Oh, ja, zo bedoel je."

X: "Zoals je wel eens hebt op Lync?"

Y: "Zo'n soort chat?"

X: "Ja, zoiets, of dat je gewoon een zoekfunctie zoals Google of een, nou ja, weet ik het, hoe maak je visitekaartjes? Dat je dat intypt en dat je gelijk krijgt: visitekaartje, dit moet erop, bij die persoon moet je zijn en daar-"

Y: "Ja, nou ja zoiets ja. En ik vind ook wel, je hebt nu tegenwoordig veel van die e-mailadressen. Bijvoorbeeld P&O ziekteverzuim. Dat heet dan, dat is een e-mail adres verzuim, maar dan stuur je dus een mailtje aan verzuim en niet aan collega X. Ik vind dat best wel heel erg raar, want tegenwoordig schrijf ik altijd maar 'beste collega' maar ik zeg liever 'beste Mariët' of zo, weet je wel. Ik vind dat ook een beetje heel erg-"

X: "Onpersoonlijk."
Y: "Onpersoonlijk, ja."
X: "Is de interne communicatie dan voldoende naar uw mening?"
Y: "Nee."
X: "Nee. Welke informatie mist u?"
Y: "Ja, dat kan ik nu zo één twee drie niet zeggen welke informatie ik mis, want vaak weet je dat natuurlijk ook niet, maar vaak kom ik er te laat of later achter dat er informatie is geweest die ik dus ergens anders had moeten halen en dat is gewoon, ja dat is vervelend."
X: "Is dat wel echt informatie die voor u echt van belang is?"
Y: "Ja, soms wel, want dat gaat het gewoon over dingen als hoe je moet werken of dat je ergens anders mee moet gaan werken, of nou ja, bepaalde beleidsdingen die veranderd zijn en als jij dan nog steeds het oude loopt te doen, ja."
X: "Dat heeft niet zo veel zin dan."
Y: "Nee."
X: "Welke informatie is overbodig?"
Y: "Zo. Ja, dat is een goede. Dat zou ik zo één twee drie niet weten."
X: "Zijn er ook wel eens dingen die je op intranet ziet of via de mail krijgt dat je denkt: ja, dit is eigenlijk helemaal niet aan mij besteed, dus dat hoeft ik allemaal helemaal niet te lezen, of?"
Y: "Ja, maar daar besteed ik dan dus ook geen aandacht aan en daarom kan ik het waarschijnlijk nu- het is niet zo, het is dan voor mij overbodig, maar ik kan me voorstellen voor een ander niet. Dus dan heb ik altijd zoiets van oké, nou ja, klaar."
X: "Streep er doorheen."
Y: "Ja."

X: "Ja, dat snap ik. Denkt u dat huidige communicatiemiddelen up to date zijn?"
Y: "Ja, daar heb ik niet zo heel erg verstand van, maar ik schat zo maar in dat er wel nog wat meer kan. Hoe moet ik dat nou zeggen?"
Y: "Nou, ik denk dat er digi- of hoe zeg je dat? ICT technisch nog wel een hele hoop mogelijk is. Maar ja, niet dat ik- ja. Want zij hebben bijvoorbeeld dat Lync geïntroduceerd, maar ik begreep dat er heel veel mensen er nog niets mee kunnen, omdat onze computers daar nog niet op ingesteld zijn."

Thema 4: Gewenste interne communicatie

X: "Via welke manier zou je willen communiceren? Dus niet zoals het nu gaat, maar wat zou u willen?"
Y: "Nou ja, zoals ik zei, ik krijg liever dan dat soort informatie in mijn mail, want dan zie ik wat ik gemist heb ook als ik er niet ben en wat meer toch gewoon persoonlijk, mondeling."
X: "Bent u voorstander van dat iedereen een eigen mobiele telefoon krijgt?"
Y: "Ja, dat zou sowieso handig zijn denk ik."
X: "En nu zitten mensen soms op verschillende plekken en niet zo goed te bereiken. Je kan ook geen boodschap achterlaten of even een kort berichtje."
Y: "Nee, want, ja je weet niet waar ze zitten. Ik dacht, misschien is het een idee als iedereen een mobiele telefoon heeft of een iPad, dat je een App. maakt op je telefoon, een soort intranet App. en als er belangrijke meldingen zijn of belangrijke berichten dat je dan een soort pop-up krijgt of een melding."
Y: "Ja, nou ja, zoiets dat zou ook wat zijn."
X: "Maar ja, ik weet niet of dat mogelijk is."
Y: "Nee, ja wel, we hadden met alle secretaresses van de werkorganisatie af en toe wel overleg en toen hadden we het er ook wel eens over gehad van we moeten misschien maar een soort groepsapp gewoon bij WhatsApp dan maken om elkaar van dingen op de hoogte te stellen."
X: "Ja, de één heeft natuurlijk wel een telefoon in de werkorganisatie en de ander niet."
Y: "Ja, nee, precies. Dat klopt ook, ja."
X: "Welke informatie zou je graag wekelijks willen ontvangen die u nu niet ontvangt, of waarvoor u op intranet moet kijken. Kan ook informatie zijn bijvoorbeeld zoals: die gaat met zwangerschapsverlof of die is een langere tijd op vakantie. Dat soort dingen ontbreken ook."
Y: "Ja, nee dat klopt. Ja, dat staat wel als de mensen het zelf invullen in het smoelenboek, maar dan moeten ze het wel zelf invullen."
X: "Bijvoorbeeld voor het persoonlijke contact als iemand met zwangerschapsverlof gaat dat je iemand een kaartje kan sturen."

Y: "Ja, precies. Ja, want vaak weet je dat van je eigen afdeling wel, maar niet van andere- dat is wel interessant. Ja, sowieso, maar dat doen ze dan wel vrij goed via intranet als er nieuwe mensen komen eventjes een klein stukje schrijven. Ja, alle beleidstechnische dingen over personeel en zo dat vind ik ook wel interessant."

X: "Verder nog dingen waarvan u denkt: nou?"

Y: "Ja, nou ja, als het ons werk aangaat vind ik dat wel belangrijk natuurlijk, dus besluiten door het directieteam, ja, dat is wel belangrijk. Dat is niet, dat is zelfs niet eens leuk als je dat in de wandelgangen moet horen van: ja, maar we doen het al twee weken zo."

X: "Hoe zou de ideale situatie qua interne communicatiemiddelen eruit zien?"

Y: "Zo. Ja, dat vind ik echt, dat vind ik een moeilijke vraag. Want daar, dat zeg ik net, ik heb daar niet zo veel verstand van."

X: "Maar hoe zou de ideale situatie er qua interne communicatie eruit zien? Wat zou u graag willen of hoe zou ik graag willen dat het anders loopt? Denkt u van als je dit en dit doet of verandert, is het al een stuk beter?"

Y: "Juist. Nou dat zeg ik, ik zou het niet zo gauw zeggen, maar ik vind de communicatie af en toe tekort schieten, maar ik vind het wel moeilijk om dan te zeggen hoe je dat anders zou moeten doen. Wel in ieder geval wat meer informatie, want ik heb wel het gevoel dat we af en toe dingen ook gewoon niet te horen krijgen en ja, daar kan ik even niet over beslissen waarom dat dan zo is. Ja, hoe zou je het beter willen hebben? Ja, gewoon denk ik sneller die informatie geven en niet dingen achter gaan houden."

X: "En ook persoonlijker, of?"

Y: "Ja en dat hoeft natuurlijk niet altijd direct vanuit de directie. Dat kan natuurlijk ook van die lagen daaronder, maar ja, sommige dingen zou je wel inderdaad zeggen van ja, vertel dat even persoonlijk."

X: "Wat verstaat u zelf onder interne communicatie?"

Y: "Nou eigenlijk alles tussen collega's onderling en ook tussen de mensen die daar dan boven staan, dus die het voor het zeggen hebben en zo, dat zij ook hun beleid en beleidsveranderingen communiceren, maar ook tussen afdelingen onderling en ik denk ook verder dan alleen jouw eigen vakgebied of afdeling. Soms vergeten mensen om anderen erbij te betrekken bij een bepaald project bijvoorbeeld. Dat is ook belangrijk dat er daar over gecommuniceerd wordt. Dus is het ook belangrijk dat mensen van elkaar weten wat ze doen, want dan weet je ook wie of wat je bij dingen moet betrekken."

X: "Dat heb ik nu wel heel veel gehoord al inderdaad, dat heel veel mensen zeggen van ja, bij processen worden we niet op tijd of op een verkeerd moment aangehaakt."

Y: "Ja, omdat je inderdaad soms niet weet wat mensen echt doen. Bijvoorbeeld dat als je een nieuwe weg aan gaat leggen en dat je dan ook even bedenkt dat je misschien iemand van de gehandicapte zorg erbij vraagt, in verband met schuine stoepen en dat soort dingen."

X: "En er is ook een medewerkers tevredenheidsonderzoek gehouden en daaruit kwam dat interne communicatie heel slecht scoorde, namelijk een 4,6. Hoe denkt u dat dat komt?"

Y: "Nou, omdat er volgens mij, omdat niet alle informatie bij iedereen terechtkomt of dat er informatie niet wordt gegeven."

X: "Dus het is vooral het ontbreken van informatie?"

Y: "Ja."

X: "En hoe kan interne communicatie bijdragen aan de betrokkenheid van medewerkers? Dat ze zich betrokken voelen bij de organisatie?"

Y: "Nou ja, ik denk dat dat een heel groot, een groot deel daar mee te maken heeft. Hoe zeg ik dat? Als je weet wat er speelt en wie je collega's zijn en wat ze doen dan wordt jouw betrokkenheid volgens mij automatisch groter. Als je natuurlijk in je eigen coconnetje zit en denkt van nou ik doe dit en verder niks, dan hoor je ook niks en dan zie je niks en dan kan je ook niet betrokken zijn."

Thema 5: Communicatie vanaf het management

X: "Hoe verloopt de communicatie vanaf het management?"

Y: "Ja, die vind ik niet goed. Ik denk dat er dingen niet worden verteld."

X: "Ja, dus het is zeker niet transparant genoeg en te veel achterhouden."

Y: "Ja, en wat er verteld wordt komt allemaal heel rooskleurig over en ik denk dat daar wel, dat dat genuanceerd kan worden."

X: "Sporen zij aan op de betrokkenheid?"

Y: "Ja, dat doen ze wel, maar zeker de mensen die hier natuurlijk al wat langer werken die, ik denk dat die daar niet meer, dat die daar een beetje, hoe zeg je dat?"

X: "Dat die daar niet meer vatbaar voor zijn, op die manier."

Y: "Ja, want nou ja, als het al zo vaak op die manier gebeurd is, maar dat het daarna gaat het, nou ja, wordt er

geen gevolg aan gegeven dan, ja."

X: "Dan raak je op een gegeven moment een beetje stoïcijns voor alles."

Y: "Ja."

X: "Motiveren ze? Motiveren ze hun medewerkers om het hier naar hun zit te hebben of plezier te hebben in hun werk, goed hun best te doen en een mooi product op te leveren?"

Y: "Ja, dat denk ik wel."

X: "En op wat voor manier denkt u dat ze dat doen?"

Y: "Nou, ja, laten we het zo zeggen, ze proberen in ieder geval hun best heel erg te doen door van alles en nog wat, ook door bijvoorbeeld al die cursussen die we krijgen via studio Duivenvoorde. Dat is op zich wel een goed idee en ja, wel regelmatig informatie verstrekken, maar of dat altijd de goede informatie is weet ik dan niet natuurlijk, maar ja, ze zijn er wel druk mee bezig. Ik begrijp daaruit dat ze het wel proberen."

X: "En betreft het management medewerkers genoeg bij besluiten en veranderingen binnen de organisatie?"

Y: "Nee."

X: "En zou je graag willen dat ze ook medewerkers betrokken bij besluiten die ze gaan nemen?"

Y: "Ja, kijk er komen, misschien niet in alle gevallen, maar ik denk dat er in een hoop gevallen best wel medewerkers die op dat vakgebied werken, die daar verstand van hebben, dat ze een hele goede, hoe zeg je dat? Contributie kunnen leveren aan bepaalde besluiten, want je kan niet overal over hebben nagedacht, terwijl als je een paar mensen uit de praktijk vraagt, dan kom je vaak wel op een goed idee."

X: "Twee weten meer dan één, hè."

Thema 6: Kernwaarden

X: "En denkt u dat de werkorganisatie voldoet aan het functionele via die kernwaarden? Professioneel, dienstverlenend, sterk en wat was de vierde?"

Y: "Ja, ambitieus."

X: "Ambitieuze volgens mij ja."

Y: "Ik weet het niet."

X: "Als u denkt aan de werkorganisatie, heeft u dan zoiets van het is echt professioneel, of dienstverlenend of ambitieus of sterk?"

Y: "Nee, ik vind dat niet zo. Ik heb een beetje het gevoel alsof het nutteloze kreten zijn."

X: "U bent ook weer niet de eerste die het zegt. Bent u het ermee eens dat betrokken medewerkers bijdragen aan de hoge prestaties van de organisatie als geheel?"

Y: "Ja, natuurlijk."

X: "En op wat voor manier denkt u dan?"

Y: "Nou ja, als je betrokken medewerkers hebt die het naar hun zin hebben dan gaat dat naar mijn gevoel automatisch omhoog, prestatie en als je natuurlijk mensen hebt zitten die het helemaal niet naar hun zin hebben, die zitten misschien de halve dag ook niets te doen. Terwijl als jij het naar je zin hebt en je wordt erin gestimuleerd dan heb je ook zin om een stapje harder te lopen."

X: "Welke waarden zijn voor u belangrijk?"

Y: "Welke waarden."

X: "Ja, wat is voor u belangrijk?"

Y: "Ja. Ik vind samenwerken heel belangrijk. Je moet het met zijn allen doen. Ik vind het menselijke aspect nog steeds het allerbelangrijkste, dat we niet, hoe zeg je dat? Nou ja, alleen maar dat taakgerichte en dat- je moet ook aan de menselijke kant kijken. Dat vind ik even het belangrijkste."

X: "Dus het humane aspect."

Y: "Ja."

X: "Welke waarden vindt u belangrijk voor de algemene sfeer?"

Y: "Nou ja, dat iedereen een kans krijgt om te doen waar hij goed in is en eventueel daar ook in gestimuleerd wordt qua opleiding of wat dan ook, zodat iedereen het dus naar zijn zin heeft en dan is volgens mij de sfeer ook goed."



X: "Welke waarde is voor u het belangrijkste, veiligheid, mogelijkheden of betekenis?"

Y: "Mogelijkheden. Ja."

X: "Op wat voor manier?"

Y: "Opleiding. Ik ben op dit moment bezig met loopbaan coaching en ik wil heel graag een opleiding nog verder gaan doen. Dus dat vind ik wel heel belangrijk dat ik daar de mogelijkheid toe krijg."

Afsluiting

X: "Heeft u verder nog dingen die u kwijt wilt, adviezen, tips, dingen die ik heb gemist?"

Y: "Nee, nee niet, nee."

X: "Oké, dankjewel."

Verbatim VI

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Managementteam
Gespreksleider	Nikki Pierik (X)
Respondent	Respondent 6 (Y)
Locatie	Gemeente kantoor Voorschoten Leidseweg 25 2252 LA Voorschoten
Creatieve techniek	Woordweb
Tijdspad	38 minuten
Datum	28/04/2015

X: "Allereerst welkom. Ik ga u wat vragen stellen over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Ik ga hierbij in op de behoefte van de medewerkers en het begrip interne communicatie en betrokkenheid. En ik zou u graag willen vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Voor mijn scriptie is het nodig dat ik alle interviews volledig uitwerk, is het goed als ik alles opneem?"

Y: "Ja hoor, prima."

Thema 1: Achtergrondinformatie

X: "Nou, ik begin met een paar hele basic vragen. Die moeten gewoon voor de loop van het interview. Hoe lang werkt u al bij de werkorganisatie?"

Y: "Niet zo lang. Vijftien maanden denk ik."

X: "Dus u bent nog redelijk kort in dienst. En u heeft ook nog een redelijk kort beeld van de organisatie."

Y: "Ja, een maand of vijftien."

X: "Wat heeft u hiervoor gedaan?"

Y: "Ik heb dertien jaar bij een interim-management en consultancy bureau gewerkt. Waarvan de laatste vijf, zes jaar management. Daarvoor altijd bij gemeenten gewerkt. Diverse gemeenten in Nederland. Ik ben begonnen bij de gemeente Roosendaal in Brabant. Toen gemeente Bergen op Zoom. En toen heel lang gewerkt in de gemeente Leidschendam. Wat nu Leidschendam-Voorburg is. Ja dat ken je natuurlijk. Ik was altijd van bloedgroep Leidschendam zeg maar, niet van bloedgroep Voorburg. Dus in Leidschendam hoofd financiën geweest, hoofd openbare werken en hoofd sociale zaken. En toen kwam ik er eigenlijk achter dat ik het tijdelijke klussen eigenlijk wel heel leuk vond. En toen ben ik met een inter-managementbureau gaan praten en toen ben ik één januari 2002, dus op het moment dat Leidschendam en Voorburg samen gingen, toen ben ik weggegaan toen ben ik bij BMC in dienst getreden. Dat was dat inter-managementbureau waar ik je net over vertelde. Ja, en dan ga je op een gegeven moment ga je alles afwegen. Ik had dat twaalf, dertien jaar gedaan en het is een ontzettend leuk bedrijf en een ontzettend leuk beroep. Ik had het ontzettend naar mijn zin. Maar ja, het was wel gemiddeld zestig, vijftenzestig uur per week en zestig, vijftenzestigduizend kilometer per jaar. Dus op een gegeven moment is het gewoon op. Dan ga je afwegen van wil ik dat nou nog de laatste vijf, zes jaar of wil ik nog een keer een stap maken. Ik heb toen uiteindelijk voor deze organisatie gekozen."

X: "U wou dus afbouwen, misschien?"

Y: "Nou ja afbouwen dat komt hier weinig van moet ik zeggen. Want er is op zijn zachtst gezegd nog wel wat te doen. Nee maar weet je, de relatieve rust er om heen is wel groter. Wat ik al zei, ik woon in Leidschendam dus ik kom op een fietsje kom ik hierheen en ik werk wel hard en ik werk gewoon negen à tien uur per dag. Maar ik bedoel, als ik thuis ben, ben ik thuis. Twintig minuutjes fietsen en dan doe ik 's avonds nog wel eens wat. Of een raadsvergadering of een commissievergadering. Maar het is totaal anders dan bij BMC, dat klinkt heel overdreven maar dat was echt zo, was je bijna zeven dagen vierentwintig uur lang er mee bezig. En zeker bij zo'n managementbureau. Ik was op een gegeven moment in het management. Had ik een eigen groep adviseurs van veertig, vijftenvier man. Nou had je overdag acquisities, je had je offertes. 's Avonds moest je nog je prijsaanbiedingen, rapporten van de adviseurs doornemen. Altijd maar bezig maar dat was ook min of meer gewoon een bedrijfscultuur hoor. Binnen BMC als je dat niet deed of je kon er niet in mee of je wilde er niet in mee, dan moest je het ook niet doen."

X: "Van rust was dus nooit sprake?"

Y: "De enige manier was inderdaad, dat deed ik dan altijd, dan sprak ik met mijn collega's af als ik echt drie weken weg was dan zette ik hem overdag uit en dan wisten ze, ze hoeven me niet te bellen maar dan spraken

ze mijn voicemail in. En mijn voicemail luisterde ik dan om zes uur 's avonds af en dan mailde ik of belde terug of dat soort dingen. Maar dat was de enige manier want anders ging dat inderdaad ook op vakantie gewoon. "

Thema 2: Werkorganisatie duivenvoorde

X: "Hoe is de sfeer hier? Binnen uw afdeling. "

Y: "Bij mijn afdeling. Nou ja, bloedgroepen tussen Wassenaar en Voorschoten dat merk ik niet meer. Ik merk wel dat er heel veel verschillende werkwijzen tussen die twee gemeenten hebben gezeten. De sfeer in zijn algemeenheid zou ik wel als redelijk tot goed willen betitelen. "

X: "En wordt er binnen de organisatie getracht om u te motiveren als afdelingshoofd? "

Y: "Niet noemenswaardig nee. "

X: "Nee ook niet meer dat u duidelijk merkt dat er aandacht wordt besteed om iets te zeggen tegen u, te informeren. "

Y: "Zeg maar jij hoor. "

X: "Ik blijf u zeggen hoor, dat zit er nou eenmaal in. Het bewust bezig zijn om u te motiveren om de medewerkers te sturen of. "

Y: "Ja er wordt natuurlijk wel in zo'n MT verband, wordt wel gezegd van jongens, de kernwaarden waar die organisatie uit bestaat die komen wel op gezette tijden terug. Tuurlijk hebben we er wel ver, over managementstijlen. Hoe kunnen we mensen motiveren of enthousiasmeren. Maar ja, dat is niet meer dan gemiddeld. "

X: "Erg minimaal. "

Y: "Ja. "

X: "Nee dat is ook zo. Hoe goed is de algemene sfeer? Binnen de hele organisatie wat u merkt. "

Y: "In zijn algemeenheid is die wel goed vind ik. "

X: "Vindt u niet dat het rommelig is? "

Y: "Ja ontzettend. Maar je hebt het over sfeer. "

X: "Ja de sfeer maar ook de sfeer rommelig en "warrig. "

Y: "Ja dat is ook wel zo. Maar heel de organisatie is warrig en rommelig en hangt als een beetje kaartenhuis in elkaar. Ik bedoel, enerzijds onwijs knap maar ik heb heel veel, zeker in mijn BMC periode, heb ik heel veel herindelingstrajecten, samenwerkingsverbanden gedaan. Wat ze hier gedaan hebben is op zich heel knap door het in een tijdsbestek van een jaar in elkaar te zetten. Maar dat heeft ook wel zijn keerzijde. Want aan implementatie of aan dingen uitmelken qua processen is gewoon geen aandacht aan besteed. En daar hebben wij vind ik, als afdeling OGD enorm veel last van. De beleidsafdelingen zoals een afdeling met financiën of wat dan ook is veel minder afhankelijk van het procesmatige deel, die doen veel meer d'r ding. Deze afdeling, als één onderdeel niet functioneert heeft daar een hele afdeling last van. Dit zijn gewoon radars die in elkaar, naadloos in elkaar moeten grijpen. Daar is totaal geen aandacht of geen energie ingestoken bij die samenwerking. "

X: "Wat ik heel erg merk is dat is dat er heel erg veel wandelgangen rumours zijn. "

Y: "Maar ook daar kan ik je vertellen-"

X: "Ja dat is overal zo. Maar ik merk dat het hier heel erg effect heeft op de sfeer en op mensen in hun motivatie. "

Y: "Nou ja mensen worden moe. Die zijn natuurlijk één januari 2013 zijn die begonnen in de nieuwe organisatie. En ik zeg het heel gechargeerd maar het komt er wel op neer. Die twee organisaties, Wassenaar en Voorschoten die zijn in een grote koker gegooid. Daar is een paar keer goed mee geschud. En ik zeg nogmaals, het is wel gechargeerd hè. En dat was één januari 2013 en er is gezegd jongens succes. En in het begin krijg je dan dat iedereen vol zit met adrenaline en met energie van joh, we maken er wat van. Na een half jaar krijg je zoiets van ja is het nou nog niet geregeld. Na een jaar worden mensen moe en je bent nu twee jaar verder en mensen worden nu gewoon erg moe. En die beginnen gefrustreerd te raken van ja, je roept er nu al twee en een half jaar over. "

X: "Merkt u verschil qua communicatie tussen Wassenaar en Voorschoten? "

Y: "Ik denk dat ik te kort bij deze organisatie werk. Ik heb de zelfstandige gemeente nooit meegemaakt. Ik kwam in dienst toen het al Duivenvoorden was. "

X: "Merkt u verschil tussen de medewerkers vanuit Voorschoten en de medewerkers vanuit Wassenaar? "

Y: "Ja niet in het, kijk ik vond het in Leidschendam-Voorburg vele male erger dan hier. "

X: "Tussen Leidschendam en Voorburg? "

Y: "Ja. Die cultuurverschillen die waren wel erg groot. Ik merk die verschillen hier minder alleen wat je wel

merkt is dat het verschil tussen Voorschoten en Wassenaar als gemeente is enorm groot. Ik zeg het wederom maar even gechargeerd maar dan zetten we het wel duidelijk neer. Wassenaar van oudsher de gemeente waar het geld tegen de kades aanklost. En Voorschoten niet. ”

Y: “Nagenoeg niet nee. En dat merk je wel. En dat hebben de medewerkers ook. Die medewerkers uit Wassenaar die dus uit dat Wassenaarse cultuurtje komen die hebben veel en veel minder financieel besef en financiële verantwoording dan die mensen uit Voorschoten. Maakt toch niet uit joh, wat maakt het uit weet je. Dus daar merk ik wel verschil in. Maar qua cultuur of qua werkbeleving of nou. ”

X: “Ik weet niet, u werkt hier natuurlijk pas vijftien maanden maar merkt u dat de dienstverlening de kwaliteit hoger ligt dan bij gemeenten die niet samenwerken? ”

Y: “Nee. Ik ja, we stellen ook wel aan dat dit, ik vind het een hele ongelukkige combinatie. Ik heb zoiets van of je herindeelt, Leidschendam-Voorburg zeg maar, je maakt er één gemeente van. Of, maar dit is een model wat volgens mij in de praktijk niet echt werkt. ”

X: “Zijn de medewerkers qua competentie en sterkte individueel hoger of effectiever bij organisaties die niet samengaan of samenwerken? ”

Y: “Dat denk ik niet. Ja, de workload is ook hoog. Die is giga hoog hier vind ik. Nou ja, ik denk wel dat er een aantal mensen inderdaad door het ijs gezakt zijn. Of die het in een kleine organisatie wel redden, en nu, die wat meer moeite hebben. Dat denk ik wel. Maar ik denk dat die in iedere organisatie. Maar goed, dat zou kunnen ja. Tekortkomen komen misschien eerder aan het licht. ”

Thema 3: Inzicht huidige stand van zaken interne communicatie

X: “Wat vindt u van het huidige interne communicatiebeleid zoals het zich vormt nu? ”

Y: “Die kan beter. Dan moet ik ook de hand in eigen boezem steken. Wat ik hier merk, tenminste, vind ik, in die vijftien maanden dat ik hier zit is dat je zo verschrikkelijk in beslag wordt genomen door de waan van de dag. En een afdeling hebt, ik heb de grootste afdeling van heel de organisatie hier. Ik heb 110 FTE geloof ik. Ja, je wordt zo en het is nog lang niet op orde. En zeker bij een redelijk operationele afdeling zoals de afdeling OGB is, hangen we altijd aan de laatste wagen. Zijn heel erg afhankelijk van processen die goed ingeregeld zijn van andere afdelingen. Dus ja, er is zo veel te doen en zo veel nog niet op orde. Dat ik vind, en dat steek ik nogmaals de hand ook voor in eigen boezem, de communicatie achterblijft om, ja bij andere prioriteiten. Dat stoort wel.”

X: “Wat fijn dat u tenminste eerlijk bent. Hoe goed is de informatieverbreiding binnen de organisatie? Binnen de gehele organisatie? ”

Y: “Die kan ook duidelijk voor verbetering vatbaar vind ik. We zijn nu pas begonnen met een blog vanuit het MT om, maar dat kan ook beter. Dat kan vele malen beter vind ik. In zijn algemeenheid vind ik de communicatie hier niet, maar dat is bij heel veel organisaties waar ik gewerkt heb hoor. Dat is overal, dat is niet alleen des Duivenvoordes, maar die kan beter. ”

X: “Er zijn niet voor niets duizenden modellen voor de interne communicatie voor organisaties. ”

Y: “Weet je het is ook het verschil hè. Ik ben ooit bij gemeente Roosendaal begonnen. Nou jongst bediende wil ik niet zeggen maar gewoon op de werkvloer zeg maar eventjes weet je. En het is ook een beetje inherent. Mensen die gewoon hun werk doen die ouwehoeren altijd op we horen niks en we moeten alles via via vernemen. Overal zitten MT's te worstelen met de vraag van hoe kunnen we dat nou op een andere manier of een betere manier vormgeven. Dus dat is altijd al een spanningsveld geweest in al die jaren dat ik gewerkt heb. Zelfs bij BMC was dat ook niet anders hoor. ”

X: “Via welke middelen wordt er, zeg maar waar u kijkt op heeft, nu gecommuniceerd binnen de werkorganisatie? ”

Y: “Op welke middelen? Ja de communicatie die er plaatsvindt. Ja ik denk met zo'n blog van het MT weet je wel, maar voor de rest vind ik het allemaal heel magertjes wat er gecommuniceerd wordt. ”

x: “Hoe verspreid u zelf informatie binnen uw afdeling? ”

Y: “Dat kan ook veel beter. Ik ben zoekende naar de juiste manier van informatie geven. Ik heb het in het begin geprobeerd met wekelijks als ik naar het MT kwam mededeling doen voor de organisatie. Communicerende factor hier is dat je zowel te maken hebt met buiten diensten, met buiten dienst medewerkers vijftig FTE. En met een stuk of veertig, vijftig die binnen werken weet je wel. Dus een moment waarop iedereen kan, om dat in te plannen, nou dat is moeilijk, maar welke informatie geef je ook. Een buitendienst jongen zit echt niet te wachten op de informatie die je uit een MT geeft. Dus dat is een lastige. Ik ben er nog naar opzoek. Aan de andere kant, teamleiders die hebben natuurlijk wel wekelijks met hun team overleg. Dus die organisatiedoelinden en dat soort dingen komt wel via die manier bij de medewerkers terecht. Maar ik ben

nog zoekende ja. Ik heb het ook wel eens aan de managementassistentes gevraagd, help me daar nou bij. Probeer ook eens mee te denken hoe we dat kunnen doen. Misschien ook wel met een blog of met een wekelijks bulletin of een maand berichten. Of misschien wel een wekelijkse werkoverleg. Het is heel lastig omdat de diversiteit niet alleen tussen buitendienst en binnendienst maar ook binnen de binnendienst zeg maar zit ook al een enorme diversiteit. Ik bedoel een beheerder riolering heeft totaal andere behoeften dan iemand die bij vastgoed werkt. Die bij civiele techniek werkt. Het is een hele diverse afdeling. ”

X: “Je bent een soort octopus. Aan alle kanten. ”

Y: “Ja maar kijk als je bij publiekzaken werkt dan heb je allemaal het doel we zijn dienstverlenend en hupla. Dat is veel meer één richting uit. Terwijl het hier, is het heel divers. ”

X: “Wat verstaat u zelf onder interne communicatie? ”

Y: “Interne communicatie, ik vind het gewoon onwijs belangrijk. Want externe communicatie daar besteden we heel veel tijd en energie aan. Want die burger wordt mondiger. We moeten ons profileren als gemeente. En die interne organisatie die laten we een beetje liggen. Dat is op zich heel zonde. ”

X: “Maar hoe zou zelf de interne communicatie beschrijven? ”

Y: “Bedoel je intern in kwalitatieve termen? ”

X: “Nee. Gewoon interne communicatie, het begrip zelf. Het verschilt ook nog heel erg hoor. De één zegt het zijn de praatjes bij het koffiezetapparaat. En de ander zegt het zijn alle mailtjes en internetdingen die ik ontvang. En de ander heeft het over alles, alle communicatie. ”

Y: “Alle communicatie zou wel heel ver gaan. Ik vind interne communicatie, je bent in dienst bij een werkorganisatie in dit geval. Dus alles wat je medewerkers aangaat. Dingen die van belang zijn voor de visie of voor de missie of voor je kernwaarden. Dat, en ook vind ik van deel eens een keer wat goed gaat en wat niet goed gaat. Dat soort dingen. Ik vind dat interne communicatie moet bijdragen aan een betere organisatie. Op de trots misschien wel om hier te werken. En dat is natuurlijk ook helemaal niet het geval. ”

X: “Dat is precies wat ik onderzoek. ”

Y: “Maar die trots. Kijk toen ik die twaalf, dertien jaar bij BMC werkte was je gewoon trots op het BMC.

Waarom, ik noem het voorbeeld zelf wat ik altijd had. Toen ik bij de gemeente Leidschendam werkte, en dat ging ik 's avonds hardlopen. Dan dacht je wel tien keer na om in een trainingspak van gemeente Leidschendam rond te gaan hollen. Waarom, weet ik niet maar dat deed je gewoon niet. Toen ik bij BMC werkte vond je het, ja die trots die je gewoon had. Trainingspakken of jackies als dat logo er maar op stond. Je was trots gewoon om daar te werken. En dat merk ik, dat is niet alleen bij Duivenvoorden. Dat heb ik in heel veel organisaties gemerkt. En ik heb zeker in die periode bij BMC heb ik bij heel veel gemeenten gewerkt op interim-basis. Dat zie je overal. Die trots is gewoon bijna niet. ”

Thema 4: Gewenste interne communicatie

X: “Wat vindt u van de informatieverspreiding binnen de gehele organisatie? Vanuit de directie. Zoals bijvoorbeeld zo'n zeepkistbijeenkomst. ”

Y: “Ja daar geldt eigenlijk hetzelfde voor. Ik heb jongens van de buitendienst gesproken die zeggen joh wat is MO. Dan zeg ik ja dat is maatschappelijke ontwikkeling. Die jongens die komen daar, en dan krijg je natuurlijk ook. De directie heeft wel gevraagd wat moeten we doen. Moeten we een aparte informatiebijeenkomst houden voor die jongens van de buitendienst of niet. Dat geeft weer als nadeel als je dat zou doen dat die gasten zeggen van zie je wel, we moeten weer apart. We mogen niet bij de rest aansluiten. Nu sluit je, laat je ze wel aansluiten en krijgen ze algemene informatie waar ze negentig procent niks van snappen. En die jongens zal het een worst wezen of je nou een benchmark onderzoek hebt of. Nee maar dat is wel zo. Dus dat is ook een lastige. En in zijn algemeenheid vind ik ja, de communicatie dat heb ik al gezegd binnen deze organisatie is voor verbetering vatbaar. Dus ook die van de directie en ook die van mij en van iedereen eigenlijk. ”

X: “Welke informatie heeft u om uw werk goed te doen? ”

Y: “Bij mijzelf? Die is wel hoog. Ik heb een erg hoge arbeidsethos want we hadden ook wel eens strijd bij een mentaliteit die ik denk te proeven hier. Het zou mij eer te na wezen als ik een raadsvoorstel of een raadsinformatiebrief of een B&W voorstel moet maken. Dan moet dat gewoon een zeven of een acht zijn. En we kunnen altijd discussiëren over een bepaalde stijl of moet je informatie wel of niet in een brief zetten. Maar ja, ik vind de gemakzucht en de, daar loop ik wel tegenaan. Kwaliteitsbesef binnen deze afdeling. Ik snap het ook ergens wel. Die beheerders zijn natuurlijk alleen maar gediend met een goed onderhoud en beheer van de openbare ruimte en die hebben waarschijnlijk een broertje dood aan een raads- of B&W brief. Maar het hoort er wel bij, het is wel je job. Je bent in de publieke sector werkzaam dus. Dus ja, arbeidszetels hoog. Ik probeer die kwaliteit ook over te brengen op de mensen maar ik vind hier binnen deze afdeling dat te Duivenvoorden in zijn algemeenheid. Je hebt hier mensen die er dag en nacht mee bezig zijn. Die echt de benen onder hun kont

vandaan lopen om het kwalitatief en kwantitatief allemaal op tijd af te krijgen. Maar je hebt een hele grote grauwe grijze middenmoot die ja, van acht tot vier hun werk doen. En dat zullen ze ook best wel goed doen. Maar dan mis ik wel dat stukje betrokkenheid. Die pit, weet je wel. De meerwaarde. ”

X: “Ja dat merk ik wel. Welke informatie is overbodig in de communicatie? ”

Y: “Op zich is niets overbodig natuurlijk. Want iedere communicatie is communicatie. Ja beter te veel te veel dan te weinig zou ik bijna willen zeggen. Ik heb niet zoiets van nou dat is totaal overbodig. Maar dat gaf je zelf ook al aan, zonder, met communicatie en dan zinkt het in de organisatie al helemaal rond. ”

X: “Via welke middelen zou u willen communiceren? ”

Y: “Ik denk dat je een nieuw middel zou moeten gaan bedenken. ”

X: “Ik zat net te denken, ik weet helemaal niet wat mogelijk is. Een app. Heel veel mensen hebben een smartphone, een Ipad. Ik zou denken als je nou een app maakt, een soort internet app en die dan een soort pop-ups heeft en belangrijke meldingen die omhoog schieten. Heel veel mensen klagen er over dat als ze één of twee dagen niet hebben gewerkt heel veel informatie op internet naar beneden is gezakt. En dan zeggen ze ja we wisten het niet. En dan zegt iedereen ja het stond op internet. Ja het is naar beneden gezakt. ”

Y: “Dat merk ik zelf ook hoor. Als je een paar dagen, die informatie is gewoon weg. En ook nu bij die blog van het MT, dan moet je ook echt weten waar je moet gaan kijken want er zijn mensen bij in mijn afdeling die zeggen van jullie zouden toch met informatie komen. Ja die staat erop. Waar dan. Ik heb gekeken maar dan moet je weer naar onder en dan moet je daar weer iets aanklikken. ”

X: “Dus eigenlijk zou er een soort zoekfunctie moeten komen. ”

Y: “Ja maar ook sluit aan bij nieuwe tijd weet je wel. Inderdaad via een app of wat dan ook. Maar via mail of via dat heeft allemaal geen zin meer. Je moet een nieuwe innovatieve manier vinden denk ik die mensen prikkelt en die ook voldoende uitdagend is om-”

X: “U bent de eerste die het zegt. Ik heb nu zes interviews gehouden en u bent de eerste die het zegt. ”

Y: “Maar weet je, aan de andere kant Nikki is het natuurlijk ook wel zo dat communicatie is ook tweerichtingsverkeer hè. Mensen die kunnen ook wel eens een keer, dan denk ik van kom op hè. Je hebt je eigen verantwoordelijkheid je hebt je eigen baan. Je verdient goed. Je kan ook wel eens een keer aan de andere kant iets doen. Of zelf initiatief nemen. Of zelf naar iemand toe lopen en zeggen joh ik zit op informatie te wachten. Is er iets te melden of wat dan ook. Maar het is hier in zijn algemeenheid wel erg afwachtend allemaal hoor. Alleen met heel veel dingen wordt schuin gekeken naar die directie dit of het MT dat of weet je wel. Maar om nou zelf-”

X: “Dat merk ik wel heel erg op mijn afdeling, communicatie, als ik dan iets, op iets wacht of zo zeggen ze allemaal gelijk oh ik zal er even achteraan bellen. Oh anders loop je toch even naar die en die toe. En dan vraag je even hoe en wat. Dus dan word je juist heel erg aangemoedigd om er achteraan te gaan en toch te vragen. ”

Y: “Ja maar dat, misschien zijn ze ook te veel verwend. Eigen initiatief scoort niet hoog volgens mij hier. ”

X: “Hoe komt u, denkt u dat het zo laag scoorde in het medewerkers tevredenheidsonderzoek? De interne communicatie. Het werd met een 4,6 beoordeeld. ”

Y: “Ja weet je, ik sta er niet van te kijken. Want volgens mij bij iedere organisatie scoort interne communicatie laag. En dan kan je discussiëren of het een vier komma zes of een vijf komma zes moet zijn. Maar ik heb zelden een organisatie gezien waarbij dat onderdeel een zeven of een acht scoorde. Tuurlijk is het een signaal, en dat signaal moet je serieus nemen. Maar ik lig er dan ook aan alle kanten er niet van wakker. Ja, het is een signaal en dat moet beter. ”

X: “Hoe kan interne communicatie volgens u bijdragen aan betrokkenheid van medewerkers? ”

Y: “Nou die relatie die denk ik wel zien. Als mensen gewoon echt weten wat er in een organisatie speelt en welke verbeteringen of zaken kunnen bijdragen aan een betere organisatie of trots op een organisatie of een gezamenlijke missie. Dan denk ik dat dat wel bijdraagt aan betrokkenheid ja. ”

Thema 5: Communicatie vanaf het management

X: “En hoe verloopt de communicatie vanaf de concern directie? ”

Y: “Die worsteling die wij hebben en die iedereen heeft, heeft de concern directie ook. ”

X: “Exact hetzelfde. Hoe en wat en. ”

Y: “Ja het is ook niet best. Die communicatie die daaruit vandaan komt. ”

X: “Bent u als afdelingshoofd transparant genoeg naar uw medewerkers? ”

Y: “Wat ben ik? ”

X: “Transparant genoeg. ”

Y: “Soms wel en soms niet. Soms dan heb je, maar dat zijn ook wel eens dingen. Dan kijk ik naar mijn teamleiders vind ik weer een ander verhaal. Maar er zijn soms best wel eens dingen dat je denkt van ja, dat

moet ik gewoon even niet communiceren. Wat er nu gebeurt met die p begroting en dat soort dingen. Ja zijn dingen die blijven binnenskamers in zo'n MT. Of dat nou goed is of niet goed is. Maar er zijn soms dingetjes dan denk ik van ja, die moet je gewoon niet vertellen. Wordt soms ook in een MT gezegd, het is niet voor de grote massa bedoeld. Dus ja, die zal je altijd hebben denk ik die onderwerpen. "

X: "Betrekt u naar uw mening genoeg bij besluiten en veranderingen in de gehele organisatie? Als het hen daadwerkelijk aangaat. "

Y: "Ja dat wel, dat doe ik wel. Dat vind ik wel. Alhoewel, maar ook daar moet je jezelf constant op scherp houden. Wat ik al zei, ja die waan van de dag die is zo giga groot, zeker binnen deze afdeling. Dat iedereen daar gewoon voor zichzelf scherp op moet blijven anders dan verwatert dat. "

X: "Hoe communiceert u de besluiten vanuit het college met de medewerkers? "

Y: "Die besluiten vanuit het college zijn wel heel transparant. Dus we hebben gewoon gezegd van of het nou vertrouwelijke besluiten zijn of het zijn de openbare besluitlijst. Alle medewerkers krijgen alle besluiten. Dus die worden door de managementassistente, dinsdag is de collegevergadering dinsdag's middags komen die besluitlijsten, die worden gelijk de afdeling opgesomd. En als het echt specifieke dingen zijn die op deze afdeling betrekking hebben, dan loop ik altijd één op één naar de ambtenaar en zeg ik joh heb je dat besluit gezien. Het college verwacht dat en dat of we moeten dat en dat doen. "

X: "Op welke wijze tracht u uw medewerkers te motiveren? En bent u er bewust mee bezig? "

Y: "Ik probeer ze in ieder geval te motiveren door ze zoveel als mogelijk vrijheid te geven. Ik ben geen leidinggevende die echt op inhoud zit. Dus ik heb zoiets van joh, je bent zelf professional probeer het vooral zo goed als mogelijk te doen. Maar er zijn hier binnen deze afdeling nog wel zo veel dingen aan de hand waarvan ik denk van je moet naar een directere manier van sturing toe want anders loopt het gewoon niet. Of ik het nou over de producten van de planning en control cyclus heb of ik heb het over vak inhoud met raadsvoorstellen of B&W voorstellen. Ik heb het wel als gekscherend gezegd hier, alles wat ik vast pak als ik geluk heb dan rammelt het. Maar negen van de tien is er niets om vast te pakken. Zo broos is het. En toen ik begon toen hebben die twee directeuren tegen me gezegd van joh, er is het nodige aan de hand en verwacht ook niet dat je in een gespreid bedje komt. Dus ik wist waar ik aan begon. Maar ik heb na een paar maanden verzucht van ja joh niet in een gespreid bedje, ik heb het bed nog niet eens gevonden bij wijze van spreken. "

X: "Ja ik merkte wel, vorig jaar moest ik ook een onderzoeksvoorstel maken voor mijn stage toen. En toen moest ik ook een probleem zoeken en daar een soort ja, vorm aangeven. De eerste simpele vragen die ik moest invullen voor heel mijn plan wat ik in moest leveren bij school was wat is de missie en wat is de visie. Nou ik heb letterlijk denk ik vijftig, zestig plannen, concepten alles doorgezocht. Het was gewoon nergens te vinden. "

Y: "We krijgen een waarde hè. Hebben ze geloof ik geformuleerd toen de organisatie ging draaien in januari 2013. Maar ja, nogmaals ik denk, maar dat is mijn persoonlijke mening, dat er gewoon te snel is gekozen voor het middel van samenwerking in deze vorm dan, en te weinig aan de implementatiekant. En ja, daar loop je tegenaan. Met het gevolg dat je nu twee en een half jaar verder bent, iedereen die loopt de benen onder zijn kont vandaan alleen lopen van links naar rechts en van achter naar voren en weer terug. Ja maar dat is wel zo, er zit geen lijn in. En daar word je gewoon hartstikke moe van. Omdat die lijnen gewoon ontbreken. "

X: "Nee dat merk ik ook wel. "

X: "Bent u het er mee eens dat betrokken medewerkers bijdragen aan een hogere prestatie van een organisatie? "

Y: "Ja dat denk ik wel. In zijn algemeenheid wel ja. "

X: "En bent u bewust bezig om de prestaties van uw medewerkers te verhogen? "

Y: "Ja daar sturen we wel op. Zowel de teamleiders als ik. Omdat we daar niet echt over tevreden zijn. Dat kan beter. "

X: "Wat motiveert u om hier te werken? "

Y: "Mijn motivatie vooral om de zaak hier beter te laat functioneren. Want er zijn nog wel wat dingen die mij niet zinnen maar die de directie zint. Dus het kwalitatief beter achterlaten. Dat zou me wel de eer te na zijn. Dat ik dat wil. Maar het valt me nog niet mee moet ik je eerlijk zeggen. Ik had gedacht dat ik na vijftien maanden veel verder zou zijn, er worden wel stapjes gezet maar het is soms een soort proces hier heb ik het idee. Twee stappen vooruit, één stap achteruit. Dus dat schiet niet echt op. "

X: "Voelt u zich betrokken bij de organisatie? "

Y: "Ja ik voel me wel betrokken. Maar wat ik al zei, die trots en die drive om er met zijn allen iets van te maken dat, en dat vind ik ook binnen een MT hoor. Ik bedoel, het zal ogenschijnlijk te maken hebben met het feit dat we het allemaal rete druk hebben. En dat iedereen vlucht in zijn afdeling, in zijn eigen prioriteiten. Maar ook

daar vind ik dat je veel meer vanuit gezamenlijkheid zou kunnen bereiken. De synergie die mis ik daar nog wel eens in. ”

X: “En zoals ik al zei, ik onderzoek het dan aan de hand van zo’n model, employee engagement. Dat dan inderdaad die interne communicatie heeft invloed op betrokkenheid. Betrokkenheid op prestatiegerichtheid. Dat linkt ook drie waarden aan die betrokkenheid. Dat zijn dan veiligheid, beschikbaarheid mogelijkheden en betekenis. Dus betekenis die dingen hebben. Welke vindt u het belangrijkste? ”

Y: “Betrokkenheid. Betrokkenheid bij de dingen die je doet en bij de organisatie waar je toebehoort. Dat vind ik, ik denk dat je vanuit betrokkenheid krijg je ook de eagerheid om het goed te blijven en verder te kijken dan je eigen functie. Betrokkenheid blijkt ook wel een beetje uit dat medewerkers tevredenheidsonderzoek, is dat nog wel ver te zoeken hier hoor. ”

Thema 6: Kernwaarden

X: “Voldoet het functioneren van de organisatie tot nu toe aan de kernwaarden? ”

Y: “Nou, die zijn wel, als je nou dingen hebt die om de zo veel tijd terug komen of die er echt wel in zo’n MT ook ingepeperd worden en waaraan gewerkt wordt. Je kunt je afvragen of het allemaal effectief is, maar dat heeft wel constante aandacht. En heel veel dingen die we doen of organisatorische dingen die in het leven worden geroepen worden er ook opgehangen, of probeert men op te hangen aan die vier kernwaarden. Dus ja, die kernwaarden dan heb ik wel het idee dat iedereen daarmee, of ten minste iedereen, ik denk dat het misschien meer het MT en de teamleiders is dan de medewerkers. Maar die kernwaarden proberen ze wel op allemaal manieren uit te dragen. ”

X: “Welke waarden zijn voor u belangrijk? ”

Y: “Van de kernwaarden? ”

X: “Nee gewoon, waarden voor u in een werkgebied. ”

Y: “Ik vind je verantwoordelijkheid voor je werk vind ik een hele belangrijke. Ik vind dat je loyaal moet zijn naar je organisatie en naar je collega’s. Het besef dat je het niet doet voor jezelf maar dat je allemaal zijn we hier in dienst van die inwoners van Voorschoten en van Wassenaar. Die betalen ons salaris per slot van rekening. Ik kan heel slecht tegen dat brieven niet op tijd geantwoord worden. Of mensen die niet teruggebeld worden. Dat proberen we wel enorm de aandacht op te geven. En dan zeg je ja maar ik heb niks te melden, ja dan meld je dat je niks te melden hebt. Maar je belt in ieder geval terug. Brieven afdoen, of dat soort dingen meer. Vaak is even langsgaan bij iemand, en dat kan zeker bij zo’n operationele afdeling als OGB heel goed. Dat stimuleer ik zeker bij de jongens van de buitendienst. Als er bijvoorbeeld een inwoner een klacht heeft over groenonderhoud of zo, nou ga er even heen. Een voorman of zo. Bel even aan. Dat geeft zo veel goodwill. Dat vind ik een hele belangrijke. De loyaliteit en het besef dat je het allemaal voor die inwoner doet en voor niemand anders. Ja tuurlijk voor je gemeentebestuur maar die inwoner is het belangrijkste. ”



Afsluiting

X: "Zijn er verder dingen die ik heb gemist die u nog wil toevoegen? Tips, adviezen?"

Y: "Je hebt heel veel aan de orde gebracht volgens mij."

X: "Ik hoop het. Nou hartstikke bedankt."

Y: "Ik hoop dat je er wat aan hebt."

Verbatim VII

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Concerndirectie
Gespreksleider	Nikki Pierik (X)
Respondent	Respondent 7 (Y)
Locatie	Gemeente kantoor Voorschoten Leidseweg 25 2252 LA Voorschoten
Creatieve techniek	-
Tijdspad	26 minuten
Datum	29/04/2015

X: "Allereerst welkom. Ik ga u wat vragen stellen over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Ik ga hierbij in op de behoefte van de medewerkers en het begrip interne communicatie en betrokkenheid. En ik zou u graag willen vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Voor mijn scriptie is het nodig dat ik alle interviews volledig uitwerk, is het goed als ik alles opneem?"

Y: "Ja hoor, prima."

Thema 1: Achtergrondinformatie

X: "Nou, hoelang bent u al werkzaam? Ja, dat moet even voor de loop van het interview, de hele basic vragen."

Y: "Oké. Vijf jaar."

Y: "Werkzaam hier?"

X: "Ja, hier. Bij de gemeente, en bij de werkorganisatie."

Thema 2: Werkorganisatie duivenvoorde

X: "En hoe ziet u zelf de sfeer binnen de gehele werkorganisatie?"

Y: "De sfeer? Grote betrokkenheid. Bereidheid om dingen op te pakken en uit te zetten. Grote loyaliteit naar bestuurders toe. En wat er nog wel wat kan verbeteren is de organisatie horizontaal, dus gewoon het met, het niet alles over de mail doen, want we zien wel eens ook dat mensen naast elkaar zitten te mailen. Maar loop eens naar elkaar toe. Dat soort zaken. Dus verbinding tussen teams soms zelfs, en soms binnen of tussen afdelingen. Maar wees met elkaar, met elkaar opzoeken, met elkaar overleggen en sparren, en elkaar helpen. Dus steun zoeken, daar begint het dan mee. Dat kan nog verbeteren. We hebben een pokke eind in loyaliteit, maar dat heeft ook een keerzijde, want professionaliteit, en, ja, tot daar probeer je het zelf allemaal te doen, en wanneer zeg je, ja, tot hier en niet verder. Of je zet anderen ook in. Dus dan elkaar opzoeken, dat kan nog beter."

X: "Ja, durf ook je problemen te delen, of vragen met een ander te delen. Bent u er erg bewust mee bezig om al uw medewerkers te motiveren?"

Y: "Altijd, dagelijks. Dat is de kern van je werk."

X: "En op wat voor een manier bent u daar mee bezig?"

Y: "Met name zorgen dat iedereen zijn werk goed kan doen, dat probeer je continu te doen. En dat het werk ook leuk is, ja, de randvoorwaarde, ik bedoel, je gaat niet bij de ingang staan om iedereen een prettige werkdag te wensen, dat werkt niet, maar je probeert echt de voorwaarde te scheppen met elkaar om te zorgen dat ze gewoon hun werk kunnen doen. En je hoopt ook op de open communicatie waarbij, als er dingen zijn, ze ook rechtstreeks vertellen, van, ja, dit, wat kan beter, en in gesprek gaan met elkaar."

X: "Hoe zijn die vier kernwaarden tot stand gekomen?"

Y: "De vierkernwaarden zijn tot stand gekomen door de medewerkers zelf."

X: "Merkte u een enorme verbetering qua kwaliteit sinds de ambtelijke samenwerking?"

Y: "Op heel veel fronten wel, kijk, met zo'n evaluatie vind ik een goede weergave die we hebben gemaakt. En op sommige fronten wel, ik bedoel, we hebben nog wel steeds Voorschoten/ Wassenaar, mensen die echt specifiek voor Voorschoten werken, specifiek voor Wassenaar, dat heb je echt nog niet weggepoetst. Maar

sommige teams doen het ook heel goed, kijk maar naar het KCC. Die worden overal op ingezet. Dus het ene team is daar ook verder in dan het andere team. Maar meerdere locatie, meerdere besturen, iedereen heeft zijn eigen prioriteiten, en ja, ga dat allemaal maar eens goed uitleggen en aan het voetlicht brengen, met iedereen die met wisselende beelden zit. Dus., we hebben het nou ook over zichtbaarheid. Als ik in het gemeentekantoor Wassenaar een keertje lunch, zeggen ze hè, hè, daar ben je weer een keer. Vroeger was je er bijna elke dag. Ja, dat is ook zo. Want dan kwam ik altijd lunchen daar, dan ben je herkenbaar, dan ziet iedereen je zitten, dan zeg je even tegen de mannen van het groen en het grijs even hallo. En nu kom ik hooguit één keer in de week. Nou, dan kan ik me heel goed voorstellen als ze denken, ze is niet betrokken, ze is niet meer zichtbaar. Ja, dat is het gevolg van groter worden en drie locaties hebben. En veel actiever moeten zijn in de regio, want dat soort dingen, ik bedoel je bent veel meer op stap dan een jaar geleden natuurlijk. Ja, en door de drie decentralisaties en dergelijke, met gemeentes samenwerken, minstens één dag in de week in de regio bezig. En dat weet men ook misschien niet altijd. Dus de zichtbaarheid is denk ik minder geworden, dat zeggen ook mensen. Dan worden je hakjes minder. Nou, dat is terecht."

X: "Merkt u ook dat sinds de ambtelijke samenwerking de medewerkers individueel gezien beter presteren?"

Y: "De gedrevenheid en de loyaliteit is net zo groot, vind ik."

X: "In ieder geval zeker niet minder?"

Y: "Absoluut niet, want er zijn, we hebben zeker mensen dicht bij het bestuur zitten, wat hebben die er veel voor over om dat goed te laten lopen. Hebben er echt heel veel voor over. Dat is best ingewikkeld met zo veel bestuurders. Echt wel, is echt ingewikkeld."

Thema 3: Inzicht huidige stand van zaken interne communicatie

X: "Wat verstaat u onder interne communicatie?"

Y: "Onder interne communicatie versta ik, dat je zo veel mogelijk de informatie geeft aan de mensen die, waar mensen ook behoefte aan hebben. Dat dus de communicatie die je geeft afgestemd is op het werk en de functie die mensen hebben. Op sommige dingen die kun je wel continu communiceren naar iedereen, maar voor driekwart is het niet interessant. Dan is het dus ook geen communicatie meer. Dus dat is het moeilijke, om de juiste mensen te bereiken met de juiste informatie."

X: "Hoe goed denkt u dat de informatieverbreiding binnen de organisatie is?"

Y: "Dat kan beter."

Y: "Wat ze tegenhoudt. Is dat, van ja, het MT beslist niks. Daar beslist het MT niet over, er is niks te zien. Ik bedoel, dus hoe werkt zo'n organisatie, en hoe werkt dat voor twee besturen, nou ja, dat, als dat al niet helemaal helder is, en daar zijn we ook achter gekomen dat daar nog wel een slag te slaan is, dan is, ja, de vraag- en informatievoorziening ook niet de meest juiste. Tenminste, vanuit een bepaald stukje, en dat moeten we bij elkaar brengen."

X: "Dat komt inderdaad heel erg naar boven. De één zegt, ik ben wel heel erg geïnteresseerd, en ik wil wel heel graag weten wat ze allemaal besluiten en waarom, en ja, is het ook van ons op toepassing, heeft het iets voor ons te betekenen? En de ander zegt, ja, heel eerlijk gezegd, als ik het ontvang dan zie ik de mail en doe ik het gelijk weg. Dus dat is heel divers."

Y: "Ja, heel divers. Maar goed, dat vind ik ook niet zo erg. Ik vind het belangrijker dat je weet waar je organisatie voor staat. En dat vind ik, de organisatie staat voor de persoon, die de vier kernwaarden uitdraagt. Daar moet je voor zijn."

X: "Iedereen zegt, ik ben helemaal klaar met die mails. Ik wil geen mailtjes meer, want je mist intonatie, je mist je context, non-verbale communicatie van mensen, het komt verkeerd over, dat zegt iedereen. Iedereen zegt het, of het nou een medewerker of afdelingshoofd betreft. Wat is uw mening daarover?"

Y: "Ja, kap ermee."

X: "Ze zeggen allemaal, face to face, of telefoon, loop er naar toe, maar toch blijft iedereen het doen."

Y: "Ja, apart is dat, hè. Nou, daar zouden we wel als directie wel wat kracht op kunnen zetten, hoor."

X: "Ik merk het zelf ook heel vaak, dan krijg ik een mailtje, en dan is het, ja, dan moet je bij die en die zijn. Nou, ik bel die en die. Ja, die en die is blijkbaar gewoon drie weken op vakantie. Moet je de vervanger opzoeken, nou, die is ook weg. Sommige mensen missen dat stukje communicatie."

Y: "Ja, word je heel naar van. Maar als het goed is heeft ook de nieuwe computer de mogelijkheid om te skypen of te facetimen, dus dat dan moet je dan ook harder introduceren. Lync-en wordt in ieder geval al gedaan, zou ook wel wat meer moeten worden gebruikt, of hoe heet dat ook al weer? Lync, hè?"

X: "Lync."

Y: "Ja."

X: "Wat vindt u zelf van het intranet? De manier waarop er nu met intranet wordt omgegaan?"

Y: "Nou, ik vind het een goed middel. Wat je net zei, meestal zeggen mensen dat als je er twee dagen niet bent, dat dan al het nieuws al weggebracht is, ja, ik haal dat altijd op. Als ik een paar dagen niet gekeken heb, dan zit ik altijd te kijken naar oude berichten, want je hebt ze zo weer naar boven gehaald. En dan ga ik ze allemaal lezen, dan zie ik wel aan de onderwerpen van tevoren, heb ik iets gemist of niet. Maar sommige dingen schijnen wel moeilijk te vinden te zijn, dat heb ik wel gehoord. Het is een goed middel, maar hij is iets minder sprankelend dan de vorige, want daar had je veel meer foto's en nu is hij wat statisch. En dat komt wel, dat merk je wel. Het is iets minder uitnodigend."

X: "Ja, je merkt inderdaad dat heel veel mensen zoiets hebben van, ja, oh, dan is het nieuws weg, ja, ik kan het niet vinden. En dan zeg je, het staat allemaal op intranet, dus ja, nee, niet gezien."

Y: "Je wordt inderdaad veel minder getriggerd nu. Want dan zag je er een leuk plaatje bij, en dacht je hé, wat betekent dat? En dan ga je het lezen, maar nu zijn het echt hele droge teksten die je ziet."

Thema 4: Gewenste interne communicatie

X: "Hoe denkt u zelf dat het cijfer vier komma zes tot stand is gekomen door het medewerkerstevredenheidsonderzoek?"

Y: "Nou, ik denk dat we, want we hebben ook wel eens zeg maar wat bedacht, dat is een beetje onze analyse, we hebben heel veel gecommuniceerd toen de werkorganisatie in oprichting was. Dus daar hebben we ook veel positieve geluiden over gehoord, we hebben natuurlijk veel communicatiemiddelen ingezet toen. Maar toen de organisatie eenmaal stond ebde dat allemaal een beetje weg. Ja. En dat is natuurlijk een beetje plat gevallen toen de nieuwe werkorganisatie er was, dus dan is het contrast ook erg groot, en dan krijg je dat, nou, dat dat denk ik wel invloed heeft op de anticlimax. Je bouwt heel erg naar een bepaald punt op, en dan stopt het."

X: "Ja, en dan, wat nu?"

Y: "Nou, ik denk dat dat al een gap is geweest waar wij het goed op ingespeeld hebben."

X: "Wat vindt u dat er op dit moment zelf mist in de hele organisatie? En dat kan zijn vanuit de mensen zelf."

Y: "Ik vind, ja, wat ik mis is het te weinig opzoeken, en de telefoon pakken en elkaar bellen. Dat vind ik echt, ons communicatiemiddel is matig. En als er iets is, altijd afspraken maken, of altijd mailen, ik denk dat daar iets mist, en je kan dan praten met Facetime, skypen, Lync, dat je dat soort middelen moet inzetten om het wat dynamischer te maken. En elkaar opzoeken, met elkaar in gesprek zijn aan de hand van vraagstukken. En dan de vraag stellen wat gaan we nu doen, dat is altijd lastig."

X: "Ik heb altijd het idee dat Lync nog niet echt geaccepteerd is."

Y: "Nee, maar wij hebben ook geen campagne opgezet, en dat hebben we ook wel als een gemiste kans voor ons gezien, we hebben Lync erop gezet, we hebben geen enkele campagne er omheen gedaan. Dus het klinkt misschien raar, de gemiddelde medewerker van ons is oud. Kijk even naar onszelf. En ik gebruik het ook niet. En waarom niet? Ik heb ook niet de goede introductie gehad, of ik weet ook niet precies, weet ik wat ik allemaal moet navragen, dat weet ik het allemaal gewoon niet. Dus er is iets neergezet zonder een promotie. En ook geen ambassadeurs ervoor gevraagd. Er zijn natuurlijk heel veel jonge mensen die dit hartstikke gebruiken, maar dat zijn de ambassadeurs. En die zouden we hier in kunnen zetten."

X: "Hoe denkt u dat de huidige wijze van communiceren wordt ontvangen door medewerkers?"

Y: "Slecht natuurlijk, anders hadden we niet zo'n slechte score gehad."

X: "Nee maar, ja, een cijfer zegt op zich niet zo veel, dus hoe denkt u zelf dat het?"

Y: "Ja, scoort nooit hoog, hè, communicatie."

X: "Nee."

Y: "Er is altijd wat. Dat is natuurlijk het mikpunt. Het is ook een beetje wie je het vraagt, hè."

Dus in die zin. Je doet het nooit goed. Kijk, de ene die je vraagt zal er tevredener mee zijn dan de ander. En ik vind ook dat het afdelingshoofd en de teamleiders daar heel veel in kunnen betekenen. Kijk even naar Susanne

die nou een blogje doet. Dat wordt heel erg goed ontvangen. Dat vordert, maar ook het MT-blogje, zijn we natuurlijk ook mee begonnen. Alleen dat was, heb ik begrepen weer heel moeilijk te vinden op intranet. Nou, dan zijn er alweer een aantal mensen afgehaakt. Ja, ik kan het niet vinden, het zal wel. En daar wordt ook niet genoeg promotie over gemaakt, van het is daar te vinden, of niet, daar moeten we echt van leren. Want het is wel de goede bedoeling. Dus het is ook een beetje wie je het vraagt, en wat je daarmee doet. En ik vind dat echt het teamleider en de afdelingshoofd daar heel veel in kan betekenen. Dat kunnen wij ook niet allemaal opvangen.”

X: “Zijn de huidige communicatiemiddelen naar uw mening up to date?”

Y: “Nee, we kunnen echt nog wel veel modernere dingen doen. En ik vind dat de jongere mensen hier echt een aantal pogingen hebben gedaan, maar dat wij er te weinig waardering voor hebben.”

X: “En wat voor middelen?”

Y: “Nou, ik noem maar wat, er zijn ook jongeren die het niet erg vinden om even te appen, en een groepsapp te maken. Die kunnen daarin ook allerlei andere dingen die we kunnen doen bespreken, inderdaad, maak gebruik van Facetime of weet ik wat. Of op een andere manier. Wij hebben een onderzoek laten doen hoe het onze digitale dienstverlening is, kennis, wat Janneke heeft gedaan, en er is gewoon niks nog meegedaan. Je kunt op allerlei manieren zorgen als iedereen dat mail zat is, om er andere vormen voor te bieden. Daar kunnen we echt nog een grote slag in maken, hoor. En ik vind dat die jongeren daar veel in zou kunnen betekenen. En misschien moeten we die wel veel meer inzetten met elkaar. Ja, want die zijn er handig in, die moeten de boel leiden, ook de ambassadeurs worden, geintjes mee maken, dingen voorstellen. Misschien moeten we wel eens een dag in de week geen mails eruit knallen.”

Thema 5: Communicatie vanaf het management

X: “Ik merk ook dat mensen heel erg, nou ja, niet angstig maar heel erg twijfelend zijn om zulke dingen te zeggen. Want ze hebben zoiets van ja, naar mij wordt eigenlijk toch niet geluisterd en ja, dat kan ik toch niet zomaar zeggen.”

Y: “Dat is jammer, hè. Want we hebben dat wel graag. Denk mee, doe mee.”

X: “Nee, maar laatst met de zeepkistbijeenkomst, zijn er ook, twee vragen, of drie vragen die kwamen er naar boven. Terwijl iedereen heeft wat te zeggen, en iedereen heeft een gedachtegang, maar-“

Y: “Niet in het openbaar, maar zet het dan op een briefje, we hadden nog gehoopt dat daar iets meer reactie kwam, want mensen vinden het heel eng om een vraag te stellen in een grote groep. Maar ook in die context niet, en dat komt altijd secundair. En dan is het afdelingshoofd en de teamleider heel belangrijk. Maar sommige dingen moet je ook als gegeven beschouwen op een gegeven moment, en dat kan toch niet beter worden. Alleen moet je zorgen dat men wel de gelegenheid krijgt, om zelf ook actief een aantal dingen te doen en waar behoefte aan is dat je die kan doen. En dat kan nog wel meer.”

X: “Bent u naar uw mening transparant genoeg naar de medewerkers?”

Y: “Hartstikke. We hebben niet veel te verbergen. Mensen hebben dat misschien dat gevoel krijgen maar wij denken dat wij transparant zijn, maar dat zal vast niet zo zijn dan. En dat hopen we eigenlijk door het blogje van het MT, om dat een beetje verder te laten zien. Dat we transparant zijn en open. Ja. En de boodschap is dan ook lastig, wat ik natuurlijk heel veel terug hoor van iedereen is what’s in it for me, nou, niks. Dus ik hoef me niet druk te maken, het kan zo goed komen. Maar goed, dat vind ik ook wel weer vervelend denk ik. Maar het lijkt me ook interessant als je wel met de ondernemingsraad gaat praten, of daar een verschil in zit van, hoe die het vindt, of we transparant zijn of niet. Want daar vertellen we ook veel. Heel veel en aan de voorkant, dat ze mee kunnen denken in het proces, dus ik hoop dat dat in ieder geval wel naar boven komt, want dat is ook het vertaalbureau, die zit er ook namens de medewerkers, dus in die zin is dat wel een soort graadmeter. En daar ben ik wel heel nieuwsgierig naar om, hoe dat ervaren wordt.”

Thema 6: Kernwaarden

X: “Hoe zijn die vier kernwaarden tot stand gekomen?”

Y: “De vierkernwaarden zijn tot stand gekomen door de medewerkers zelf.”

X: “Volgens mij heeft u erge haast.”

Y: “Ja, ik moet om elf uur weg, dus, het is twee voor elf, dus ik weet niet hoelang jij nog bezig bent.”

X: "Zijn er zelf nog dingen die u graag kunt aanvullen, of waar u zelf vragen over hebt?"

Y: "Ja, ben heel benieuwd naar de verschillende behoeften. In de verschillende werkvelden, zeg maar. Ja, waar wij kracht op kunnen zetten. Wat voor differentiatie is er in de communicatiebehoefte, en hoe kunnen wij daarop inspelen? Dat ben ik wel heel nieuwsgierig naar.

Want anders gaan we ook aan het verkeerde eindje trekken, hè, ik bedoel dan doen we wat er uitkomt. Een mail eruit komt, we moeten zes keer meer een blaadje hebben, als wij dit dan precies andersom gaan regelen, sluiten we niet aan bij de wensen. Dus het is heel belangrijk wat daar uitkomt en aan welk kantje we gaan duwen of trekken. Dat zijn belangrijke dingen daar ook voor ons. Kunnen we daar op inzetten."

Afsluiting

X: "Hartelijk dank voor uw tijd."

Y: "Graag gedaan, ik hoor graag wat er uitkomt."

Verbatim VIII

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Concerndirectie
Gespreksleider	Nikki Pierik (X)
Respondent	Repondent 8 (Y)
Locatie	Gemeente kantoor Voorschoten Leidseweg 25 2252 LA Voorschoten
Creatieve techniek	-
Tijdsbad	25 minuten
Datum	29/04/2015

X: "Allereerst welkom. Ik ga u wat vragen stellen over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Ik ga hierbij in op de behoefte van de medewerkers en het begrip interne communicatie en betrokkenheid. En ik zou u graag willen vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Voor mijn scriptie is het nodig dat ik alle interviews volledig uitwerk, is het goed als ik alles opneem?"

Y: "Ja hoor, prima."

Thema 1: Achtergrondinformatie

X: "Hoelang bent u al werkzaam? Ja, dat moet even voor de loop van het interview, de hele basic vragen."

Y: "Bij de werkorganisatie zijn we allemaal per één januari 2013, dus daar zit geen verschil in. Maar vanaf het begin ja, vier jaar."

Thema 2: Werkorganisatie duivenvoorde

X: "En hoe ziet u zelf de sfeer binnen de gehele werkorganisatie?"

Y: "De sfeer?"

Y: "De cultuursfeer bedoel je?"

X: "Nou, de gehele sfeer die er heerst."

Y: "Mensen zijn heel loyaal. Mensen zijn heel gedreven in hun vakgebied, weten heel veel van hun vakgebied, willen daar ook graag wat van vertellen. De inzet van de mensen is groot, de afdelingen onderling, dat gaat vaak ook goed."

X: "Merkt u een enorme verbetering qua kwaliteit sinds de ambtelijke samenwerking?"

Y: "Op heel veel fronten wel, kijk, met zo'n evaluatie vind ik een het goede weergave die we hebben gemaakt. En op sommige fronten wel, ik bedoel, we hebben nog wel steeds Voorschoten en Wassenaar, mensen die echt specifiek voor Voorschoten werken, specifiek voor Wassenaar, dat heb je echt nog niet weggepoetst. Maar sommige teams doen het ook heel goed, kijk maar naar het KCC. Die worden overal op ingezet. Dus het ene team is daar ook verder in dan het andere team."

Y: "Maar ik denk dat de kwaliteit natuurlijk verbeterd is. En wat je krijgt aan communicatie, dat is alleen maar moeilijker geworden, omdat je groter bent en meerdere locaties hebt, meerdere besturen, meerdere prioriteiten."

X: "Merkt u ook dat sinds de ambtelijke samenwerking de medewerkers individueel gezien beter presteren?"

Y: "Individueel gezien? In zijn algemeenheid?"

X: "Ja, heel stom gezegd misschien, maar dat mensen misschien een hogere werkdruk hebben en nu meer aan kunnen, harder werken etc."

Y: "De gedrevenheid en de loyaliteit is net zo groot, vind ik."

X: "In ieder geval zeker niet minder?"

Y: "Absoluut niet!"

Thema 3: Inzicht huidige stand van zaken interne communicatie

X: "Wat verstaat u zelf onder interne communicatie? Dat lijkt een heel logisch begrip, maar je merkt als je het aan verschillende mensen vraagt, dat het ontzettend kan verschillen."

Y: "Onder interne communicatie versta ik, dat je zo veel mogelijk de informatie geeft aan de mensen die daar ook behoefte aan hebben. Dat dus de communicatie die je geeft afgestemd is op het werk en de functie die mensen hebben. Op sommige dingen die kun je wel continu communiceren naar iedereen, maar voor driekwart is het niet interessant. Dan is het dus ook geen communicatie meer. Dus dat is het moeilijke van, om de juiste mensen te bereiken met de juiste informatie. Ik denk dat de grootste waarheid is, interne communicatie is wat mensen voldoet, waar ze het meest behoefte aan hebben. Nou, dan is het altijd de vraag natuurlijk, waar hebben mensen behoefte aan? En dat kan nog wel divers zijn. Dus daarom vind ik namelijk ook dat mensen een brengplicht hebben. Als je het hebt over cultuur dan kan er nog wel eens wat veranderen, dan denk ik dat er nog ook mensen verwachten dat de communicatie gebracht wordt, en dat je het niet hoeft te halen."

X: "Dat is een heel verschil, inderdaad. Hoe goed denkt u dat de informatieverbreiding binnen de organisatie is?"

Y: "Dat had beter moeten zijn, dat kan niet anders. Maar ik denk wel dat dat met verwachtingen, het heeft met verwachtingen te maken, en die moet je dus, daarom is het ook goed dat jullie dat achterhalen. Die verwachtingen, zij lopen niet synchroon. En nogmaals, die verwachtingen, we willen graag weten waar het MT toe besloten heeft. Waarom heb je dat nodig voor je werk goed uit te oefenen? Dat is gewoon een vraag van mij. Het is heel divers. Maar goed, dat vind ik ook niet zo erg. Ik vind het belangrijker dat je weet waar je organisatie voor staat. En dat vind ik, de organisatie staat voor de persoon, die uitdraagt de vier kernwaarden. Daar moet je voor zijn."

Y: "Het slechtste communicatiemiddel is de mail, want daar is iedereen van op de hoogte, dan heb ik gezegd wat ik zeggen moet, terwijl communicatie twee richtingen op is, dat heb je nooit. Ja, of iemand reageert, maar je krijgt altijd actie-reactie. Je bent nooit met elkaar in gesprek."

X: "Stelt u Lync dan voor als oplossing?"

Y: "Nou, dat kan ook wel op een andere manier, maar dan kan je gewoon zien wie er zit, en dan kan je ook even chatten ondertussen en heen en weer. Maar ik denk dat we wel daar al een slag mee kunnen maken, absoluut. En daar zou onze directie ook wat in kunnen betekenen, want wij mailen ook nog wel te veel."

X: "Wat vindt u zelf van het intranet? De manier waarop er nu met intranet wordt omgegaan?"

Y: "Nou, ik vind het een goed middel. Maar de meeste mensen zeggen dat als je er twee dagen niet bent, dat dan al het nieuws al weggebracht is, ja, ik haal dat altijd op. Als ik een paar dagen niet gekeken heb, dan zit ik altijd te kijken naar oude berichten, want je hebt zo, je hebt ze zo weer naar boven gehaald. En dan ga ik ze allemaal lezen, dan zie ik wel aan de onderwerpen van tevoren, heb ik iets gemist of niet. Maar sommige dingen schijnen wel moeilijk te vinden te zijn, dat heb ik wel gehoord. Het is een goed middel, en dat wordt uiteindelijk wel duidelijk, dat merk je wel. En hij is iets minder sprankelend dan de vorige, want daar had je veel meer foto's en nu is hij wat statisch."

X: "Zijn de huidige communicatiemiddelen naar uw mening up to date?"

Y: "Nee, we kunnen echt nog wel veel modernere dingen doen. En ik vind dat de jongere mensen hier echt een aantal pogingen hebben gedaan, maar dat wij er te weinig waardering voor hebben."

Thema 4: Gewenste interne communicatie

X: "Hoe denkt u zelf dat het cijfer vier komma zes tot stand is gekomen door het medewerkerstevredenheidsonderzoek?"

Y: "Nou, ik denk dat we heel veel gecommuniceerd hebben toen de werkorganisatie in oprichting was. Dus daar hebben we ook veel positieve geluiden over gehoord. En dat is natuurlijk een beetje plat gevallen toen de nieuwe werkorganisatie er was, dus dan is het contrast ook erg groot, en dan krijg je dat, nou, dat dat denk ik wel invloed heeft op de score is denk ik logisch. "

X: "Wat vindt u dat er op dit moment zelf mist in de hele organisatie?"

Y: "Wat ik mis is het opzoeken, en de telefoon pakken en elkaar bellen. Dat vind ik echt, ons

communicatiemiddel is matig. En als er iets is, altijd afspraken maken, of altijd mailen, ik denk dat daar iets mist."

Thema 5: Communicatie vanaf het management

X: "Hoe denkt u dat de huidige wijze van communiceren wordt ontvangen door medewerkers?"

Y: "Slecht natuurlijk, anders hadden we niet zo'n slechte score gehad. Blijkbaar spelen we nog niet juist genoeg in op de behoeftes van onze medewerkers."

Y: "Kijk, de ene die je vraagt zal er tevredener mee zijn dan de ander. En ik vind ook dat het afdelingshoofd en de teamleiders daar heel veel in kunnen betekenen. Kijk even naar Susanne die nou een blogje doet, dat wordt heel erg goed ontvangen. Maar ook het MT-blogje, zijn we natuurlijk ook mee begonnen. Alleen dat was, heb ik begrepen weer heel moeilijk te vinden op intranet. Nou, dan zijn er alweer een aantal mensen afgehaakt. Ja, ik kan het niet vinden, het zal wel. En daar wordt ook niet genoeg promotie dan ook over gemaakt, van het is daar te vinden, of niet, daar moeten we echt van leren. Want het is wel de goede bedoeling. Dus het is ook een beetje wie je het vraagt, en wat je daarmee doet. En ik vind dat echt het teamleider en de afdelingshoofd daar heel veel in kan betekenen. Dat kunnen wij ook niet allemaal opvangen."

X: "Nee, interne communicatie is natuurlijk altijd een mikpunt, en zolang mensen het niet voorgeschoteld krijgen op een bordje, is het vaak al teveel gevraagd."

X: "Bent u naar uw mening transparant genoeg naar de medewerkers?"

Y: "Hartstikke. We hebben niet veel te verbergen. Mensen hebben dat misschien dat gevoel. we zijn behoorlijk open."

Thema 6: Kernwaarden

X: "Hoe zijn die vier kernwaarden tot stand gekomen?"

Y: "De vierkernwaarden zijn tot stand gekomen door de medewerkers zelf. Omdat de medewerkers die bedacht hebben. Daarbij hebben wij heel simpelweg, toentertijd, toen we met de visie bezig waren, het op een andere manier aangepakt dan gewoon. Dat betekent, we zijn gaan mindmappen met een groep. En toen zijn we eens even gaan kijken, toen hebben we nog eens wat nieuwe mensen erbij gevraagd, en er was wel heel vaak gevraagd, waar zitten we hiervoor? Wat gaan we dan doen, waar eindigt dit? Maar dat is ook een andere manier van werken, niet van bovenaf, je vertelt wat de visie is, maar dingen ophalen uit de organisatie om te kijken, waar ligt de kracht van deze mensen? Toen kwamen we erachter dat de mensen heel vaak niet meer met trots vertellen over hun vak, met trots kunnen vertellen waar ze goed in zijn. Dat was een beetje weggezaakt. En wij hebben gezegd, dat moeten we ophalen. Mensen zijn heel gedreven, zijn heel krachtig als we het over hun vak hebben. En laten we nou eens ophalen, en de interviews doen met waar ben jij nou goed, wat is jouw vak? Nou, daar is dat boekje uit ontstaan. En dat boekje met de fotograaf, de foto's ook gemaakt zijn door de mensen zelf, en uit die gesprekken heeft de groep besloten om deze vier kernwaarden te kiezen."

X: "Bent u er erg bewust mee bezig om al uw medewerkers te motiveren?"

Y: "Altijd, dagelijks. Dat is de kern van je werk."

X: "En op wat voor een manier bent u daar mee bezig?"

Y: "Met name zorgen dat iedereen zijn werk goed kan doen, dat probeer je continu te doen. En dat het werk ook leuk is, ja, de randvoorwaarde, ik bedoel, je gaat niet bij de ingang staan om iedereen een prettige werkdag te wensen, dat werkt niet, maar je probeert echt de voorwaarde te scheppen met elkaar om te zorgen dat ze gewoon hun werk kunnen doen. En je hoopt ook op de open communicatie waarbij, als er dingen zijn, ook rechtstreeks vertellen, van, ja, dit, wat kan beter, en in gesprek gaan met elkaar. Alle onderzoeken, alles wat we proberen op te halen uit de organisatie nemen we zeer serieus."

X: "Let u er altijd op dat u de vier kernwaarden daar heel erg bij betreft?"

Y: "Ja."

Afsluiting

Y: "Ja, ik moet helaas weg."

X: "Zijn er zelf nog dingen die u graag kunt aanvullen, of waar u zelf vragen over hebt?"

Y: "Nou, het is wel voor mij wel altijd aardig om de uitkomst te weten, vind ik leuk de dingen die je daar lekker uithaalt, maar we hebben er wel kracht op kunnen zetten."

x: "Ik laat het u weten, hartelijk dank voor uw tijd!"

Verbatim IX

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Managementteam
Gespreksleider	Nikki Pierik (X)
Respondent	Respondent 9 (Y)
Locatie	Gemeente kantoor Wassenaar Johan de Wittstraat 45 2242 LV Wassenaar
Creatieve techniek	Woordweb
Tijdspad	47 minuten
Datum	29/04/2015

X: "Allereerst welkom. Ik ga u wat vragen stellen over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Ik ga hierbij in op de behoefte van de medewerkers en het begrip interne communicatie en betrokkenheid. En ik zou u graag willen vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Voor mijn scriptie is het nodig dat ik alle interviews volledig uitwerk, is het goed als ik alles opneem?"

Y: "Ja hoor, prima. Dan zal ik het kort houden."

X: "Nou dat hoeft niet hoor. Ze zijn allemaal rond de veertig minuten. Hele basic vraag is van, hoelang werkt u al bij de organisatie etc. Maar dat moet even voor het begin van het interview, anders zegt school van ja maar dat moeten wij wel kunnen checken."

Thema 1: Achtergrondinformatie

X: "Nou hoelang werkt u al bij de organisatie?"

Y: "Sinds september 2010."

X: "En dat was dus eerst gemeente Wassenaar?"

Y: "Voorschoten."

X: "Voorschoten?"

Y: "Ja. Dus dat is viereneenhalf jaar zo'n beetje."

X: "Nou en op welke afdeling werkt u?"

Y: "Ik ben begonnen bij P&O en nu POI. Dus ik had eerst alleen P&O en nu communicatie en ICT erbij."

X: "Wie stuurt u aan?"

Y: "Wie mij aanstuurt?"

X: "Ja."

Y: "De directie. Marc en Wilma."

X: "En wie stuurt u zelf allemaal aan?"

Y: "En Wilma is mijn eerste directeur zeg maar, mijn eerste aanspreekpunt, want ze hebben dat zo bedeed. En wie stuur ik aan? Dat zijn de beide teamleiders die in de afdeling zitten. Dat is teamleider communicatie en teamleider P&O en zelf heb ik het ICT team onder me."

Thema 2: Werkorganisatie duivenvoorde

X: "Ja. Hoe is de sfeer binnen de afdeling?"

Y: "Goed."

X: "Ja? Dus het verloopt allemaal soepel?"

Y: "Ja ik vind de sfeer goed. De samenwerking is goed. Ja er is wel eens wat, maar dat is eigenlijk niet bijzonder erg. Dat is altijd zo waar mensen met elkaar te maken hebben, maar nee de sfeer is goed. Dat kwam ook uit het onderzoek en de gesprekken daarover. En je ziet het ook in het ziekteverzuim, want dat is bij ons ook heel erg laag vergeleken met andere afdelingen."

X: "Hoe is de algemene sfeer in de gehele organisatie?"

Y: "Ik denk dat die heel wisselend is. Dat die op sommige plekken beter is dan op andere plekken en er zijn ook wel onderdelen waar mensen zich gewoon niet zo vrij voelen om te zeggen wat ze denken en zich te laten zien. Dat is jammer. Ik vind het heel lastig om daar iets van te zeggen, want ik vind hem zelf helemaal niet slecht,

maar andere mensen denken daar anders over, maar ik zelf vind hem best wel goed. Ik vind het helemaal niet zo verkeerd."

X: "Ja. En merkt u daar ook verschil tussen Wassenaar en Voorschoten?"

Y: "Nee."

X: "Dat niet meer?"

Y: "Nee."

X: "Komt het wel ook door verschillende locaties denkt u?"

Y: "Nee dat denk ik niet dat dat door de locaties per se komt. Het heeft denk ik met andere dingen te maken en dat is welke vakgebieden mensen zitten, hoe dicht ze op het bestuur zitten en wat een beetje de cultuur is nog van vroeger. Uit welke situatie ze komen. Uit welke situatie ze in Duivenvoorde terecht zijn gekomen. En daarbij is ook denk ik de individuele stijl van de leidinggevende ook van invloed op dat soort dingen."

X: "Merkt u een verbetering in de dienstverlening sinds de ambtelijke samenwerking?"

Y: "In de dienstverlening naar buiten? "

X: "Ja."

Y: "Nee dat weet ik niet. Nou we hebben hoge scores. De dienstverlening wordt door belanghebbende, dus dat zijn dan de burgers en de ondernemers wel hoog gewaardeerd, in beide gemeente, maar volgens mij was dat al zo."

Thema 3: Inzicht huidige stand van zaken interne communicatie

X: "Wat vindt u van het huidige interne communicatie beleid zoals het zich nu vormt?"

Y: "Nog een beetje rommelig. "

X: "Nog een beetje zoekende eigenlijk? "

Y: "Ja het is nog een beetje zoekende. We doen wel van alles maar daar zitten weinig, nog een beetje te weinig vaste lijn in. "

X: "Hoe goed is de informatieverspreiding binnen de organisatie denkt u?"

Y: "Nou daar is nog wel wat te verbeteren en dat is een beetje van wat ik zelf zie, maar ook wat uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek is gekomen en daar zie je toch dat de communicatie, nou voor verbetering vatbaar is. En zeker tussen werkvloer en management, dat schijnt lastig te zijn. En ik denk dat we de middelen ook effectiever en beter kunnen inzetten. Maar daar zijn we wel al mee begonnen. We hebben natuurlijk het personeelsblad en we maken steeds meer sub-rubrieken op intranet waar je dingen kunt opzoeken. Dus in die zin is het wel beter geworden dan het was, dus we gaan de goede kant op, maar het kan nog wel een slagje hebben."

X: "Hoe verspreidt u zelf informatie binnen de afdeling?"

Y: "Wisselend. Soms via een mailtje, soms door het te vertellen, soms via een bijeenkomst. Heel wisselend."

X: "Is de interne communicatie naar uw mening voldoende?"

Y: "Binnen de afdeling? "

X: "Binnen de hele organisatie. "

Y: "O, binnen de hele organisatie. Nee nog niet, het is nog niet echt voldoende. Ik denk dat we wel wat meer aandacht daaraan moeten besteden."

X: "Welke informatie mist u vooral of welke punten worden er vooral gemist? "

Y: "Wat binnen de organisatie gemist wordt is nieuws uit de top. Waar zijn we mee bezig, waar gaan we naartoe, dat is wat gemist wordt en daardoor denken mensen dat we maar met zijn allen wat aan het doen zijn. "

X: "Ja. Mist u ook geen persoonlijke informatie over medewerkers? "

Y: "Bijvoorbeeld dat iemand is getrouwd of gescheiden of een kind heeft gekregen of is verhuisd of ziek is of dat soort dingen?"

X: "Nog geen eens inderdaad getrouwd of verhuisd of zo, dat zijn natuurlijk geen werk gerelateerde zaken. Maar als iemand met zwangerschapsverlof gaat bijvoorbeeld. "

Y: "Ja maar dat weet ik wel, als het in de afdeling speelt, ik hoef niet te weten of op andere afdelingen mensen met verlof gaan of wat ook. Ik vind ook dat dat afdelingshoofd daar dan weer aan die mensen de aandacht geeft. "

X: Ja maar dat kwam wel naar boven, dat sommige mensen dat miste."

Y: "Ja dat is raar, maar dat is gewoon, dan laat je als management wat liggen, want als leidinggevende weet je dat. En dan nog niet eens de afdelingshoofden, maar het team, de direct leidinggevende weet wat er met mensen is. En als het belangrijk is dan moet die dat doorgeven aan het afdelingshoofd of desnoods aan het MT. Want in het MT wordt het wel eens gemeld hoor, als er met iemand iets is. Bijvoorbeeld als van iemand de partner ernstig ziek is of zo of wat ook, dan zijn er wel afdelingshoofden die dat melden."

X: "Zijn de huidige communicatiemiddelen up-to-date? "

Y: "Niet helemaal. Wat wel een wens is, is het intranet actiever inzetten als een communicatiemiddel, maar daar is geld ook voor nodig en tijd om het te ontwikkelen. Maar daar zit wel een idee in, om daar dan een soort meer een soort platform van te maken waar mensen, ja een beetje vraag- en aanbodachtig. "

X: "Ja ik dacht je kan er een zoekfunctie opzetten of een soort Anna zoals je bij de IKEA hebt, iemand die dan je vragen beantwoordt of zo. "

Y: "Ja. "

X: "Je kan er ook een app bij maken. "

Y: "Ja en ik vind ook wel, ik krijg ook wel vaak klachten over intranet en vindbaarheid. Maar ja je kan niet alles op de eerste pagina zetten, met een doorklik button, dat werkt gewoon niet. En dan vind ik het ook wel een beetje lui. Dan denk ik van ja, je mag ook wel even naar informatie zoeken als medewerker. "

X: "Dat gebeurt niet echt? "

Y: "Nee maar dat heb je met de krant ook, daar staat ook niet alles alleen maar op de voorpagina. "

X: "Nee. "

Y: "En dat je dan alleen maar daar naar kijkt en hem vervolgens in de papierbak gooit. Daar zitten nog dertig pagina's achter. En dat is met intranet natuurlijk ook. Want we hebben nu ook een MT blog, zijn we dan aan het maken en iedere week schrijft één van de MT-leden een stukje over de week. Een soort keek op de week, terugblik, met nieuwtjes of gewoon dingetjes. Nou en die wordt dan steeds als nieuwsbericht gepost en dan gaat die het archief in. Maar het archief zit gewoon in de tweede laag. Maar ja dan krijg je meteen weer uit het MT, ze kunnen het niet vinden. Ik zeg natuurlijk kunnen ze het wel vinden, als ze zoeken. "

X: "En wat verstaat uzelf onder interne communicatie? "

Y: "Wat ik er zelf van vind? "

X: "Nee wat verstaat u eronder, het begrip zelf, want dat verschilt ook nog wel eens? "

Y: "Ja, nou dat is natuurlijk ook dat je weet wat voor jou van belang is, want ik vind ook wel dat mensen een heel ambitieus beeld hebben van interne communicatie. Dat je echt van alles op de hoogte bent, van wat er waar dan ook maar speelt. Terwijl ik denk van dat is soms ook helemaal niet nodig, sommige dingen wil ik helemaal niet weten. "

X: "Straks heb jij een dagtaak eraan om op de hoogte te zijn. "

Y: "Ja, wat ik belangrijk vind is dat ik weet wat ik moet weten wat voor mijn werk belangrijk is. Als medewerker ook, maar gewoon als afdelingshoofd, dat ik dat weet en dat ik weet wat er voor dingen spelen in de organisatie, wat ook het sociale klimaat is. Dat je daar wat mee kan en dat we wel met zijn allen weten waar de werkorganisatie voor staat en wat de doelstellingen zijn en waar we met zijn allen aan werken, zodat interne communicatie ook bijdraagt aan een gezamenlijke identiteit. Een soort, niet het imago want dat is het niet maar de identiteit van zo doen we dat hier, zo zijn we met elkaar. En volgens mij bereik je dat niet door alleen maar als een gek alles te verspreiden wat maar aan eventuele nieuwsaarde aanwezig is. Want dat is gewoon met een buks in de rondte schieten."

Thema 4: Gewenste interne communicatie

X: "Via welke middelen zou u willen communiceren, als je kijkt naar je hebt face-to-face, telefoon, mail, Lync, intranet, bijeenkomsten. Wat heeft dan uw voorkeur? "

Y: "Ik vind intranet ook wel een heel goed middel om dingen te verspreiden. Wat ik daaraan goed vind is dat er geen ruis ontstaat onderweg, want je kunt zeggen nou we doen alle communicatie langs de lijn. Nou dan komt het vanuit de directie bij de afdelingshoofden en de afdelingshoofden vertellen het aan de teamleiders en de teamleiders vertellen het aan de medewerkers. Maar je weet hoe dat gaat, onderweg verandert de boodschap en dat is soms lastig. En wat ik wel een goede manier zou vinden is, zeg maar de feitelijke situatie op intranet zetten en dan in de werkoverleggen bespreken wat de achtergrond is. "

X: "Ja."

Y: "En dat lijkt mij wel een goeie manier, dan heb je een beetje een dubbelop. Dan heb je vanuit het MT je

rechtstreekse communicatie zonder ruis en dan kun je het in de werkoverleggen toelichten. ”

X: “Denkt u dat het op dit moment ook genoeg gebeurt? ”

Y: “Nee dat gebeurt niet genoeg, nee. ”

X: “Nee dat merk je inderdaad erg. Hoe zou een ideale situatie qua interne communicatie eruit zien denkt u? ”

Y: “De ideale situatie? Ja die is dat je genoeg middelen hebt die je inzet, dus je hebt dan de mondelinge communicatie, je hebt de parallelle communicatie om de lijn heen, dus dat is intranet en het personeelsblad en eventueel andere dingen. Ik vind de studio Duivenvoorde ook een communicatiemiddel. Dat functioneert als ook zodanig. Daar ontstaan ook echt veel netwerkachtige dingen. En hoe het ideaal is, is dat je het middel inzet wat past bij je boodschap. Nou en dan doe je de ene keer parallelle communicatie, de andere keer doe je een bijeenkomst, de andere keer doe je het langs de lijn. En nou dat is dan één en het tweede is, het kan er pas ideaal uitzien als we met zijn allen hetzelfde bewustzijn hebben dat we moeten communiceren. Want zolang je dat niet hebt, dan kun je middelen bedenken tot je een ons weegt, maar je moet als gebruiker of als vuller van die middelen je bewust zijn van, wat moet ik wanneer vertellen. ”

X: “En dat het tweerichtingsverkeer is? ”

Y: “En tweerichtingsverkeer, ja. En dat het dan ook niet alleen maar top-down is, maar ook bottom-up. En dat daar ook goede middelen voor zijn en dat mensen ook het gevoel hebben dat ze dat ook mogen doen en dat daar ook plek voor is. ”

X: “Hoe denkt u dat het komt dat de interne communicatie zo laag scoorde in het medewerkers tevredenheidonderzoek. ”

Y: “Scoort altijd laag. En dat is een doodoener. ”

X: “Het is natuurlijk altijd een mikpunt. ”

Y: “Altijd, scoort altijd laag in onderzoeken. Maar waardoor die bij ons laag scoort kan ik wel iets bij bedenken en dat is dat voordat we een werkorganisatie werden in 2012 we het hele jaar gewerkt aan de voorbereidingen voor de werkorganisatie. Dat hebben we in een heel korte tijd, in een soort hogedrukpan gedaan. En er waren zeepkistenbijeenkomsten, er waren kennismakingsbijeenkomsten van alle mensen en weet ik het wat allemaal. Er was heel veel aandacht en tijd werd ingeruimd voor die communicatie. En dat had een doel, dat was natuurlijk om mensen mee te nemen naar dat nieuwe huis. En toen zaten we eenmaal in dat nieuwe huis en toen is het zo in één keer plof, dood neergevallen. ”

X: “Ja, dus anticlimax krijg je dan. ”

Y: “Ja niet iedereen had daar evenveel last van, maar vooral leidinggevende en de projectmensen van het project, die waren knoerthard aan het werk, om het voor elkaar te krijgen, allemaal op papier. En toen waren we eenmaal daar en toen moesten we heel hard werken om het werkend te krijgen. Nou en toen is de communicatie gewoon van het bord gevallen. ”

X: “Hoe kan interne communicatie bijdragen aan de betrokkenheid van medewerkers? ”

Y: “Nou door dat gevoel van organisatie-identiteit een beetje te kweken. ”

Thema 5: Communicatie vanaf het management

X: “En hoe verloopt de communicatie vanaf de concerndirectie? ”

Y: “Op zich wel goed, denk ik. En soms ook niet, want dan gaan dingen rechtstreeks naar mensen toe en dan worden soms wel eens op twee plekken dezelfde opdrachten neergelegd. Dan hoor je dat mensen in de staf al met iets bezig zijn en dan komt het ook nog eens een keer ergens anders naartoe. En de directie heeft natuurlijk wel een enorme uitdaging, omdat ze met zijn tweeën één baan hebben. En dan heb je al snel ruis op de lijn, omdat je niet altijd met zijn tweeën op dezelfde plek bent. En je weet ook niet precies wat de ander zegt en doet. En door die verdeling in afdelingen heb je dat een beetje ondervangen. Maar soms, ja soms blijft het een beetje achter denk ik. Directie organisatie is ook een lastige schakel. ”

X: “U bent transparant genoeg naar de medewerkers? ”

Y: “Dat hoop ik wel. Dat probeer ik wel te zijn. Maar dat is eigenlijk meer aan de medewerkers, want ik ben zo transparant als een ander dat ervaart. Want ik kan zeggen, ja ik heb geen dubbele agenda en ik ben open over de dingen zoals ze zijn. Je kan niet alles vertellen, want dat kan gewoon niet. Maar wat kan, dat vertel ik en daar doe ik ook niet geheimzinnig over. Maar ja als andere mensen dat niet zo voelen, dan houdt het op. ”

X: “Ja. Betreft u de medewerkers genoeg bij besluiten en veranderingen in de organisatie? ”

Y: “Ja daar geldt een beetje hetzelfde voor. En ik doe dat wel natuurlijk, want ik heb toch iets van 45 mensen in

de afdeling, dat kan ik niet allemaal apart doen. Dus ik doe dat voor de communicatie en P&O teams, via de teamleiders. En zelf houd ik ICT bij de les. En ik heb het gevoel dat ik wel voldoende met die mensen over dingen praat en dat ze ook wel hun inbreng hebben. ”

X: “Hoe communiceer je de besluiten vanuit het college met de medewerkers? ”

Y: “Daar heb ik niet zo heel veel mee te maken, besluiten uit het college. Want mijn teams die zijn of intern gericht of aan projecten gebonden. Net als communicatie bijvoorbeeld, dat is niet heel rechtstreeks met het college, maar er komen wel eens dingen uit, ja en dan, dan communiceer ik ze meestal of ik loop even bij mensen langs die iets moeten weten of ik zet ze even op de mail. ”

X: “Wordt er binnen de organisatie getracht u te motiveren als afdelingshoofd? ”

Y: “Om mij te motiveren? ”

X: “Ja. ”

Y: “Nou niet heel speciaal vind ik, nee dat is niet, daar zit niet een heel speciaal iets op. Degene die mij moeten motiveren dat zijn de directeuren en uiteindelijk hebben we daar met zijn allen niet zo heel veel aandacht voor, om ook het managementteam gemotiveerd te houden. ”

X: “Mist u dat? ”

Y: “Nee niet per se. Ik mis dat niet per se. ”

X: “Op welke wijze tracht u uw medewerkers te motiveren en bent u hier bewust mee bezig? ”

Y: “Door ze aandacht te geven, ook individueel aandacht, gewoon door een beetje bij mensen af en toe langs te lopen en een praatje te maken. En te zeggen als dingen goed zijn gegaan, om dat even tegen ze te zeggen van goed gedaan bedankt. Dat zijn denk ik de belangrijkste dingen die ik inzet. ”

X: “Maar bent u er ook bewust mee bezig? ”

Y: “Ja daar probeer ik wel aan te denken. Daar denk ik ook wel vanzelf aan, maar waar ik wat minder aan denk is, dat bewust mensen even opzoeken, want dat is een beetje afhankelijk van wie je tegenkomt. Maar je moet ook naar de mensen die niet naast je zitten, maar wat verderop. Maar dat, daar moet ik dan af en toe aan denken, maar het mensen een complimentje geven voor de dingen die goed gaan daar hoef ik niet over na te denken, dat gaat vanzelf. ”

X: “En wat motiveert u om hier te werken? ”

Y: “Nou volgens mij gewoon de afwisseling in mijn werk vind ik leuk. Het is iedere dag weer wat anders en je weet nooit wat je weer tegen gaat komen, dus dat vind ik wel leuk. Toch de hectiek erin en de beweging en het samenwerken met- Ik vind dat hier ook heel veel leuke mensen werken, waar ik leuk mee samenwerk en leuke contacten mee heb. Ja en het past wel, bij mij is het ook een beetje zo dat het heel goed bij mijn privé past en ook wel bij de mate van vrijheid waar ik zelf ook wel weer behoefte aan heb. Ik kan toch wel heel erg zelf sturen in wanneer doe ik wat en waar doe ik wat. Ik ben vrij in het vormgeven van mijn eigen werk. ”

X: “Ja. ”

Y: “En dat vind ik wel heel fijn. ”

Thema 6: Kernwaarden

X: “En voldoet het functioneren van de werkorganisatie aan de kernwaarden? Professioneel, dienstverlenend, ambitieus en sterk? ”

Y: “Ja dat is heel lastig of je daar als organisatie aan voldoet. ”

X: “Maar zegt het echt iets over de organisatie of zijn het meer kreten? ”

Y: “Nou die kernwaarden die zijn wel vanuit de organisatie ook naar boven gekomen, die hebben we niet van bovenaf bedacht. Dat zijn de rode draden geweest in gesprekken met heel veel medewerkers. Dus je mag aannemen dat dat dan wel een beetje bij de identiteit van de organisatie hoort. ”

X: “Ja. Maar ik heb nog even een paar laatste vragen. Welke waarden zijn voor u belangrijk? Op werkgebied. ”

Y: “Van de kernwaarden? ”

X: "Nee gewoon waarden."



Y: "Ja ik vind openheid belangrijk. En wat ik ook belangrijk vind is dat er ruimte is voor allerlei geluiden, dus ook als mensen niet eens zijn met de koers of met maatregelen, dat ze dat ook gewoon kunnen zeggen. Want dat is natuurlijk altijd gevaarlijk als je met zijn allen een bepaalde kant op wil en nou daar ben je dan hard. En dat iedereen die daar anders over denkt of over voelt, dat het dan, dat er dwarsliggers zijn of zo. Terwijl heel vaak, in mijn idee heel vaak mensen die dan zogenaamd van die dwarsliggers zijn, dat zijn soms ook mensen met heel grote betrokkenheid, want daarom maken ze zich zo druk. Dus dat kan je niet doodslaan, dus je moet daar ook naar luisteren en ook ruimte voor hebben. En, ja ik vind het wel belangrijk dat dat er is en ja dat mensen zoveel mogelijk gezien worden en doen waar ze goed in zijn of wat ze leuk vinden. Dus dat we niet zo heel erg in die vaste functies en die vaste takenpakketten aan het proppen zijn, maar dat we het werk zoveel mogelijk zo proberen te verdelen dat iedereen juist het werk doet wat het beste past."

Afsluiting

X: "En zijn er verder nog dingen die ik heb gemist? Nog tips, adviezen, opmerkingen, aanvullingen?"

Y: "Nee hoor volgens mij heb je wel een vrij complete vragenset gehad. Ja ik ben dan, ik ben gewoon heel benieuwd naar hoe kan je dan verbeteringen maken."

X: "Mensen wel tevreden stellen?"

Y: "Die dubbele dingen dan zo meteen eruit halen."

X: "Ja."

Y: "Wat zit er nou onder die tweeslachtigheid?"

X: "Ja."

Y: "Wat is dat."

X: "Ja ik ben heel benieuwd."

Y: "Ik ook, ik ben heel benieuwd, ik weet ook niet of je daarachter gaat komen."

Verbatim X

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Afdelingshoofden
Gespreksleider	Nikki Pierik (X)
Respondent	Respondent 10 (y)
Locatie	Gemeente kantoor Wassenaar Johan de Wittstraat 45 2242 LV Wassenaar
Creatieve techniek	Woordweb
Tijdspad	46 minuten
Datum	29/04/2015

X: "Allereerst welkom. Ik ga u wat vragen stellen over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Ik ga hierbij in op de behoefte van de medewerkers en het begrip interne communicatie en betrokkenheid. En ik zou u graag willen vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Voor mijn scriptie is het nodig dat ik alle interviews volledig uitwerk, is het goed als ik alles opneem?"
Y: "Ja hoor, prima."

Thema 1: Achtergrondinformatie

X: "Een hele basic question. Hoelang werkt u al bij de werkorganisatie en daarvoor bij de gemeente?"
Y: "Elf jaar."
X: "Elf jaar. En u bent begonnen in Wassenaar of Voorschoten?"
Y: "Wassenaar."
X: "Wassenaar. En altijd op deze functie?"
Y: "Nee ik ben begonnen als hoofdafdeling Onderwijs en Welzijnszaken. En toen heb ik vijf jaar later de overstap gemaakt naar het primaire proces en dan nu twee jaar geleden publiekzaken."

X: "En wie stuurt u allemaal aan?"
Y: "Ja de hele afdeling publiekzaken, dus dat zijn vijf teams. Het KCC, inclusief callcenter, team basisregistratie, team vergunningen, team veiligheid, toezicht en handhaving, team post en archief en nog een beleidsclubje dienstverlening."
X: "En hoeveel man heeft u dan ongeveer onder zich?"
Y: "Ruim honderd."

Thema 2: Werkorganisatie duivenvoorde

X: "Ja. Hoe is de sfeer in de hele organisatie?"
Y: "In de publiekzaken of de hele organisatie?"
X: "Hele organisatie."
Y: "Ja ik ben wel tevreden. Ik vind dat mensen heel erg betrokken zijn. Ik vind ook dat mensen heel deskundig zijn. Zij weten echt wel waar ze het over hebben. En ik ben daar wel positief over. Waar je nog wel een beetje tegenaan zit te hikken is dat de samenvoeging nog niet klaar is."

X: "En bij de eigen afdeling?"
Y: "Wisselend. Er zijn een aantal teams als klantcontactcentrum, daar ben ik gewoon heel trots op hoe zij het allemaal oppakken en breed inzetten en nooit mopperen, altijd klaar staan voor de klanten. Maar er zijn ook teams waarvan ik vind dat het nog steeds, nog meer moet integreren en samen moeten werken en zoeken naar de oplossingen."

X: "Merkt u nog steeds veel verschil tussen Wassenaar en Voorschoten, echt een cultuur van mensen waar ze uit komen?"
Y: "Ja vind ik wel."
X: "En op wat voor manier merkt u dat dan?"

Y: "Ja. Ja dat vind ik een lastige. "

X: "Ik heb bijvoorbeeld andere interviews, daar kwam bijvoorbeeld naar boven dat mensen vinden dat ze in Voorschoten wat losser zijn, wat meer van de rustige manier, we kijken hoe het gaat. En in Wassenaar is het meer, ja echt plannen en alles uitzoeken."

Y: "Ja dat herken ik wel. Ik vind dat de medewerkers in oud-Wassenaar het allemaal iets beter georganiseerd hebben. "

X: "Ja, meer voorbereid? "

Y: "Ja dat is één kant. Aan de andere kant vind ik dat medewerkers in Voorschoten als ze het er niet mee eens zijn, dat meer uitspreken en dat doen ze in Wassenaar weer niet. Dus het is daar wat vrijgevochtener. Maar uiteindelijk vind ik dat de oude medewerkers uit Wassenaar zich iets verantwoordelijker voelen dan de medewerkers uit Voorschoten. "

X: "Is de dienstverlening beter sinds de ambtelijke samenwerking? "

Y: "Onderling of aan burgers? "

X: "Aan burgers. "

Y: "Ja. "

X: "Is het echt een sterk punt geworden? "

Y: "Ja. "

X: "Zijn de medewerkers individueel dan ook qua competentie op vooruit gegaan? Doordat het misschien nu lastiger is om te switchen tussen twee gemeenten en dat ze meer werkdruk hebben, dat ze daardoor ook wat, ja vaardiger zijn geworden? "

Y: "Ja maar ik moet ook zeggen, wij hebben natuurlijk ook andere medewerkers ingezet. Neem bijvoorbeeld het callcenter bij ons. Daar zaten altijd laagopgeleiden, dus mbo opgeleide mensen. Wij werken nu heel veel met werkstudenten, hbo, universitaire studenten. Ja en het niveau is dus wel anders daar. Maar dat zijn niet onze eigen medewerkers, maar we kiezen er wel bewust voor. En A het is goedkoop hè, want je hebt studenten. B je ziet gewoon dat die studenten zo van deze tijd zijn met internet en Google. Dus de dienstverlening verandert wel. Je merkt wel dat daardoor mensen ook afvallen hè. Want voor bijvoorbeeld in de receptie en in het callcenter, dat is één functie, die zeggen joh dat callcenter dat trekt niet, ik doe alleen nog maar de receptie.

X: "Omdat het dan te snel voor ze gaat of? "

Y: "Ja. Als je jong bent is het toch echt een stuk makkelijker, denk ik. Ja je bent qua technologie enz. veel vaardiger. "

Thema 3: Inzicht huidige stand van zaken interne communicatie

X: "Wat vindt u van het huidige interne communicatie beleid, tenminste zover dat er is? "

Y: "Ja goed en niet goed. Ik denk dat wij enorm ons best doen om intern te communiceren waar we nu mee bezig zijn. Maar ik vraag me af of alles ook zo overkomt, of alles ook aankomt bij medewerkers en ik vraag me ook wel eens af of medewerkers überhaupt daar wel op zitten te wachten, al die informatie. "

X: "Ja, wat ik dan heel erg hoor is dat er heel veel informatie wordt gemist over werkprocessen. Dus wie bij welke afdeling, wie sluit waar bij aan. "

Y: "Ja die heb ik ook, ja. "

X: "Ja dat hoor ik heel erg. "

Y: "Terwijl over nieuwe mensen of weet ik het, iemand die met zwangerschap gaat of iemand die op een expeditie gaat, daar communiceren wij ons dan helemaal bont en blauw over."

x: "Hoe denkt u dat de informatieverbreiding binnen de organisatie is? "

Y: "Ja ik snap de vraag niet. "

X: "Als er een boodschap uitgezonden wordt. Hoe snel heeft het iedereen bereikt? Bijvoorbeeld zo'n zeepkistbijeenkomst. "

Y: "Ja dat gaat heel snel. Ik denk dat daar maximaal, misschien één dag overheen gaat. Maar vergis je niet, kijk zo'n zeepkistbijeenkomst, dat meld ik ook al bij mijn teamleiders. Die melden het ook weer in hun team en dan komt het nog een keer ter bevestiging op intranet. En die datum die stond al de hele tijd vast dus. "

X: "En via welke middelen wordt er nu gecommuniceerd denkt u? "

Y: "Met onderling? Intern? "

X: "Ja. Wat krijgt u allemaal te zien? "

Y: "Nou heel belangrijk is ons intranet, dat is denk ik ons hoofdc communicatiemiddel. Dan nog gewoon de berichtjes via gewoon je mailbox. Dan hebben we nog wat er op de prikborden, op de whitebords allemaal hangt. "

X: "Ja en Lync. "

Y: "Nee die gebruik ik niet. Ja, ik heb hem wel maar ik gebruik hem niet. "

X: "Het wordt bijna niet gebruikt, terwijl vanmorgen uit het interview met Marc en Wilma naar voren kwam dat ze eigenlijk heel graag zouden willen dat dat veel wordt gebruikt. "

Y: "Ja maar daar zit volgens mij wat anders achter, want ze willen stoppen met klokken. En toen heb ik gezegd, ja maar klokken geeft ook een indicatie of iemand ergens aanwezig is en dat kunnen we ondervangen door met Lync te gaan werken, want in Lync kan je zeggen of je aanwezig bent of dat je bezet bent. Ik denk dat daar wat anders achter zit. "

X: "Hoe verspreidt u zelf informatie binnen de afdeling of naar de teamleiders toe? "

Y: "Ja ik heb iedere week op dinsdag van negen tot tien staf. We hebben altijd dat ik dan zelf onderwerpen kan inbrengen en de teamleiders kunnen zelf onderwerpen inbrengen. En we hebben dan wel altijd even de termijnagenda die lopen we dan even door. En even een rondje van waar ben je deze week mee bezig, hè waar moeten we rekening mee houden. En daarna hebben we van tien tot elf altijd een onderwerp. Dat is de ene week financiën, de andere week ICT, dan weer juridisch, dan P&O, dus iedere keer zit er zo'n cyclus in. Dat houden we eigenlijk heel kort, twee keer een uur, dus van negen tot tien of tien tot elf. Daarnaast heb ik één keer per week of één keer per maand een bilateraal met een teamleider. En ik doe altijd op de donderdag van twaalf tot half in de brede groep de terugkoppeling. Dus wat is allemaal in het college geweest? Wat is het MT geweest? Dat zijn andere dingen die spelen, dus er is op dinsdag een moment en op donderdag een moment. Het is allemaal kort. "

X: "En welke informatie is overbodig? "

Y: "Ja welke ik persoonlijk overbodig vind of? Al die OR nieuwtjes enz., maar dat lees ik ook gewoon niet. En zo'n personeelsblad is leuk, maar het is niet noodzakelijk. Het is wat achtergrond, maar dat is niet een vorm van informatie die je nodig hebt. "

X: "Zijn de huidige communicatiemiddelen up to date? "

Y: "Wat bedoel je dan? "

X: "Zijn ze, nou up to date van deze tijd of zijn ze erg ouderwets, achterhaald? "

Y: "Nou ik vind ze up to date, maar misschien loop ik heel erg achter. Kijk ik zie overal allerlei systemen waar niks in kan vergaren. Maar ja dat ken ik allemaal niet. Wat wij wel doen, als ik teamoverleg heb en één van de teamleiders die werkt bijvoorbeeld thuis, dan zetten we de iPad op tafel en dan doen we met Skype of Facetime. "

Thema 4: Gewenste interne communicatie

X: "Is interne communicatie naar uw mening voldoende? "

Y: "Wij? "

X: "Nee de organisatie. "

Y: "Wel als je uitgaat van het principe dat medewerkers ook informatie kunnen halen. Dan zou ik het wel vinden. Maar dat zegt natuurlijk ook iets over medewerkers. "

X: "Dat is inderdaad ook iets wat naar voren komt. Ja, heel veel medewerkers zeggen inderdaad. Ja als ik twee dagen niet op het kantoor ben geweest, dan heb ik het intranet niet gezien en ja dan zie ik de informatie al niet meer. Nou dan is er natuurlijk gewoon de functie om te kijken naar eerder nieuws en dan zie je alles. "

Y: "Ja maar ja dat weet je van zo'n systeem. Je kan toch altijd even terugkijken. "

X: "Ja en toch zegt elke medewerker het. Dat zie ik niet zeggen ze dan. En volgens mij beseffen ze niet dat het tweerichtingsverkeer is. Maar is er voldoende informatie beschikbaar denkt u? "

Y: "Jawel. "

X: "Ja? Is alles te vinden? "

Y: "Ja, ja. "

X: "Via welke middelen zou je zelf willen communiceren? "

Y: "Nou wat wij zelf nu doen is dat wij werken met kanalen, dus mensen kunnen ons bellen, mensen kunnen langskomen, ze kunnen brieven sturen, mensen kunnen een mail sturen. Maar we hebben nu een nieuw

kanaal, we hebben een SMS service ingericht. Dus wij sturen berichtjes naar mensen toe als bijvoorbeeld een rijbewijs of paspoort klaarligt. En we hebben een Whatsapp service geïntroduceerd. Mensen kunnen nu ook Whatsappen met ons. ”

X: “O dat is echt handig. Hoe zijn jullie erop gekomen om het via de Whatsapp te doen? ”

Y: “Nou ja omdat die behoefte er gewoon is. ”

Y: “Als je ook kijkt naar wat wij zouden kunnen doen. Maar ja goed, weet je wij hebben natuurlijk niet allemaal een mobiel van de zaak.”

X: “Nee. En wat vindt u daarvan? Dat niet iedereen een mobiel heeft van de zaak? ”

Y: “Ja. Geen idee. We hebben nu vaste telefoons en vaste werkplekken en sommige hebben een flexibele. Misschien moeten we overgaan naar systemen dat iedereen gewoon een iPad en een mobiel heeft van de zaak. En dan ga je af van alle vaste plekken.”

X: “Ja. Wat vindt u van het gebruik van e-mail? ”

Y: “Onderling of? ”

X: “Ja. ”

Y: “Ja te veel. ”

X: “Te veel? ”

Y: “Te veel. En ik pleit heel erg voor en dat roep ik ook iedere keer naar mijn teamleiders, niet mailen, ga naar iemand toe, loop langs. Maar ik moet eerlijk zeggen. Kijk wij zitten natuurlijk op drie locaties. In de Pauw, hier en in Voorschoten. Dat maakt het ook lastig ”

X: “Dat is opvallend. Iedereen zegt het, alle medewerkers die ik tot nu toe heb gesproken zeggen allemaal, loop naar iemand toe of bel eventjes en niet dat gmail. En toch mailt iedereen. ”

Y: “Ja, ja. En op CC's reageer ik al niet. ”

X: “Nee. Want je mist de intonatie natuurlijk en non-verbale communicatie ook, hoe het overkomt. ”

X: “Is het lastiger als je op een dag werkt waarin je op verschillende locaties zit? ”

Y: “Nou ja ik moet vandaag even iets van Suzanne Smeets hebben, die kreeg ik niet telefonisch te pakken, dan ga ik haar wel even mailen, want ik kan niet bij d'r langslopen. ”

X: “Nee. Is het eigenlijk een stoorzender denkt u ook, voor alle anderen? ”

Y: “Ja. ”

X: “Hoe zou de ideale situatie qua interne communicatie eruit zien denkt u? Wat zou er meer voldoening geven voor de mensen? ”

Y: “Mijn eerste reactie zou zijn minder communiceren. ”

X: “Omdat het nu een overload is? Dat kan ik wel begrijpen. Wat verstaat u zelf onder interne communicatie? Het begrip. ”

Y: “Ja zorgen toch dat de medewerkers die informatie hebben die ze nodig hebben, die ze nodig hebben voor hun werk. ”

X: “En verstaat u daar echt alleen de informatie onder of ook alle communicatie-uitwisselingen die er plaatsvinden? ”

Y: “Nee als ik het digitaal zou doe dan zou ik alleen informatie doen. ”

X: “Ja. En hoe komt het denkt u dat de interne communicatie zo laag scoorde, in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. ”

Y: “Nou je moet niet vergeten, landelijk scoort het al laag hè. ”

X: “Het is altijd een mikpunt. ”

Y: “En ik weet bijvoorbeeld dat ik één team had die scoorde een 2,6 op communicatie. Terwijl een ander team scoorde gewoon bijna een zeven op communicatie. Dan denk ik dat dat heel persoonlijk is. Dat heeft ook te maken met hoe zo'n teamleider communiceert met zijn of haar team. Ik ben zelf heel erg van het principe management by walking around. Ik maak altijd even een rondje. Ik ga altijd even langs. Ik kom 's morgens, ik zorg dat ik iedere dag altijd even overal mijn gezicht laat zien. En als ik in Voorschoten ben, loop ik altijd even over de plekken waar mijn mensen zitten. Ook al heb ik niks te melden. En dus dat team wat ik zelf aanstuur, ja daar scoorde de communicatie gewoon een voldoende. Terwijl ik ook weet dat dat andere team, ja die teamleider die communiceerde ook niet. Die hield alles bij zich en die gaf niks terug. ”

X: "Hoe kan interne communicatie volgens u bijdragen aan de betrokkenheid van de medewerkers? "

Y: "Ja medewerkers hebben natuurlijk wel eens de neiging om te gaan mopperen hè. Het is allemaal maar fout en de directie snapt het niet. kijk als je goed communiceert dan, ja haal je dat stukje weg. Maar het is een lastige hoor. Ik heb een vriend van mij, die heeft een eigen bedrijf, ook honderd man en daar hebben we het ook heel vaak over. Van hoe houd je nou de mensen betrokken en hoe houd je nou de mensen enthousiast. Ja. "

X: "En hij weet het ook niet? "

Y: "Ja nou ik vind dat hij daar wel heel goed mee omgaat en ook jaarlijks bijvoorbeeld toch een uitje zo organiseren dat iedereen erbij betrokken is en dat het leuk is. En dan maken ze ook een groepsfoto en die groepsfoto die printen ze dan heel groot uit van het jaar en die hangt in de ontmoetingsruimte. Dat iedereen zich part of the community voelt."

Thema 5: Communicatie vanaf het management

X: "Bent u dan denkt u transparant genoeg naar de medewerkers? "

Y: "Nee. Maar ik denk ook niet dat dat altijd kan. "

X: "Nee. Nee maar als het kan, bent u dan transparant genoeg? "

Y: "Ja, ja. "

X: "En bent u er ook bewust mee bezig om medewerkers te betrekken bij besluiten en veranderingen in de organisatie? "

Y: "Ja. "

X: "Om hun mening vragen? "

Y: "Nee. "

X: "En u neemt dan ook echt een overweging of? "

Y: "Ja. "

X: "Wordt er genoeg informatie verschaft vanuit de directie? "

Y: "Ik geef daar één voorbeeld van. Van de week kregen wij door dat we eens wat kritischer moeten kijken naar de B&W adviezen die we aanleveren, met die dertig seconden lijn of tien seconden lijn. En dan ga ik eens nadenken en dan overleg ik met de teamleiders. Wie is er nou in onze afdeling die daar heel goed in is? Nou die hebben we gevonden, dus ik heb nu een gesprek met haar, om te vragen of ze eerst wil beginnen met ons als team, hè dus de staf, ons weer eens wil bijpraten. En daarna als een soort ambassadeur wil gaan optreden waar mensen tegen kunnen opkijken, als ze een B&W advies moeten maken, omdat zij het zo goed kan. "

X: "Wordt er genoeg informatie verschaft vanuit het conerndirectie? "

Y: "Ja dat vind ik wel, maar wij hebben nu natuurlijk die iPad, dus we kunnen alle agenda's inzien, en dat is ook actief hè. Toevallig net, dan heb ik dus weer even de agenda bekeken van het directieoverleg. Morgen hebben we MT, dat heb ik dan ook weer voorbereid en ik vind dat ik in principe alle informatie terug kan vinden. B&W, directie, MT. "

X: "Is de directie ook zichtbaar genoeg voor medewerkers? "

Y: "Nee. "

X: "Zijn ze te weinig zichtbaar? "

Y: "Ja maar moet het? "

X: "Gewoon dat ze hun gezicht laten zien. Wat u zegt, u loopt rond, u laat even uw gezicht zien. "

Y: "Ja, ja daar zijn ze verschillend in, Marc en Wilma. "

X: "En zouden ze het meer moeten doen of vindt u van nou, dat is gewoon niet nodig? "

Y: "Nou één van de twee echt wel wat meer, zeker als het gaat om Marc dan in Voorschoten. Kom eens uit je kamer en loop eens een rondje weet je wel. Ga eens kijken. En Wilma doet het wat meer. Ja maar goed ik vind dat ook een beetje hun verantwoordelijkheid. Ik kan de directie daar niet op wijzen Ik geef ze wel eens mee van joh, houd er rekening mee."

X: "Ja. En heeft u het idee dat er binnen de organisatie wordt getracht om u te motiveren als afdelingshoofd? "

Y: "Ja dat vind ik een moeilijke vraag. Om mij te motiveren als afdelingshoofd? "

X: "Ja. "

Y: "Nou eerlijk gezegd denk ik van niet. "

X: "Wordt er veel aandacht aan besteed vanuit de directie om u te motiveren of dat u er bewust mee bezig bent om de medewerkers te motiveren. "

Y: "Nou dat laatste wel, alleen om mijzelf te motiveren vind ik het wat minder. "

X: "Ja en mist u dat? "

Y: "Ja best wel. Omdat ik vooral het zelf bij mijn medewerkers heel erg doe, hè mensen motiveren, ook altijd na te denken waar ben ik mee bezig en waar sta ik over vijf jaar. Wil ik mij nog verder ontwikkelen. Die gesprekken voer ik altijd, maar dat soort gesprekken worden met mij niet gevoerd. Ik krijg wel de ruimte, ik heb vorig jaar ook een opleiding kunnen doen. Dus als ik er naar vraag dan is het er wel, maar het wordt niet gestimuleerd. "

X: "En mist u daarbij ook een stukje erkenning? Of waardering? "

Y: "Nee hoor. "

X: "Op welke manier tracht u uw medewerkers te motiveren? "

Y: "Nou dan moet ik even onderscheid maken. Ik heb natuurlijk een heel grote groep medewerkers. Ik stuur medewerkers zelf aan en ik heb teamleiders ertussen zitten. We hebben natuurlijk de PJC gesprekken. Hè je voert drie gesprekken per jaar met de medewerkers. En nou ja dat motiveren we door van te voren duidelijke afspraken te maken wat ze gaan leveren in een bepaald jaar. Wat ik van ze verwacht. Voortgangsgesprek en in het eindgesprek ook een goeie terugkoppeling geven. Ja en ik vind het altijd wel heel belangrijk om te vragen waar ze mee bezig zijn en wat ze bezighoudt. En ook wel altijd die blik naar voren van, je doet dit nu, doe je het over vijf jaar nog? Heb je al eens nagedacht van, nou je bent nu begin veertig. Ga je dit nog je hele leven doen of zou je je willen verdiepen, wil je meer de beleidskant op of heb je meer belangstelling in een leidinggevende functie? Stages laten lopen. Dus zo ben ik altijd wel met medewerkers in gesprek ja. "

X: "En bent u dan ook heel erg bezig met mensen de waardering geven voor wat ze doen?"

Y: "Ja ik denk altijd, ja dat denk ik wel. "

X: "Maar? "

Y: "Nou ik denk dat het altijd beter kan en waar wij niet zo goed in zijn is onze successen vieren. Daar zijn we gewoon niet zo goed in. Hoewel ik denk dat ik van alle andere afdelingshoofden wel degene ben die dat echt regelmatig doet. Ik heb bijvoorbeeld morgen een teamoverleg met mijn team dat de verkiezingen heeft georganiseerd. Ik heb nu voor alle mensen een cadeaubon klaarliggen. Weet je wel, als attentie van, dank je voor de extra inzet die ze hebben gepleegd. "

X: "O dat is wel hartstikke leuk. "

Y: "Ja dat weten ze nog niet, maar dat krijgen ze morgen te horen. "

X: "Ik zeg niks. "

Y: "Nee. "

X: "En wat motiveert uzelf om hier te werken als afdelingshoofd? "

Y: "Ik vind sowieso de gemeente waar ik voor werk heel erg leuk, dus om te beginnen met Wassenaar, want daar ben ik ooit begonnen en Voorschoten, prima. Dat is voor mij heel bepalend. Ik zou bijvoorbeeld moeite hebben om in een gemeente als Katwijk te werken, dat trekt me niet zo. En dus de plek vind ik heel erg fijn om in deze omgeving te zijn en om ook hier mij voor in te zetten. Ja en het is toch de baan die ik nu heb hè. Ik krijg de ruimte om deze afdeling helemaal op te bouwen en een inrichtingsplan te schrijven en de mensen uit te zoeken en het team. Dat is een heel leuke uitdaging. "

Thema 6: Kernwaarden

X: "Voldoet de organisatie nou aan de kernwaarden? "

Y: "De vier? "

X: "Ja dus ambitieus, professioneel, dienstverlenend en sterk. Zijn het waarden die echt voor de organisatie staan of zijn het kreten? "

Y: "Ja, ik vind het heel erg om te zeggen maar het zijn maar kreten. "

X: "En voegt dat iets toe? Is het een handvat voor mensen, om zich aan vast te houden? Draagt het bij aan het gevoel van, dit is mijn organisatie waar ik werk? Of niet echt. "

Y: "Nee voor het verslag zeg ik nee. Nee. Ik denk dat als je bijvoorbeeld zegt we gaan het jaar 2015 zetten in het teken van dienstverlenend. En het jaar 2016 zetten we in het teken van professionaliteit/ Weet je dat je daar een jaar voor uittrekt, maar wat er nu ook gebeurt dat je mensen kan nomineren en dan lees ik de nominatie en dan snap ik niet eens wie die prijs wint. En dan denk ik, ik snap al niet eens wat ze doen. "

X: "Ik denk dat je beter één duidelijke missie of visie kan vormen. Dat het zo'n slagzin wordt, echt zo'n slogan, die je kan hanteren als bedrijf, als organisatie. En dat je dat kan uitleggen. Als iemand vraagt, nou wat is jouw organisatie? Nou wij zijn een ambitieuze, sterke organisatie. In plaats van de vier kernwaarden als losse begrippen."

Y: "Ja. Wat ik wel heel leuk vond was dat Annemieke Pelt op een gegeven moment een soort samenvatting geschreven heeft naar aanleiding van het bevlogenheidonderzoek of dat wat ervoor lag, dat weet ik niet zo goed. Een psychosociaal onderzoek. Daar heeft ze toen een samenvatting van gemaakt en toen sloot ze af met de woorden. Wij zijn een lerende organisatie. Toen dacht ik, ja dat vind ik echt mooie."

X: "Precies. Eén zo'n krachtige zin, dat je dat voor de mensen als een soort handvat biedt."

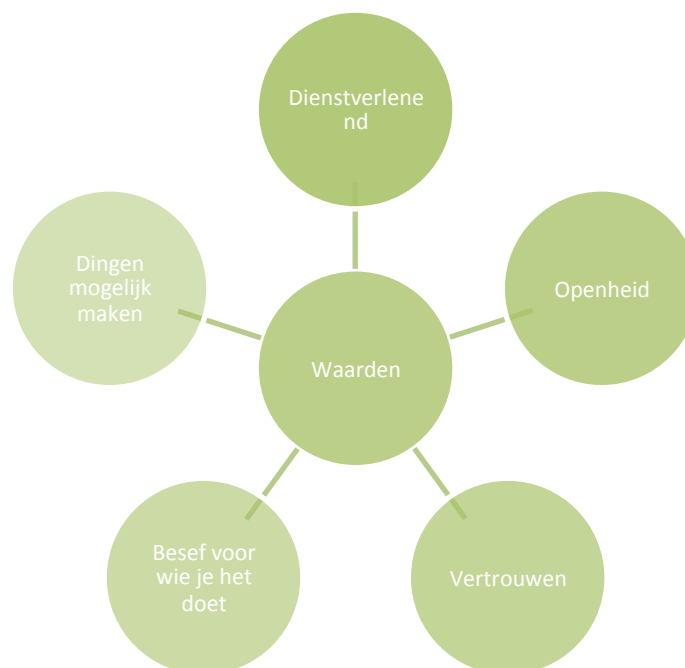
Y: "Ja en een lerende organisatie waar ook fouten gemaakt mogen worden, dat was een beetje het verhaal. Toen dacht ik, ja dat zie je. We zijn natuurlijk een jonge organisatie, we bestaan pas twee jaar. We moeten echt nog dingen leren, we moeten ook nog dingen verbeteren, we maken ook fouten. Dat zou ik uitdragen. En dan zeg je ook naar je bestuur toe van we doen ons best, maar we zijn er nog niet. En over drie jaar of vier jaar hè, dan moeten we af hè, dan zijn we lerende organisatie af en dan zijn we in principe volwassen."

X: "Bent u bewust bezig met de prestaties van de medewerkers verhogen?"

Y: "Ja, dat vind ik wel. Waar je wel mee bezig bent is, je maakt natuurlijk duidelijke afspraken in je PJC."

X: "Welke waarden zijn voor u belangrijk. Ik bedoel ook waarden collegialiteit, loyaliteit, fijne werksfeer."

Y: "Ja dan pak ik toch even één van de speerpunten, maar dat heeft meer te maken met het werk wat wij doen, dienstverlenend. Kijk wij zijn hier, wij zitten hier niet voor onszelf, maar wij zitten hier in principe voor alle inwoners. Dus de burgers, bedrijven en instellingen uit de wijde gemeente. En dan vind ik dienstverlenend, We zitten hier niet om dingen tegen te houden, we zitten hier juist om dingen mogelijk te maken. We hebben natuurlijk wel dingen moeten toetsen. We hebben natuurlijk allerlei kaders en wetjes en verordeningen, daar moeten wij aan toetsen. Nou als ze daaraan voldoen dan is het prima. Voldoen we er niet aan, moet het principe zijn dat we wel willen meewerken en dat we ook zoeken naar een manier waarop. Lukt dat niet dan is een nee ook nee."



X: "En want voor u is het ook belangrijk om dagelijks je werk goed te doen, een fijne werksfeer te hebben?"

Y: "Vooral openheid. Ja. Openheid en vertrouwen."

X: "Is het nu niet zo dat mensen heel erg achterdochtig zijn, de mensen?"

Y: "Ik denk het wel."

X: "En dat ze het gevoel hebben alsof er niet wordt gecommuniceerd en wat er boven gebeurt."

Y: "Ja maar dat is altijd zo. Ik werk al zo lang en ik heb altijd het gevoel dat het MT een blackbox is."

X: "En u denkt niet dat het nu zo is dat medewerkers hun mening niet durven geven of te weinig durven"

uitspreken als ze ideeën hebben, omdat ze denken dat er niet wordt geluisterd of? ”

Y: “Ik denk dat ze meer gestimuleerd zouden kunnen worden, weet je om dat wel te doen. En ik denk dat er ook wel een stukje van steek mijn kop niet zover boven het maaiveld uit. En dat vind ik typisch iets Wassenaars. Ik heb in heel veel gemeenten gewerkt, ik heb dat nog nooit zo sterk meegemaakt als hier. Maar dit heeft met veiligheid te maken, veilig voelen. En ik merk het in mijn eigen staf. Ik vraag ook wel eens aan die teamleiders. Ik zeg mannen kunnen jullie nou voldoende je punt maken en kunnen jullie nu voldoende uitspreken waar je mee bezig bent en wat je zorgen baart? Ja. Ik zeg geef ik jullie daar voldoende ruimte voor? Ja. ”

X: “Ja dat zijn de drie waarden die bij dat hele model een rol spelen, qua betrokkenheid. Dat zijn veiligheid, zowel fysiek als mentaal. Ja beschikbaarheid, dat heeft te maken met mogelijkheden, beschikbaarheid, middelen en mogelijkheden om door te groeien en betekenis. Dingen die betekenis hebben. Als je het gevoel hebt dat je je niet kan uitspreken dan voel je je niet betrokken bij iets. ”

Y: Nee. Daar kunnen we wel een slag in maken. ”

X: “Ja. Welke van de waarden is het belangrijkste denkt u? Veiligheid of de mogelijkheid om door te groeien of betekenis? Of zijn ze gelijk aan elkaar? ”

Y: “Voor de medewerkers of voor mijzelf? ”

X: “Voor de medewerkers. ”

Y: “Dan denk ik toch de mogelijkheid om door te groeien. Nee misschien wel betekenis- Ja, oe dat is een lastige. ”

X: “Dat is een lastige hè. ”

Y: “Ja. Ik denk in eerste instantie betekenis, dus dat ze ertoe doen, toe doen. ”

X: “Dat stukje wordt volgens mij wel heel erg gemist nu. ”

Afsluiting

Y: “Ik wou nog één ding meegeven, dat is wel mooi. Ik werkte met een bedrijf en daar was ik een keer door uitgenodigd om mee te gaan naar een concert. Een concertgebouw in Leiden. En dan, het orkest zat in de zaal en er stond een dirigent en daar zaten allemaal orkesten. Er stonden geloof ik dertig orkesten. En dan mocht je naast iemand zitten die een instrument bespeelde. En er waren 200 man, dus voor dertig man was er plek naast een muzikant en zij hadden geregeld dat ik ook daar mocht zitten. Dus ik zat naast een violist en dan maak je nog mee wat er dan gebeurt in zo’n orkest. Nou het is echt kippenvel, dat is echt, dat is zo mooi. Als je naar een orkest gaat en je luistert is het al mooi, maar als je ertussen zit is het nog tien keer mooier. Maar wat ik het mooie vind, dat orkest zat hier en eromheen zat een ring en daar zaten ook allemaal mensen. En die dirigent die ging iets spelen en hij had gespeeld, klaar. En toen waren we klaar en toen vroeg die iemand uit die ring, helemaal hier achterin dat hoekje. Van mevrouw, wilt u eens naar beneden komen, wil u nu eens achter mij gaan staan. En wat hij daarmee wilde aangeven was eigenlijk van wat voor effect heeft het als je in die bak zelf zit of wat voor effect heeft het, zoals de medewerkers omdat die op meer afstand staan. En hij zegt ik ga hetzelfde stuk spelen, maar dan wil ik dat u nu achter mij komt staan. Ja achter mij gewoon. En hij doet hetzelfde stuk en die vrouw die staat er en die moest toch huilen en die was zo indrukwekkend, dat was zo mooi. En dat was zijn boodschap. Hij zegt houdt er rekening mee dat jullie medewerkers in die ring zitten, eromheen, jullie zitten in het midden. Die hebben allemaal niet door wat jullie doen. En dat is een boodschap die ik heel vaak teruggeef in het MT, van jongens wij zitten hier allemaal leuke dingen te bedenken, maar die werkvloer is echt niet aangehaakt. ”

Verbatim XI

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Medewerkers
Gespreksleider	Nikki Pierik (x)
Respondent	Respondent 11 (Y)
Locatie	Gemeente kantoor Wassenaar Johan de Wittstraat 45 2242 LV Wassenaar
Creatieve techniek	woordweb
Tijdspad	46 minuten
Datum	01/05/2015

X: "Allereerst welkom. Ik ga u wat vragen stellen over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Ik ga hierbij in op de behoefte van de medewerkers en het begrip interne communicatie en betrokkenheid. En ik zou u graag willen vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Voor mijn scriptie is het nodig dat ik alle interviews volledig uitwerk, is het goed als ik alles opneem?"

Y: "Ja hoor, prima."

Thema 1: Achtergrondinformatie

X: "Wat is uw functie? "

Y: "Ik ben projectleider, afdeling ruimtelijke ontwikkeling. "

X: "En wie is uw leidinggevende? "

Y: "Wanda Stok teamleider en afdelingshoofd is Carien Huizing. "

X: "En wie stuurt u zelf aan? "

Y: "Mensen van het projectteam. "

X: "Hoeveel mensen zijn dat gemiddeld? "

Y: "Nou, het kernteam bestaat denk ik uit zes, zeven mensen, maar afhankelijk van wat er in een project nodig is, komen er meer mensen. "

X: "Hoe lang werkt u hier al? "

Y: "Sinds 2008. "

Thema 2: Werkorganisatie duivenvoorde

X: "Hoe is de sfeer binnen uw afdeling? "

Y: "Goed. Gewoon sociaal. "

X: "Ja? "

Y: "Ja. "

X: "Is er hoge professionaliteit? "

Y: "Die is aanwezig, maar die kan altijd beter. "

X: "Hoe is de algemene sfeer in de organisatie? "

Y: "Ja, die begint nou wel een beetje oké te worden. In het begin vond ik het heel hectisch en heel rommelig toen we net met elkaar waren. En nou, voor mij over de algemene lijn is het wel oké, ja. "

X: "Merkt u verschil in communicatie tussen Wassenaar en Voorschoten? "

Y: "Tussen Wassenaar en Voorschoten. Dat kan dus alleen maar op gemeentelijk niveau zijn? "

X: "De kantoren. Het gemeentekantoor hier en het gemeentekantoor in Voorschoten. "

Y: "We hebben toch allemaal dezelfde interne communicatiesystemen? "

X: "Ja, maar hoe mensen daar en hier zijn. De één is misschien wat expressiever, zegt sneller dingen. Is er verschil tussen cultuur of de sfeer die er heerst? "

Y: "Ik zou het niet weten. Volgens mij zijn we één organisatie. En als je aan mij vraagt: is er verschil tussen Wassenaar en Voorschoten, dan ga ik kijken naar de oude situatie. Voor mij is dat niet meer van kracht of toepassing, dus ik, nee. "

X: "Nou ja, de één zegt van ja, ik vind dat een heel duidelijk verschil. Als ik op het Voorschoten-kantoor kom, vind ik dat het zo en zo gaat. En in Wassenaar vind ik dat het zo en zo gaat. "

Y: "Oké, nou dat merk ik niet. Daar let ik dan denk ik niet op. "

X: "Maar het is beter toch, als het niet wordt opgemerkt? Dat is juist alleen maar beter. Is de dienstverlening beter sinds de ambtelijke samenwerking? "

Y: "De dienstverlening. Naar wie? Onderling? "

X: "Naar burgers toe. "

Y: "Naar burgers toe. Ja, vind ik een beetje lastig inschatten voor mij. Ik ben projectleider. Ik doe een project zal ik maar zeggen en dan weet ik mijn eigen dienstverlening. Ja, die is niet veranderd sinds ik hier werkte en daar werkte. "

Thema 3: Inzicht huidige stand van zaken interne communicatie

X: "Wat vindt u van de huidige interne communicatie? "

Y: "Nou, ik moet zeggen dat ik niet heel actief ben. Ik kijk op intranet. Dan kijk ik altijd eventjes wat voor nieuws er is en dat kijk ik, maar ik ga niet heel erg actief op zoek, dus dat wat voorbij schiet en het interesseert me, daar kijk ik dieper in. Maar interne communicatie is natuurlijk gigantisch breed, dus ik relateer het nu eventjes aan intranet zal ik maar zeggen. Ik weet niet of dat ook de strekking van de vraag is. Want interne communicatie kan natuurlijk ook gaan van boven naar beneden, vanaf het management naar beneden. "

X: "Alles. Wat verstaat u zelf onder interne communicatie? "

Y: "Ja, dat wat er intern in de organisatie gebeurt aan beleid, aan visie en dat wat uitgedragen wordt. Dat de werkvloer er ook vanaf weet. "

X: "Dus ook de missie en de mailwisseling, telefoontjes, alles wat plaatsvindt, posters, personeelsblad? "

Y: "Er is sinds kort een MT-blog. Dat vind ik wel leuk, wel goed ook. Informatie is altijd ook een beetje halen en brengen. En ik ben niet zo goed in halen. Ik lees het als het gebracht wordt, maar om het zo te gaan halen, dat is wat minder een triggertje. "

X: "Hoe goed is de informatieverspreiding? "

Y: "Nou, ik vind, als ik even naar intranet kijk, vind ik het fijn. Het zou wat mij betreft nog wat beter kunnen doordat ik toch wel merk dat er heel veel nog aan documenten onderling gemaild wordt naar elkaar. Dus het zou handig, verbeteren als je het gewoon op één plek ergens zet en daar met zijn allen bij kan. Dat werkt wel een beetje met een gezamenlijke schijf, maar ik merk gewoon dat onderling collega's toch heel veel naar elkaar mailen. En die mailboxen zijn niet zo groot, dus die zitten altijd binnen de kortste keren helemaal vol. "

X: "Wat vindt u van het gebruik van mail verder? "

Y: "Ik vind mail echt ideaal, ja. Het mailgebruik is goed. "

X: "Vindt u face to face beter, of mail? "

Y: "Ik ben sowieso een face to face'er. Ik loop heel veel door de organisatie heen. Maar ik bevestig altijd wel dingen per mail. Dus wat ik meestal doe, is dat ik bel of ik ga bij de mensen langs voorafgaand en daarna stuur ik een mailtje. "

X: "Via welke middelen wordt er naar uw mening nu gecommuniceerd? "

Y: "Via welke middelen? Nou, als teamoverleg, daar krijgen we informatie. Ze hebben sinds kort ook actief een terugkoppeling van het MT en de B&W. Dat is een hele tijd weg geweest en dat is nu weer terug. Als je dan informatie nodig hebt, kan je het gewoon daar halen op vaste tijdstippen. Dus dat vind ik een goed initiatief. Ja en het intranet vind ik heel makkelijk. "

X: "Ja, of de mail of de telefoon. Personeelsblad. "

Y: "Ja, dat is leuk. Het nieuwe personeelsblad, dat vind ik erg leuk. "

X: "En is de interne communicatie naar uw mening voldoende? "

Y: "Voor mij wel ja. "

X: "U mist geen informatie? "

Y: "Dat weet ik niet. Als ik hem niet ontvang, weet ik ook niet of ik hem mis. "

X: "Nee, maar zijn er dingen misschien waarvan je zegt: nou, dat zie ik eigenlijk niet op intranet of dat zou ik wel willen zien. "

Y: "Nee. Volgens mij niet. "

X: "Zijn de huidige communicatiemiddelen up to date? "

Y: "Nou ja, als gemeente loop je sowieso achter natuurlijk met communicatie. De middelen, de faciliteiten die je hebt. Volgens mij proberen ze wel naar wat we voorhanden hebben, om zo up to date mogelijk te communiceren. "

X: "En Lync gebruikt u dat wel eens? "

Y: "Dat is dat nieuwe dingetje. Oh, de chat hebben we een keer gebruikt, gewoon om te testen, met een aantal collega's, maar we werden er eigenlijk een beetje kriegel van, dus hebben we elkaar toch opgezocht en zijn we

in een kamer gaan zitten. Maar wat ik wel makkelijk vind is dat je de aanwezigheid van iemand kan zien. Als je een mailtje stuurt, boem, zie je meteen zo'n streepje erachter en dat is wel handig. "

X: "Heerst er verwarring over werkprocessen? Wanneer je wie moet aanhaken, wie je moet aanhaken en- Is er een kloof tussen beleid en uitvoerend? "

Y: "Nou, nee, het is wel, weet je, het collegeverhaal, soms krijg je stukken vanuit het college. Nou, dat check ik altijd eventjes bij degene die weet wat precies het proces is, van: is het nog hetzelfde. Want in het verleden wisselde dat nog wel eens, dan werd er, weet je, verbeterd of weer andere veranderingen. Dus wat ik eigenlijk gewoon standaard doe is eventjes bellen met degene die het proces wel goed kent van: joh, ik denk dat het zo is, is dat nog steeds zo of is er iets veranderd. Dat heeft dan ook wel een beetje te maken met mijn makkelijkheid met informatie halen, zal ik maar zeggen. Misschien heeft het dan op intranet gestaan, maar dat ben ik dan vergeten. Weet je wel, bij dat soort dingen zoek ik eigenlijk de makkelijkste weg. "

X: "Maar je haalt het in ieder geval wel zelf. "

Thema 4: Gewenste interne communicatie

X: "Welke informatie zou u graag wekelijks willen ontvangen? Of tweewekelijks. "

Y: "Nou, in ieder geval waar het MT mee bezig is, maar dat krijgen we. Maar ook misschien wel wat meer waar collega's mee bezig zijn, hier op de werkvloer, projecten en dingetjes. Dat zoiets meer op intranet verschijnt. Ik hoef het niet in mijn mailbox, want mijn mailbox is echt vol. Dat niet, maar gewoon op intranet. "

X: "Dus eigenlijk kan het gebruik van mail wel iets omlaag? "

Y: "Ja. "

X: "Hoe zou een ideale situatie qua interne communicatie eruitzien? "

Y: "Nou, in ieder geval dat intranet gewoon houden zo. Daar zou je wel wat kunnen verbeteren, maar waar precies dat weet ik niet. Ik vind nu in ieder geval de nieuwe websiteverbetering, ook intranet, wel makkelijker, overzichtelijker te benaderen. "

X: "Zou u een zoekfunctie op intranet willen? "

Y: "Zoekfunctie, ja die zou wel beter kunnen. "

X: "Als je gewoon bovenin iets intypt, hoe maak je een visitekaartje, dat je dan gelijk krijgt van: zo maak je het, dit moet erop en bij die persoon moet je zijn. "

Y: "Ja, dat zou makkelijk zijn. Wat was de oorspronkelijke vraag? "

X: "Hoe de ideale situatie qua interne communicatie eruit zou zien. "

Y: "Oh. Ja, ik zou het dan zelf nog voor binnen mijn project echt handig vinden als er een soort projectomgeving is waar iedereen gewoon alle spullen kan vinden, je mails, alles bij elkaar zal ik maar zeggen. Nu zijn het allemaal verschillende processen, weet je. Je hebt afdelingsschijven. Bij de mailbox komt wat binnen, je kan wat deels in Decos opslaan en in je archief. Terwijl er volgens mij zeker middelen zijn waarin het makkelijker kan. Maar waarbij ik me ook wel besef dat daar misschien wel geen geld voor is, voor dat soort systemen. Maar voor projecten, als ik gewoon vanuit mijn functie kijk, zou een soort projectomgeving het wel een stuk makkelijker maken. "

X: "Hoe komt het denkt u dat de interne communicatie laag scoorde in het medewerkerstevredenheidsonderzoek? "

Y: "Nou, dat is toch denk ik altijd de vraag van wat volgens mij het meeste leeft onder de mensen is van: wat is nou eigenlijk het beleid op managementniveau en waar houden ze zich mee bezig en wat is voor ons van belang om te weten. Die informatiestroom was volgens mij niet voldoende, dat niemand weet eigenlijk van: wij zijn wel met ons ding bezig, maar welk beleid of visie ligt er nou achter. Dat ontbrak. Ik weet eigenlijk zelf niet eens wat ik heb ingevuld als cijfer. "

X: "Waar hebt u dan behoefte aan, zeg maar, qua interne communicatie? "

Y: "Nou, die tweewekelijkse terugkoppeling, vind ik ideaal als die gehouden wordt, mondeling. Ja, ik ben gek van mondeling zal ik maar zeggen. Er wordt kort even aangestipt wat is er besproken en mocht je dan verder willen kijken, dan ga je op intranet zoeken of dat soort dingen. Gewoon even de hoofdlijnen wil ik graag weten en als ik dan wil verdiepen, dan ga ik zelf wel doen. "

X: "Hoe kan interne communicatie volgens u bijdragen aan de betrokkenheid van medewerkers? "

Y: "Nou ja, door te laten zien wat je doet, wat iedereen doet binnen zo'n organisatie, creëer je volgens mij betrokkenheid. "

Thema 5: Communicatie vanaf het management

X: "Hoe verloopt de communicatie vanuit het management naar uw mening? "

Y: "Nou, die was wat karig zal ik maar zeggen en die is nu veel actiever ingezet. Ik denk naar aanleiding van dat onderzoek wat gedaan is. En dat vind ik hartstikke mooi dat er ook wat gedaan wordt met die resultaten van zo'n onderzoek en dat je het dan ook meteen ziet gebeuren. "

X: "Is het management transparant genoeg naar de medewerkers? "

Y: "Ja, weet je, ik hoor wat in hoofdlijnen. Niet iedereen kan alles tot in detail vertellen waar hij mee bezig is. En of het transparant is, ja dat is altijd de vraag natuurlijk. Daar ga je van uit, dat het management transparant is. "

X: "Sporen ze aan tot betrokkenheid? "

Y: "Tot betrokkenheid met wat? "

X: "De organisatie. "

Y: "De organisatie. Nou, dat vind ik wel heel breed. Laten we gewoon bij het team en de teamleider blijven, dat is degene volgens mij die het dichtst bij staat, zal ik maar zeggen. Die spoort wel aan tot betrokkenheid, ook gewoon met je werk zal ik maar zeggen. En die vertelt gewoon wat zij weet vanuit het management en dat, als ze daarop aanspoort actief vragen van jullie moeten je hierin gaan verdiepen. "

X: "Betrekt het management medewerkers genoeg bij besluiten en veranderingen in de organisatie? Dus vragen ze de medewerkers om hun mening als er iets gedaan moet worden, een verandering, ideeën, dat ze echt input vragen? "

Y: "Nou, dat verschilt een beetje, afhankelijk van wat het onderwerp is. Het is of een mededeling achteraf, of aan de voorkant wordt wel geïnventariseerd. "

X: "En wat vindt u daarvan? "

Y: "Ja, ik begrijp sommige dingen wel waarvan je ze aan de achterkant hoort. Ja, weet je, je moet bij besluitvorming toch altijd op een gegeven moment knopen doorhakken. Als dat snel nodig is, dan is er geen tijd om iedereen om hun mening te vragen. De meningen zijn toch nooit hetzelfde. "

Thema 6: Kernwaarden

X: "Voldoet het functioneren van de organisatie tot nu toe aan de kernwaarden professioneel, dienstverlenend, kracht en ambitieus? "

Y: "Volgens mij zijn we wel op weg, maar zou het qua professionaliteit, dienstverlening en zo nogal wat dingen kunnen verbeteren. "

X: "Op wat voor manier? "

Y: "Nou, ik heb altijd, in ieder geval qua professionaliteit, het vermoeden dat we wel eens achterliggen met het bedrijfsleven qua kennis en kunde zal ik maar zeggen. Wel een uitdaging om op peil te blijven, En dienstverlenend, mensen beoordelen vaak dienstverlenend als zijnde van krijg ik mijn zin met bepaalde dingen, zal ik maar zeggen. En als ze dat niet krijgen, dan word je vaak nog wel eens afgerekend op iets anders. "

X: "Voegen de kernwaarden eigenlijk iets toe? Is het een handvat voor medewerkers, van kijk hier staat mijn organisatie voor, of zijn het kreten? "

Y: "Nou, ik vond die laatste actieweken zal ik maar zeggen, met de focus op de kernwaarden wel goed. Ik was me nooit zo bewust van wat zijn de kernwaarden van de organisatie. En door zo'n actie krijg je dat wel mee. Nou, ik weet dat dat de kernwaarden nu zijn, dat wist ik daarvoor niet, weet je wel, dat heeft ook wel met actief halen te maken. Dus dat zit nu wel tussen de oren: wat zijn de kernwaarden, maar om nou te zeggen van: daar ben ik heel bewust mee bezig, nee. Dus ja, het zit ergens tussen een kreet, denk ik, en ja, inhoudelijk. "

X: "Mist u dat, een echt handvat, zoals een slogan of een missie of visie binnen de organisatie? "

X: "Nou, we hebben er toch een? Elke gemeente heeft er een, we hebben als werkorganisatie samen er een. Nou, kijk dat ben ik ook kwijt. Als die er niet is. Ik vind het voor de gemeente altijd wel grappig als ze zo'n ding hebben, ik vind het altijd wel iets neerzetten. Elk bedrijf heeft ook vaak zo'n slogan zal ik maar zeggen, dus ja, volgens mij voegt dat wel wat toe. "

X: "Welke waarden zijn voor u belangrijk in de werksfeer? "

Y: "Nou, de inzet zal ik maar zeggen, ergens voor willen gaan. Sociaal vind ik ook wel erg fijn, dat de werksfeer prettig is. En ja, het is wel heel standaard, maar afspraak is afspraak. Ik maak graag met mensen afspraken en dat ze ze ook nakomen. "

X: "En voor de algemene sfeer? "

Y: "Voor de algemene sfeer is dat je elkaar gewoon respecteert en vertrouwd, dat je collega's ook op een andere manier leert kennen, anders dan in het werkveld, daar zijn er altijd wel spanningen over dingen en dat je dingen niet aangeleverd krijgt die je zou willen en dan werkt het als je ook eens een keer in een meer

ontspannen sfeer met elkaar omgaat. ”

X: “Wordt daar op dit moment genoeg aandacht aan besteed? ”

Y: “Binnen ons team wel. We hebben toevallig vorige week een excursie gedaan zal ik maar zeggen, daarna zijn we gezellig gaan borrelen en eten. Dan kom je elkaar op een andere manier tegen en dat werkt wel heel erg goed voor de sfeer. En je hoort eens andere dingen, dat je misschien ook op andere manieren denkt van oh vandaar, weet je wel. ”

X: “Dat je empathie voor mensen krijgt. ”

Y: “Ja, je kan ook nooit meer leren lezen en schrijven met elkaar. ”

X: “En wordt daar vanuit de organisatie, de directie genoeg aandacht aan besteed? ”

Y: “In het begin was studio Duivenvoorde heel erg gericht op kennis met elkaar maken. Dat is nu eigenlijk omgebogen naar jezelf profileren, leren solliciteren en arbeidsflexibiliteit. En ik vind die verschuiving wel een beetje jammer. Wat mij betreft zou dat een blijvend aandachtspunt mogen zijn. ”



X: “Want ik moet onderzoeken en bij mijn onderzoek moet ik dan een theorie kiezen. Daar heb ik het employee engagement model gekozen. Dat is een model dat onderzoekt of interne communicatie inderdaad invloed heeft op betrokkenheid en dat betrokkenheid samen met een paar waarden ervoor zorgt dat de effectiviteit van de organisatie omhoog gaat. En dat zorgt dan voor innovatie, competitief zijn en kracht. En die waarden zijn dan veiligheid, betekenis aan dingen geven, dus dat de dingen die je doet betekenis hebben, en mogelijkheden. ”

Y: “Nou, die veiligheid vind ik dan wel boeiend. Veiligheid kan je alleen maar creëren doordat je ruimte krijgt om fouten te maken. ”

X: “Ja, veiligheid kan je zowel fysiek als mentaal zien. Dus dat is inderdaad fysiek dat je gewoon veilig bent. En mentaal inderdaad doordat je ruimte krijgt om fouten te maken en dat je niet gelijk bang bent als je iets verkeerd zegt. Welke van die waarden is het belangrijkste voor u? ”

Y: “Kan je ze nog eens herhalen? ”

X: “Veiligheid, mogelijkheden om door te groeien en betekenis, dat de dingen die je doet betekenis hebben. ”

Y: “Betekenis en veiligheid. Dat doorgroeien is een leuke bijzaak, maar is voor mij niet leidend. Ik vind het gewoon heel belangrijk dat je doet wat je leuk vindt, want dan krijg je volgens mij ook je gedrevenheid. ”

X: “Op wat voor manier wordt daar nu invulling aan gegeven? ”

Y: “Nou, betekenis dan, is vooral dat je ook samen wel eens denkt over hoe gaan we verder. En je hebt het gedaan en het is goed gegaan, dat je een compliment krijgt of dat je denkt van ja, we zijn gewoon met een gezamenlijk iets ergens voor bezig, we doen het ergens voor zal ik maar zeggen. En veiligheid, die zou wat mij betreft wel wat algemener, wat beter kunnen. ”

X: “Het mag wel wat meer onder de aandacht worden gebracht dat er fouten gemaakt mogen worden, dat er geleerd mag worden? ”

Y: “Ja, we hebben nu dat hele PJC-verhaal ingevoerd zal ik maar zeggen. Dat is voor Voorschoten nieuw en ik

merk daar dat je daarmee een soort, nou bijna afrekencultuur creëert die ik wel vind botsen met een stukje veiligheid. ”

X: “En betekenis, als je dan kijkt naar erkenning of een complimentje. Wordt er voldoende aan gedaan, dat je erkenning en waardering krijgt voor dingen die je doet, ook vanuit teamleiders en afdelingshoofden? ”

Y: “Ja, mijn teamleider wel, die zegt wel regelmatig van: goed gedaan. ”

X: “Je hoeft natuurlijk niet voor alles een schouderklopje te krijgen, voor elk klein dingetje. ”

Y: “Daar is aandacht voor, dus dat is wel fijn en ik denk ook goed. ”

Afsluiting

X: “Zijn er verder nog dingen die ik heb gemist, dingen die u nog wilt toevoegen? ”

Y: “Nee. Ja, ik gaf net al aan dat personeelsblad vind ik echt een hele leuke toevoeging. Want dat doet echt wel iets met de sfeer. Je bekijkt ook de medewerkers op een andere manier. Het laat wat van anderen, van het werk zien en ook wat mensen privé doen en dat soort dingen. Dat vind ik wel leuk. ”

X: “Moet het vaker? ”

Y: “Ik weet niet wat de frequentie wordt? ”

X: “Ze wilden proberen zes keer per jaar. ”

Y: “Oh, dat vind ik mooi joh. ”

X: “Maar mogelijk gaan ze naar vier keer omdat het veel werk is, maar is vier ook voldoende? ”

Y: “Ja. ”

X: “Oké, super, dank u wel. ”

Verbatim XII

Methode	Kwalitatief
Doelgroep	Afdelingshoofden
Gespreksleider	Nikki Pierik (X)
Respondent	Respondent 12 (Y)
Locatie	Gemeente kantoor Wassenaar Johan de Wittstraat 45 2242 LV Wassenaar
Creatieve techniek	Woordweb
Tijdspad	50 minuten
Datum	01/05/2015

X: "Allereerst welkom. Ik ga u wat vragen stellen over de interne communicatie van Werkorganisatie Duivenvoorde. Ik ga hierbij in op de behoefte van de medewerkers en het begrip interne communicatie en betrokkenheid. En ik zou u graag willen vragen zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Voor mijn scriptie is het nodig dat ik alle interviews volledig uitwerk, is het goed als ik alles opneem?"

Y: "Ja hoor, prima."

Thema 1: Achtergrondinformatie

X: "Hoelang werkt u al bij de organisatie?"

Y: "Hoelang werk je bij de werkorganisatie? Nou precies vanaf het moment dat het begon, dus op 1 januari 2013 ben ik begonnen, dus dat is twee jaar en nou ja, vandaag is het 1 mei, vier maanden."

X: "Ja. En u werkt de afdeling FFJ?"

Y: "FFJ, dus dat is financiën en de rest, zeg maar. Van de juridische inkoop, ja die stuur ik aan. Ik kijk even met je mee met de vragen, ja ik heb in feite drie teamleiders. Dus ik heb een teamleider Maaïke en een teamleider Annelies van facilitair en Raymond is dan van juridische zaken. Daar bemoei ik me, bij wijze van spreken, direct mee, maar ik bemoei me ook heel veel met financiën zeg maar, op de inhoud. Dat komt voort uit het feit dat ik, toen ze iemand zochten hier, iemand vroegen die vooral gemeentefinanciën kennis had, want ik zou zelf het team financiën aansturen. Er was een tijdelijke medewerker die juridische zaken deed, die is inmiddels weer weg, die vrouw."

X: "Die was?"

Y: "Nienke van der Zanden, heette die. En Annelies was hier ook nog niet, dus ik was hier, toen ik hier kwam had ik helemaal geen teamleiders, was alles vacature zeg maar. En financiën zou ik zelf doen. Alleen financiën is eigenlijk verreweg het grootste gedeelte, grootste stuk en ook het meest zwaar onderbezet, dat komt nu ook altijd uit die benchmark onderzoeken."

X: "Want wat heeft u hiervoor gedaan?"

Y: "Ik heb hiervoor tien jaar lang bij een consultancybureau gewerkt. BMC, dat is een hele grote interim-bureau in Nederland."

X: "John Kerstens heeft daar ook gewerkt?"

Y: "John en ik waren maatjes bij dat bedrijf. Wij reden samen door Nederland, dus ik was een soort van ja, bij een uitzendbureau noem je het intercedent geloof ik. Maar wij vonden altijd dat we inhoudelijk ook nog wel verstand van zaken hadden. En ik deed Zuid-Hol-, nee ik deed Noord-Holland, Utrecht, Flevoland en John deed Zuid-Holland en Zeeland en nog een beetje van Brabant. En daar verkochten wij mensen die op de afdeling financiën werkten. Nu doe ik het twee jaar, iets meer dan twee jaar niet meer. Want ik woon hier vlakbij, dus het is ook wel prettig om dichtbij te zitten nu. En ja ik heb een zoon van vijftien en een dochter van twaalf dus die vinden het ook wel leuk als ik met huiswerk kan helpen."

Thema 2: Werkorganisatie duivenvoorde

X: "Hoe goed is de algemene sfeer?"

Y: "De algemeen in de organisatie bedoel je? Nou die vind ik minder, bij mij op de afdeling is het geweldig. Tenminste op, op deze verdieping is de sfeer heel goed, maar ik merk wel heel veel wandelgangen cultuur. Dat voorkom je ook niet helemaal hoor trouwens. Maar ik weet niet of het extreem is. Ik heb in hele gekke organisaties gewerkt kan ik je vertellen, het kan echt veel gekker en erger dan hier, maar ja er heerst natuurlijk

nog steeds van wij en zij, Wassenaar en Voorschoten gewoon, heel erg, ook met de afdeling zeggen mensen ja weetje, maar wij doen het altijd zo. Ik zeg ja wij, wie is wij dan? Ja ik ben natuurlijk niet van Voorschoten niet van Wassenaar dus ik heb daar niks mee, met de voorlopers, maar je ziet wel dat men dat nog steeds denkt, van het gaat vanzelf straks nog wel over en straks komt alles gewoon weer bij het oude en dan zijn we weer gewoon Wassenaar en Voorschoten. Dat hangt er in de lucht en ja ik heb toch wel het gevoel dat mensen elkaar ook bewust van informatie onthouden, ze weten als ik het weet is het voldoende en als een ander het niet weet is dat heel gunstig. ”

X: “Ja. Heeft u dan het gevoel dat de directie daar meer aan zou moeten doen? Om dat, om in ieder geval onder aandacht te brengen van luister Wassenaar en Voorschoten is niet meer, we zijn één organisatie. ”

Y: “Nou ik denk dat die dat genoeg vertellen alleen die zijn heel onzichtbaar. Marc en Wilma zijn heel onzichtbaar en ja weetje, het zijn ook twee hele verschillende types iedereen aan de buitenkant kan zien dat dat nou, of dat nou de meest ideale combi is qua persoonlijkheden, ik denk het niet. ”

Y: “Ik kan het beter met Marc vinden dan met Wilma, maar Marc heeft ook een beetje dezelfde achtergrond als ik van kennis, dus dat scheelt ook altijd. Ja, ik denk dat ze ontzettend hun best doen alleen ja, de kracht zit hem in die zin wel in de herhaling en het is te onrustig. En mensen die altijd denken van ja maar er is eigenlijk wat anders aan de hand, mensen hebben altijd een vooringenomen manier van luisteren, dus wat je ook vertelt, ze horen iets anders. ”

Thema 3: Inzicht huidige stand van zaken interne communicatie

X: “Wat vindt u van de huidige interne communicatie? ”

Y: “Ja ik vind dat het veel is en heel veel verschillende dingen zeg maar. Voor mij is het een beetje te, too much. ”

X: “Te veel kanalen? ”

Y: “Ja, absoluut, als ik al kijk naar die borden, die worden ook helemaal volgehangen met derrie allemaal en met de meest vreselijke dingen wat mij betreft, word lid van de PV en we hebben weer een barbecue en dan. Je kan ook op servicedesk kijken en ik denk ja weetje, hang nou gewoon alleen dingen die interessant, die belangrijk zijn zeg maar op, dan kijk je ook. En nu kijk je nooit meer, want er hangt altijd gekkigheid. Als ik naar het intranet kijk dan zie ik heel veel berichten en voordat ik het weer gezien heb is het al verdwenen, ergens naartoe, in een of andere gedrocht van intranet, kan ik het niet meer vinden. Ja dat vind ik echt geen manier van, van vertellen wat er aan de hand is. ”

X: “Wat verstaat u zelf onder interne communicatie? ”

Y: “Wat voor mij belangrijk zou zijn bij interne communicatie of wat ik daaronder versta is denk ik van dingen die gewoon relevant zijn ook aan de mensen vertellen voor wie het relevant is. En niet de hele dag met hagel schieten naar iedereen, want van de boodschappen interesseert waarschijnlijk 90% van de mensen zich er niet voor, val ze er dan ook niet mee lastig. Ik krijg elke dag bijvoorbeeld vanuit communicatie mailtjes over de burgemeester heeft wat geopend of iets dergelijks. Ik word er helemaal doodziek van, ik spam dat ook gewoon, ik hoef die rotzooi niet. Het enige wat er gebeurt is mijn e-mailbox loopt vol met foto's en je kunt mij niet gekker krijgen dan dat zeg maar, allemaal derrie. Dat is ook de manier waarop we zelf communiceren, want ook de directeur waar ik mee te maken heb, die twee, één van de twee mailt altijd ik ben bij die en die vergadering geweest, hier staan alle stukken, staan belangrijke dingen. En dat mailt ze dan naar alle afdelingshoofden en alle teamleiders, dan gaan dus 30 mensen koekeloeren of er iets instaat wat ze moeten weten, nou dat is voor 28 niet relevant, maar die lezen allemaal die derrie door, want ja, stel je wat voor dat er wat instaat. We moeten gewoon echt een beetje communiceren, alleen naar die mensen waar het voor geschikt is. ”

Y: “Ik ben het kwijt, zeg maar zo; ik heb het gecommuniceerd, nee je hebt het meegedeeld ergens in een of andere bak met ellende en iedereen moet dan nog zoeken. En dat is een beetje, wat mij betreft, de interne communicatie hier. En dat zou wat mij betreft echt veel gericht moeten zijn op is het interesse, is het voor mij interessant. ”

X: “Hoe goed is de informatieverspreiding dan binnen de organisatie van dingen die wel van belang zijn? ”

Y: “Nou ik denk dat die goed is, maar omdat het zoveel is kan ik het niet overzien. ”

X: “Dus bereikt het de mensen dan nog echt? ”

Y: “Nee. ”

X: “Via welke middelen wordt er nu daadwerkelijk doelgericht gecommuniceerd? ”

Y: “Doelgericht betekent wat effectief is bedoel je? ”

X: “Ja. ”

Y: "Wat ik als effectief ervaar? Meest effectieve manier wat bij de medewerkers binnenkomt. Ja de meest effectieve manier is gewoon als je gewoon het vertelt en de rest is wat mij betreft minder effectief, ja, kan ondersteunend zijn misschien. Maar op maandagochtend heb ik zo'n moment dan vertel ik nog weleens aan iedereen van wat er aankomt deze week, wat er loopt, waar ze rekening mee moeten houden en stukken die naar B&W gaan, raadsvergaderingen, wat er allemaal gebeurt. Maar voor de rest communiceer ik eigenlijk altijd een op een. Ik ben ook echt een tegenstander van grote werkoverleggen, mensen willen heel graag werkoverleg hebben en dan zeg ik ja, maar waar gaan we het dan over hebben, nou dan blijft het stil. Ik zeg als je voor mij tien interessante punten kan aandragen, dan organiseer ik een werkoverleg. Nou we zijn nu twee jaar en vier maanden verder, het eerste punt moet ik nog ontvangen voor een interessant werkoverleg. Maar je kunt het beter dan zeggen, alleen met een aantal mensen van financiën. Het zijn allemaal van die onderwerpen daar zit niemand op te wachten, en als je het dan gaat vertellen aan tafel over onderwerpen waarvan negen van de tien mensen niet geïnteresseerd zijn of ook niet relevant voor is, ja moet je dat vooral niet doen dus."

X: "Is de interne communicatie naar mening voldoende?"

Y: "Nou voldoende, ik, ik vind dat nu niet te pijnlijk omdat er zo'n grote inflatiestroom is. Ja er is teveel en voldoende, er zullen best items tussen zitten die prima zijn, maar Goethe heeft zo'n mooie tekst, in een van zijn prachtige boeken schrijft hij 'in der beschränkung zeigt sich der meister', dus hoe minder, hoe minder, less is more he, zeggen ze in het Engels dan. Dat komt allemaal van onze vriend Goethe af, als we dat zouden doen, dan denk ik dat het prima is, maar er wordt heel veel gezonden zeg maar."

X: "Maar het is eigenlijk ook nu niet te peilen of de juiste informatie wordt gebracht?"

Y: "Nee, nee."

X: "Nee, dus dan kun je ook niet zeggen of er dingen missen?"

Y: "Nee."

X: "Zijn er dingen hier die u mist?"

Y: "Nou ik mis niks omdat ik weet waar ik het moet halen zeg maar."

X: "Ja, maar u bent wel bewust bezig met het halen?"

Y: "Ja. Want deze cultuur, de cultuur hier die hangt wel heel erg bij mensen van ik ontvang, ik ontvang, ik ontvang, maar ik haal niks. Ik weet waar ik moet zijn, ik bel ook gewoon iedereen op als ik het moet weten. En als ik het niet weet en ik moet het zeker weten, dan bel ik gewoon de burgemeester op en dan zeg ik gewoon joh hoe zit het nou, wat heb je nou besloten weet je, als het relevant is. Ik ga niet zitten wachten tot iets bij me komt, maar dat is toch wel heel veel hoe mensen hier te werk gaan volgens mij. Maar ja, al die verslagen en dingen en krantenknipsel, dat is ook zo'n irritatieonderwerp van mij, dan denk ik hou ermee op joh. Als er echt iets aan de hand is hebben we tegenwoordig van die piepers, die BHV piepers die vind ik relevante informatie bevatten. Als er wat is mag ik EHBO'en en dan, kijk ik zal hem trouwens even aanzetten, dat zijn relevante dingen, maar alles wat in veelvoud gemaakt wordt kan volgens mij nooit effectief zijn."

X: "Nee, maar is het reëel om doelgericht naar iedereen die moet ontvangen te sturen of is dat weer een dagtaak erbij?"

Y: "Nou nee, ik denk dat dat juist de formatie kan halveren bij communicatie."

X: "Ja dat is natuurlijk niet alleen vanuit de communicatie, heel veel dingen worden vanuit alle kanten gestuurd, dus het is voor communicatie juist zeer lastig, die moeten overal achteraan rollen omdat het niet goed is gegaan."

X: "Wat vindt u van het gebruik van e-mail?"

Y: "Bezopen, moet je echt verbieden, je moet mensen echt gewoon maximeren op vijf e-mailtjes per dag."

X: "En dat Lync, is dat dan wel een middel dat u goed vindt?"

Y: "Nee, dat vind ik helemaal waardeloos, ben ik ook tegen."

Y: "Als je echt effectief wilt zijn moet je ook gewoon echt nadenken over is het echt nodig."

X: "Zijn de huidige communicatiemiddelen hier up-to-date?"

Y: "Of ze up-to-date zijn?"

X: "Ik zat bijvoorbeeld te denken, heel veel mensen hebben een smartphone, je kan ook een intranetapp maken met meldingen die belangrijk zijn, dat je als gebruiker je voorkeuren kan instellen en zo."

Y: "Ja want op je iPad kan je niet op intranet."

X: "Terwijl als je nou een app maakt, die kan op iPad, op de smartphone, dan kan je voorkeuren instellen voor wat voor jou handig is en je krijgt een melding ervan, dat kan zo'n computer systeem gewoon doen. Of dat het een zoekfunctie heeft zoals Google."

Y: "Wat een hele interessante is, ik wil niet zoveel van die nieuwsbrieven krijgen maar op vrijdag middag krijg ik altijd één nieuwsbrief van de V&G en daar kun je je op abonneren en dan kun je ook precies aangeven welke soort nieuwsberichten je wilt horen en welke niet. Dus een aantal vakgebieden kruis ik dan aan en die krijg ik

ook alleen maar. Nou die krijg je dan één keer peer week, interessant. "

X: "Als je dat zou doen op een app, op een tablet. "

Y: "Nou dat lijkt mij veel handiger. "

Y: "Echt typisch Duivenvoorde is dat het hier altijd gaat over de vorm en het gaat niet over de inhoud. Voor elk probleem verzinnen we een werkvorm en als die werkvorm niet werkt, dan verzinnen we een nieuwe werkvorm. "

Y: "Dit is, dit is toch niet waar we op zitten wachten met elkaar. "

Thema 4: Gewenste interne communicatie

X: "Wat, hoe komt het denkt u dat interne communicatie zo laag scoort, in het MTO? "

Y: "Nou omdat mensen per definitie denk ik heel erg ontevreden zijn over waar ze werken. Het heeft denk ik ook te maken met de leeftijdsopbouw van deze organisatie, een bepaalde groep mensen die hier werkt, die denkt van ja ik kom niet meer weg, wat moet ik nou, ik ben ontevreden. En dan is er ook nog een groep mensen die een heel druk privéleven hebben, vaak zijn dat mensen in de, nou ja eind twintig, begin dertig, die met een situatie met kinderen thuis zitten, niet meer slapen, niet meer normaal kunnen functioneren. En ook alles teveel vinden. En het, bijna privé werkt niet meer voor de manager. "

X: "Hoe kan de interne communicatie bijdragen aan de betrokkenheid van medewerkers? Of gelooft u er in ieder geval in dat interne communicatie bijdraagt aan betrokkenheid? "

Y: "Nou ik denk dat het wel ondersteunend kan zijn, alleen wat is dan interne communicatie he, hebben we het net ook al een stukje over gehad. Ik denk dat je dat veel persoonlijker één op één moet hebben. Wij zijn denk ik te klein om maar gewoon in massa te communiceren. "

Thema 5: Communicatie vanaf het management

X: "Ja. Communiceert de concerndirectie genoeg? "

Y: "Ja naar mij wel omdat ik ze elke week spreek in het MT natuurlijk. "

X: "Maar ze mogen wel wat zichtbaarder zijn? "

Y: "Ja. Misschien wel voor het gevoel van we zijn één organisatie. Het beste zou zijn als alle mensen in één gebouw zijn. "

X: "Zijn ze transparant genoeg? "

Y: "Ja soms een beetje te transparant denk ik. Weet je, je moet ook niet alles willen weten en alles willen vertellen. Als je alles weet wat er aan de hand is, dan raakt het volk van de leg. Dan moet je ook niet alles willen weten, ik hoef ook niet alles te weten, dat hoef ik ook niet als ik in een vliegtuig zit en aan het vliegen ben, ik hoef niet al die instrumenten te snappen. En net als heel veel mensen hier ook niet alles hoeven te weten niet omdat het niet mag, maar gewoon omdat het niet relevant is. "

X: "Betrekt de directie de medewerkers genoeg bij besluiten en veranderingen in de organisatie, vraagt ze input van medewerkers? "

Y: "Ja te veel wat mij betreft. "

X: "Te veel? "

X: "Is het nu niet half dat mensen het idee hebben dat er wel om hun mening wordt gevraagd maar dat daar niks meegedaan wordt en dat er dan toch maar iets wordt besloten? "

Y: "Ja maar dus moet je ook niet alles vragen aan mensen. "

X: "Hoe communiceert u de besluiten vanuit het college met uw medewerkers? "

Y: "Niet. "

X: "Niet? "

Y: "Nee, kunnen ze zelf zien als ze het willen weten krijgen ze het terug want ja, mensen die hier een advies schrijven die krijgen gewoon de stukken terug via de secretaresse hier, nou en dan weet je wat er staat. "

X: "Bent u er wel bewust mee bezig ook om waardering te geven aan uw medewerkers? "

Y: "Ja ik doe het te weinig. Ik ben ik, maar ik probeer het wel heel erg gericht één op één te vertellen, überhaupt. Als iemand voor mij koffie meebrengt dan waardeer ik dat ook mondeling, zeg ik dankjewel. Of ik haal voor mijn secretaresse ook altijd koffie, thee of limonade en dan voelt ze zich heel erg opgelaten, want die is heel erg dienstverlenend, Marianne, ik zeg nee, dat hoef jij voor mij niet te doen, je hoeft niet mijn kopje af te wassen, dat kan ik zelf. Ik kan voor jou ook koffie halen, ik heb ook twee handen, ik ben niet een of andere halfgod ofzo hier. Ik ben ook maar gewoon een boer uit klei zeg maar. Ja ik probeer het wel heel erg alleen ik krijg toch ook wel terug van; ja maar we horen nooit eens of je er tevreden over bent. Ja dat maakt het ook

weleens lastig. Kijk er lopen hier zestig mensen rond, er gaan zomaar drie weken voorbij dat je één iemand d niet persoonlijk tien minuten spreekt. Ik probeer wel aan het einde van de dagen vooral, of 's ochtends vroeg, gewoon bij mensen op hun bureau te gaan zitten en vragen hoe het met ze gaat, maar je merkt ook wel dat sommige mensen zich daar opgelaten door voelen. ”

X: “Bent u er bewust mee bezig om de prestatie van uw medewerkers te verhogen? En op wat voor manier? ”

Y: “Nou ja, ik heb het altijd wel met ze en ik vertel ze wel hoe ik iets vind en hoe ik er gevonden heb en wat er beter, volgens mij beter kan en, maar altijd wel in de constructieve, opbouwende manier zeg maar. ”

Thema 6: Kernwaarden

X: “Voldoet de organisatie eigenlijk aan de kernwaarden en vroegen de kernwaarden iets toe, of zijn het nutteloze kreten? ”

Y: “Dat is wel een vraag. ”

X: “Kijk elke organisatie heeft vaak, een slogan, een tekst eronder van check dit is mijn organisatie en dit mist bij deze organisatie. Bij deze organisatie moet je gaan zeggen onze organisatie is professioneel en die is verlenend en ambitieus en krachtig. ”

Y: “Nou kijk weet je, de discussie omtrent kernwaarden en omtrent de organisatie is wel een hele interessante voor de werkorganisatie Duivenvoorde, want de meeste mensen van deze werkorganisatie die identificeerden of met Wassenaar of met Voorschoten, en die denken dat ze iets voor de burger aan het doen zijn. Nou dat is niet waar, want wij zijn een werkorganisatie, wij moeten zo goedkoop mogelijk kwalitatief hoogstaande producten leveren aan twee opdrachtgevers en dat zijn toevallig twee gemeentes. ”

X: “Dat is de missie om een organisatie samen te voegen, dat was beter bestand zijn tegen alle taken die overheid overdraagt. ”

Y: “Ja maar wij zijn gewoon net als een gemiddelde Tempo-Team, een uitzendbureau van mensen die werkzaamheden doen voor toevallig twee klanten, daar moet je je kernwaarden op aan trekken. Dus wat mij betreft gaat het dan over, als je echt een slogan voor je organisatie wil hebben, dan moet je dat toch zoeken in je onderscheidende vermogen. En je onderscheidende vermogen om te werken voor meerdere bestuurders zou niet je slogan, maar je aanpassingsvermogen moeten zijn. ”

X: “Welke waarden zijn voor u belangrijk, in werksfeer? Professionaliteit, collegialiteit, flexibel zijn? ”

Y: “Ja voor mij is integriteit een hele belangrijke, misschien wel de belangrijkste die we hier hebben. Vind ik zelf heel erg belangrijk. Nou en dat mensen gewoon hun afspraken nakomen, dus als ze zeggen van joh dat heb je maandag, dat ik het ook maandag heb. En als het niet maandag lukt, dan hoor ik het graag donderdag. ”

X: “Toch zegt, bijna iedereen zegt hier collegialiteit en sociaal. ”

Y: “Nee heb ik niks mee. Nee, misschien heb ik te lang bij een consultancybureau gezeten. Nou wat wel heel belangrijk is, als je aan mij zou vragen van wat zie je als je belangrijkste taak op de afdeling, ja dan krijg je als antwoord ja zorgen dat het volk niet van de leg raakt. Dus ik zie mezelf een beetje fungeren als een soort hitteschild voor de ellende van boven, dus er komt van alles vanuit raadcollege en directie naar de afdeling en het mijn taak om het te filteren en ik buffer dat zo pats in één keer weer terug van die rotzooi moet ik hier niet hebben, want als ik alle derrie die van boven komt, de corporate noise zeg maar, als ik die allemaal op de afdeling laat landen, ja dan raakt het volk van de leg en dan gebeurt er helemaal geen reet meer. Dus je moet wel zorgen dat de sfeer goed blijft, en als de sfeer goed is, en dan ben ik inderdaad een oude lul, want toen het Nederlands voetbalelftal in 1988 Europees kampioen werd, zal je vader waarschijnlijk weten-”

X: “Ja ik was toen min vijf dus. ”

Y: “Toen was er een bondscoach die zei ik zorg alleen maar voor de sfeer, want als de sfeer goed is dan komen de individuele prestaties vanzelf. En dat is wel een hele ware. Je merkt wel dat als de sfeer goed is en mensen wat voor elkaar over hebben, dan volgen er goede producten. ”

X: “Ja, als je empathie hebt voor elkaar. Welke waarde is voor u het belangrijkste, veiligheid, mogelijkheden om door te groeien of betekenis? En veiligheid heb is ook mentale veiligheid. ”

Y: “Moet ik er één kiezen? ”

X: “Ja of zijn ze allemaal gelijk of? ”

Y: “Veiligheid, doorgroeimogelijkheden. Maar dan zou ik voor betekenissen kiezen, ja. ”

X: “En wat voor manier wordt daar invulling aan gegeven hier? ”

Y: “Nou niet. Nee voor mij is het wel belangrijk zeg maar, dat je het gevoel hebt dat je echt iets bijdraagt en inzet, dat het wel zinvol is. Dat je gewoon moet nadenken van wat gebeurt er nou in Nederland, Wassenaar, Voorschoten of in deze omgeving als de werkorganisatie er niet zou zijn, wat zou er dan mis gaan in deze regio? Nou dat vind ik wel een vraagstuk waar ik altijd wel over nadenk, van goh, weet je zoals ik nou vandaag om twee uur naar huis ga, zou ik een verschil kunnen maken als ik tot acht uur blijf zitten vanavond? En wat zou

dan de samenleving van Wassenaar daarvan van meeprofiten? Nou als je die vraag slecht kan beantwoorden voor jezelf, nou dan moet je je echt afvragen of je op de goed plek zit nog hier. Maar ik denk dat veel mensen dat zich niet afvragen van als ik mijn salaris gewoon betaald krijg, ik heb een hypotheek bij de gemeente, ik kan naar huis lopen en dan kan ik via de Digros naar mijn huis toe en dat is lekker handig, want dan kan ik boodschappen doen tussen de middag. ”



BIJLAGE VIII DESKRESEARCH

Deskresearch is gebruikt ter ondersteuning van de afbakening van het probleem en om inzicht te krijgen in de doelstellingen, kernwaarden en het ontstaan van de Werkorganisatie. Deze informatie is verwerkt in de inleiding, de situatieschets en de aanleiding tot dit onderzoek. De volgende informatie is afkomstig uit interne documenten van Werkorganisatie Duivenvoorde.

INLEIDING

De reden voor het ontstaan van een dergelijke organisatie is de ambitie om samen goedkoper, sterker en beter te worden. Deze ambitie komt voort uit het initiatief van de Rijksoverheid om steeds meer taken aan gemeenten over te dragen, zoals de draag van Jeugdzorg. De integratie maakt de ambtelijke organisatie minder kwetsbaar. Daarnaast willen beide als gemeente blijven voldoen aan de eisen die haar klanten stellen aan haar dienstverlening. Dat kunnen beide gemeenten alleen bereiken door hun ambtelijke basis te verbreden en samen te werken (Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013).

SITUATIESCHETS

De organisatie heeft momenteel 390 medewerkers in dienst (Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013). Dit varieert van beleidsmedewerkers tot medewerkers van het uitvoerend bedrijf. Gemeentesecretarissen Marc van der Veer (Voorschoten) en Wilma Atsma (Wassenaar) zijn de hoogste ambtenaren en vormen de concerndirectie van Werkorganisatie Duivenvoorde.

De reden voor het ontstaan van een dergelijke organisatie is de ambitie om samen goedkoper, sterker en beter te worden. Deze ambitie komt voort uit het initiatief van de Rijksoverheid om steeds meer taken aan gemeenten over te dragen, zoals de draag van Jeugdzorg. De integratie maakt de ambtelijke organisatie minder kwetsbaar. Daarnaast willen beide als gemeente blijven voldoen aan de eisen die haar klanten stellen aan haar dienstverlening. Dat kunnen beide gemeenten alleen bereiken door hun ambtelijke basis te verbreden en samen te werken (Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013).

Werkorganisatie Duivenvoorde heeft geen krachtige slogan als visie maar een visie die berust op vier kernwaarden. Professioneel, sterk, dienstverlenend en ambitieus. Werkorganisatie Duivenvoorde wil deze vier kernwaarden doorvoeren en ook vooral door laten klinken in alles wat zij doet als organisatie. De vier kernwaarden toegelicht volgens het concernplan (concernplan Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013):

PROFESSIONEEL:

“Nu we voor twee gemeenten werken is het zaak om het spel tussen opdrachtgevers (gemeenten) en de organisatie als opdrachtnemer goed te spelen. Essentieel hierbij is het werken met heldere en eenduidige opdrachten. Wij zullen vaardigheden ontwikkelen om ook gecompliceerde opdrachten toch helder en eenduidig te formuleren. De voordelen van de samenwerking nemen toe naarmate beleidsmatige keuzes en manieren van werken bij de twee gemeentebesturen meer overeen komen. Voor de realisatie en planning, monitoring en verantwoording van de realisatie van deze opdrachten hebben we een goed functionerend systeem van plannen nodig.”

SAMEN ZIJN WE STERK: VERANTWOORDELIJKHEDEN LAAG IN DE ORGANISATIE.

“In Werkorganisatie Duivenvoorde werken we professioneel en zijn we trots op ons werk. We zijn niet alleen trots op de eigen kennis en kunde maar ook op de kwaliteit van de gehele organisatie. We zoeken samenwerking met collega's. Daarbij passen onze organisatieprincipes: taakvolwassen medewerkers die zoveel mogelijk zelfstandig hun werkzaamheden verrichten, korte lijnen en verantwoordelijkheden die laag in de organisatie liggen. Een taakvolwassen medewerker neemt verantwoordelijkheid over zijn taken. Dat betekent ook het durven aangeven dat je iets niet (alleen) kunt. Je hoeft dus niet altijd alles zelf te doen. Daarvoor is ook het hebben van overzicht belangrijk. Dat is het weten waar je mee bezig bent in een groter geheel van dingen. Dat heeft te maken met zelfinzicht, maar ook met de capaciteit om te zien wat anderen doen. Verder is de taakvolwassen medewerker zelfredzaam en loyaal aan het werk. Hij/zij weet hoe de organisatie werkt en neemt initiatief om zelf vragen te stellen. Daarbij heeft hij een actieve houding ten aanzien van veranderingen, zodat hij/zij niet verrast hoeft te worden.”

DIENSTVERLENEND: SERVICE AAN INWONERS EN BEDRIJVEN STAAT CENTRAAL.

“De inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties van Voorschoten en Wassenaar zijn onze belangrijkste klanten. Deze klanten mogen een hoog serviceniveau van de Werkorganisatie verwachten. Kwaliteit en tijdigheid van dienstverlening moet binnen alle onderdelen van de Werkorganisatie de aandacht krijgen die het verdient. Natuurlijk moeten we de kans krijgen om de nieuwe manier van werken in de vingers te krijgen en ons te vormen tot een professionele organisatie, maar de dienstverlening naar buiten toe mag hier niet onder lijden.”

AMBITIEUS:

“De Werkorganisatie Duivenvoorde is een slim ingerichte en professioneel werkende organisatie die staat voor zijn zaak: de publieke zaak in Voorschoten en Wassenaar. De dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen staat daarin voor ons centraal: goede producten leveren tegen een zo laag mogelijke prijs.”

De voornaamste doelstelling van Werkorganisatie Duivenvoorde is om de inwoners van Voorschoten en Wassenaar een kwalitatief hoogwaardige gemeentelijke service te bieden door de taken van beide gemeenten zo goed mogelijk te vervullen (Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013).

Het doel van het ontstaan en de realisatie van Werkorganisatie Duivenvoorde is een kwalitatief hoogwaardige organisatie creëren. Een organisatie die goedkoper en efficiënter zal zijn en op die manier toekomstbestendig (intranet Werkorganisatie Duivenvoorde, 2014). De rijksoverheid draagt steeds meer taken over aan gemeenten, de Werkorganisatie is ontstaan met de gedachte beter bestand te zijn tegen deze overdracht. Werkorganisatie Duivenvoorde heeft als doel de dienstverlening, kwaliteit, continuïteit, slagkracht en efficiëntie te verbeteren, zonder afbreuk te doen aan de lokale identiteit en de lokale dienstverlening van beide gemeenten (programmabegroting Werkorganisatie Duivenvoorde, 2014).

Doelstellingen voor 2014 en 2015 aan de hand van de kernwaarden zoals omschreven in het concernplan (concernplan Werkorganisatie Duivenvoorde, 2013):

AMBITIEUS:

“Per 1 januari 2015 staat de Werkorganisatie stevig: de processen zijn effectief en efficiënt, medewerkers kennen en dragen hun verantwoordelijkheden en werken met plezier in deze organisatie, beide besturen voelen zich goed bediend en de burgers zijn tevreden over onze dienstverlening. We zijn sterker, beter en goedkoper dan voor de ambtelijke integratie.”

PROFESSIONEEL:

“We zijn in staat om heldere en eenduidige opdrachten te formuleren, deze opdrachten te realiseren en te monitoren. Beleidsmatige keuzes en manier van werken op bestuurlijk niveau komen zoveel mogelijk overeen.”

DIENSTVERLENEND:

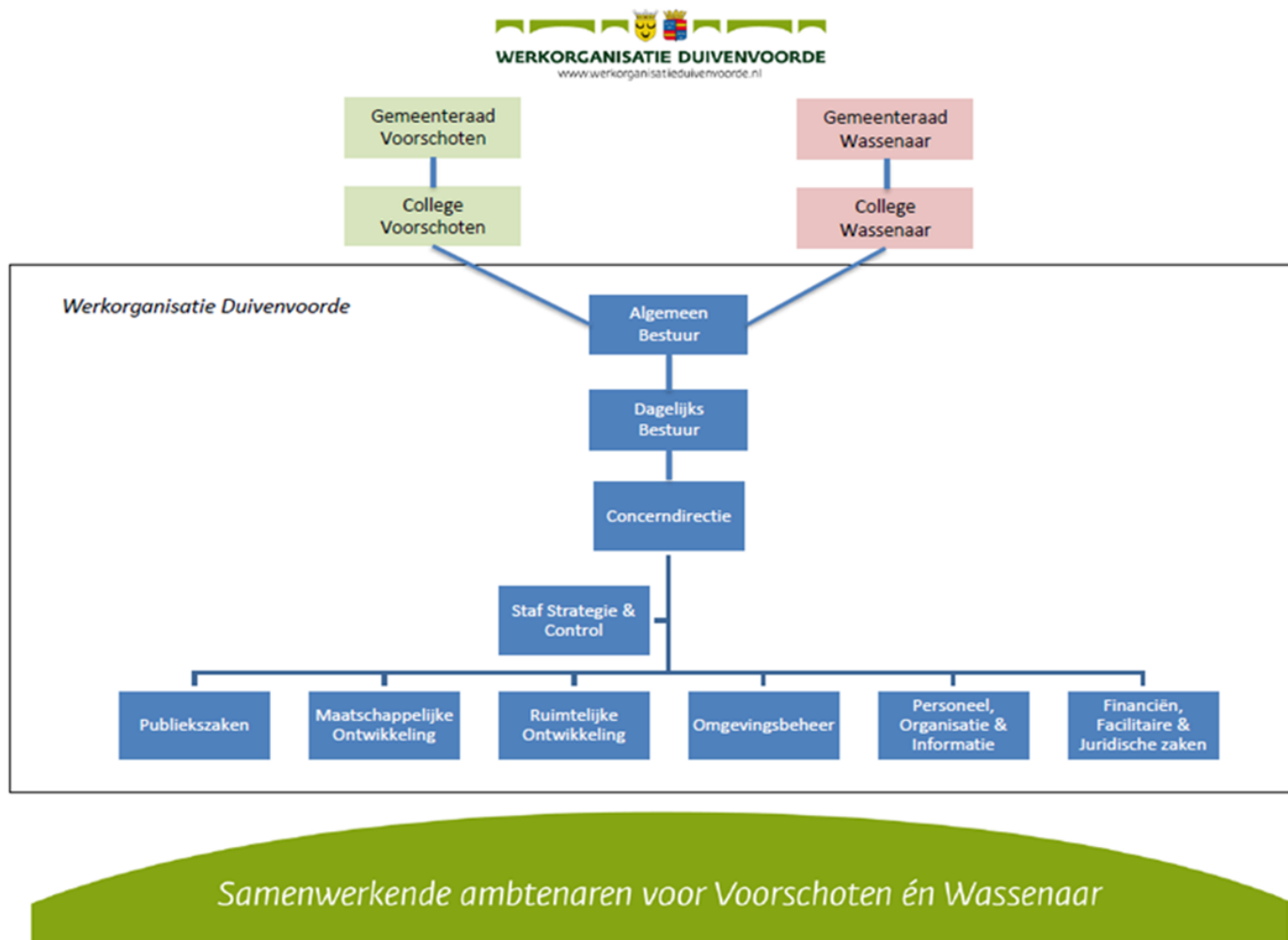
“Er zijn geen achterstanden in de dienstverlening aan inwoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen. Iedereen werkt met Decos. De organisatie werkt zaakgericht. De organisatie werkt volgens één visie op dienstverlening.”

SAMEN ZIJN WE STERK:

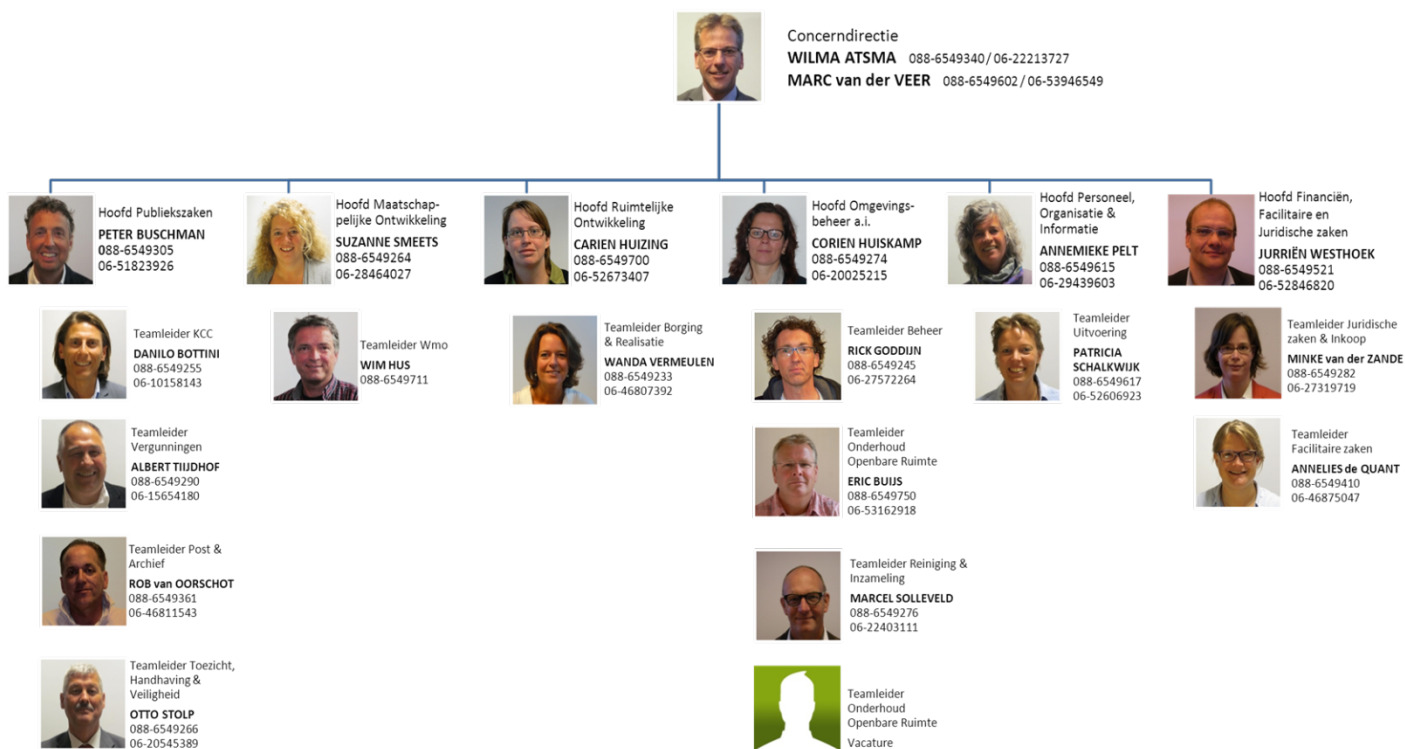
“Medewerkers weten wat hun werk inhoudt en wat er van hen wordt verwacht. Ze kennen en nemen hun verantwoordelijkheid. Medewerkers zijn voor hun rol toegerust. Medewerkers weten wie welke taak heeft.”

AANLEIDING TOT DIT ONDERZOEK

De resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, hierna MTO, zijn bedoeld om in kaart te brengen wat er speelt bij een organisatie vanuit het perspectief van de medewerkers. Het uitgangspunt van dit onderzoek is dat organisaties pas optimaal kunnen presteren wanneer zij de juiste medewerkers hebben en deze medewerkers zowel willen als kunnen presteren. Dit onderzoek wees uit dat een groot deel van het personeel ontevreden is over de interne communicatie. Interne communicatie scoort hierop namelijk een 4,6, de laagste score van alle modules. (K. Schouten, Medewerkerstevredenheidsonderzoek Werkorganisatie Duivenvoorde, oktober 2014).



Figuur 10. Organogram Werkorganisatie Duivenvoorde (Intranet Werkorganisatie Duivenvoorde, 2014)



Figuur 11. Structuur Werkorganisatie Duivenvoorde (Intranet Werkorganisatie Duivenvoorde, 2014)

BIJLAGE IX LOGBOEK

Datum	Onderdeel	Betrokken / locatie	Afspraken en besluitenlijst
05/01/2015		Student Nikki Pierik en Agnes van Gaalen, hoofd communicatie, gemeente Alphen a/d Rijn	Eerste sollicitatiegesprek afgerond
07/01/2015		Student Nikki Pierik en Arjan Keus, manager Bluehour, Scheveningen	Tweede sollicitatiegesprek afgerond
13/01/2015		Student Nikki Pierik en Agnes van Gaalen, hoofd communicatie, gemeente Alphen a/d Rijn	Tweede gesprek afgerond
14/01/2015		Student Nikki Pierik en Arjan Keus, manager Bluehour, Scheveningen	Tweede gesprek afgerond
26/01/2015		Student Nikki Pierik en Michel van Delden, Delft	Derde sollicitatiegesprek afgerond
28/01/2015		Student Nikki Pierik en Fons Scheltema (directeur Management Support Assistant2) , Den Haag	Vierde sollicitatiegesprek afgerond
29/01/2015		Student Nikki Pierik en Arjan Keus, manager Bluehour, Scheveningen	Telefonisch besloten niet verder te gaan
03/02/2015		Student Nikki Pierik en Agnes van Gaalen, hoofd communicatie, gemeente Alphen a/d Rijn	Telefonisch besloten niet verder te gaan
05/02/2015		Student Nikki Pierik en Chantal Orbon (hoofd Marketing en Communicatie) (EY), Rotterdam	Vijfde sollicitatiegesprek
06/02/2015		Student Nikki Pierik, Seval Tasan (Communicatie) en Nicolle Inklaar (teamleider Communicatie) (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Zesde sollicitatiegesprek afgerond
17/02/2015		Student Nikki Pierik	Aanvraag afstudeeropdracht indienen
22/02/2015		Coördinator afstuderen Martien Schriemer	Per e-mail toestemming verkregen voor het project, afstudeerbegeleider Giovanna van Gaalen toegewezen gekregen
23/02/2015		Student Nikki Pierik en team Communicatie (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Eerste stagedag
02/03/2015		Afstudeerbegeleider Giovanna van Gaalen	Uitnodiging voor eerste coachingsgesprek

03/03/2015	Begeleiding	Student Nikki Pierik en afstudeerbegeleider Giovanna van Gaalen, hogeschool	Eerste coachingsgesprek
10/03/2015	TK	Student Nikki Pierik en team Communicatie (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Probleemomschrijving + Deskresearch
17/03/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Mogelijke probleemstelling + Deskresearch
30/03/2015	TK	Coördinator afstuderen Martien Schriemer, hogeschool	TK inleveren tweede kans
01/04/2015	TK	Welch informatie vergaren	Deskresearch
10/04/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Feedback TK tweede kans
10/04/2015	Begeleiding	Student Nikki Pierik en afstudeerbegeleider Giovanna van Gaalen, hogeschool	Tweede coachingsgesprek
10/04/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Probleem duidelijker afbakenen
12/04/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Onderzoek naar Welch
15/04/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	TK veranderen
20/04/2015	Kwalitatief onderzoek uitvoeren	Student Nikki Pierik en respondent 1, gemeente kantoor Wassenaar	Eerste interview afnemen
22/04/2015	Kwalitatief onderzoek uitvoeren	Student Nikki Pierik en respondent 2, gemeentekantoor Voorschoten	Tweede interview afnemen
23/04/2015	Kwalitatief onderzoek uitvoeren	Student Nikki Pierik en respondent 3, gemeentekantoor Wassenaar	Derde interview afnemen
23/04/2015	Kwalitatief onderzoek uitvoeren	Student Nikki Pierik en respondent 4, gemeentekantoor Wassenaar	Vierde interview afnemen
28/04/2015	Kwalitatief onderzoek uitvoeren	Student Nikki Pierik en respondent 5, gemeentekantoor Voorschoten	Vijfde interview afnemen
28/04/2015	Kwalitatief onderzoek uitvoeren	Student Nikki Pierik en respondent 6, gemeentekantoor Voorschoten	Zesde interview afnemen
29/04/2015	Kwalitatief onderzoek uitvoeren	Student Nikki Pierik en respondent 7, gemeentekantoor	Zevende interview afnemen

		Voorschoten	
29/04/2015	Kwalitatief onderzoek uitvoeren	Student Nikki Pierik en respondent 8, gemeentekantoor Voorschoten	Achtste interview afnemen
29/04/2015	Kwalitatief onderzoek uitvoeren	Student Nikki Pierik en respondent 9, gemeentekantoor Wassenaar	Negende interview afnemen
29/04/2015	Kwalitatief onderzoek uitvoeren	Student Nikki Pierik en respondent 10, gemeentekantoor Wassenaar	Tiende interview afnemen
01/05/2015	Kwalitatief onderzoek uitvoeren	Student Nikki Pierik en respondent 11, gemeentekantoor Wassenaar	Elfde interview afnemen
01/05/2015	Kwalitatief onderzoek uitvoeren	Student Nikki Pierik en respondent 12, gemeentekantoor Wassenaar	Twaalfde interview afnemen
13/05/2015	Begeleiding	Student Nikki Pierik en afstudeerbegeleider Giovanna van Gaalen, hogeschool	Derde coachingsgesprek
15/05/2015 tot 15/06/2015	-	-	-
16/06/2015	Analyseren	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Eerste en tweede interview uittypen
18/06/2015	Analyseren	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Derde en vierde interview uittypen
20/06/2015	Analyseren	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Vijfde en zesde interview uittypen
22/06/2015	Analyseren	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Zevende en achtste interview uittypen
24/06/2015	Analyseren	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Negende interview uittypen
26/06/2015	Analyseren	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Tiende interview uittypen
28/06/2015	Analyseren	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Elfde en twaalfde interview uittypen
29/06/2015	Analyseren	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Analyseschema's maken
30/06/2015	Analyseren	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Analyseschema's maken
01/07/2015	Analyseren	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Analyseschema's maken

02/07/2015	Begeleiding	Student Nikki Pierik en afstudeerbegeleider Giovanna van Gaalen, hogeschool	Vierde coachingsgesprek
06/07/2015	Voorwoord	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Voorwoord schrijven
07/07/2015	Methodologie	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Aanpassen
08/07/2015	Probleem -formulering	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Aanpassen
09/07/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Meer informatie over Welch toevoegen
10/07/2015	Binnenflap	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Binnenflap maken
13/07/2015	Voorblad	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Voorblad verbeteren
13/07/2015	Bronverwijzing	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Bronverwijzing nalopen
14/07/2015	Literatuurlijst	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Literatuurlijst ordenen
14/07/2015	Lay-out	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Lay-out in orde maken
15/07/2015	Inhoudsopgave	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Inhoudsopgave maken
15/07/2015	Resultaten	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Resultaten schrijven
16/07/2015	Conclusie	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Conclusie schrijven
16/07/2015	Aanbeveling	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Aanbeveling schrijven
17/07/2015	Implementatie	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Implementatie schrijven
17/07/2015	Reflectie	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Reflectie schrijven
17/07/2015	Samenvatting	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Samenvatting schrijven
17/07/2015	Logboek	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Logboek afmaken
17/07/2015	Thesis	Student Nikki Pierik en team Communicatie	Thesis inleveren bij Werkorganisatie Duivenvoorde

		(Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	
	Thesis	Student Nikki Pierik, hogeschool	Thesis inleveren op Hogeschool Leiden
	Beoordeling	Student Nikki Pierik	Beoordeling thesis
	beoordeling	Student Nikki Pierik en beoordelaar Martien Schriemer, hogeschool	Gesprek over beoordeling
19/11/2015	Begeleiding	Student Nikki Pierik en Eliane Caljouw, hogeschool	Eerste begeleidingsgesprek sinds beoordeling
19/11/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Probleemstelling aanpassen
22/11/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Doelstelling aanpassen
	Begeleiding	Student Nikki Pierik en beoordelaar Martien Schriemer, hogeschool	Teveel HRM
14/12/2015	Inleiding	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Inleiding veranderen
14/12/2015	TK		Conceptueel model veranderen
15/12/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Conceptueel model veranderen
16/12/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Deelvragen aanpassen
16/12/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	TK aanpassen
16/12/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Welch aanpassen
16/12/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Quirke aanpassen
16/12/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Informatie zoeken over TOCOM
16/12/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Tocom aanpassen
17/12/2015	TK	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Tocom aanpassen
17/12/2015	Lay-out	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Lay-out
17/12/2015	Situatieschets	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Situatieschets uitgebreider maken
18/12/2015	Situatieschets	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Situatieschets uitgebreider maken
18/12/2015	TK	Student Nikki Pierik	Probleemformulering aanpassen

		(Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	
18/12/2015	Methodologie	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Methodologie uitgebreider maken
18/12/2015	Methodologie	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Operationalisatie uitgebreider maken
20/12/2015	Methodologie	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Operationalisatie uitgebreider maken
20/12/2015	Binnenflap	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Binnenflap veranderen
20/12/2015	Resultaten	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Resultaten bijwerken
21/12/2015	Resultaten	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Resultaten bijwerken
22/12/2015	Resultaten	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Resultaten bijwerken
22/12/2015	Conclusies	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Conclusies aanpassen
23/12/2015	Conclusies	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Conclusies aanpassen
24/12/2015	Conclusies	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Conclusies aanpassen
24/12/2015	Lay-out	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Lay-out
26/12/2015	Lay-out	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Lay-out
26/12/2015	Aanbevelingen	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Aanbevelingen aanpassen
27/12/2015	Aanbevelingen	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Aanbevelingen aanpassen
28/12/2015	Aanbevelingen	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Aanbevelingen aanpassen
28/12/2015	Implementatie	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Implementatie aanpassen
29/12/2015	Implementatie	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Implementatie aanpassen
29/12/2015	Lay-out	Student Nikki Pierik	Lay-out

		(Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	
29/12/2015	Samenvatting	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Samenvatting schrijven
30/12/2015	Samenvatting	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Samenvatting schrijven
31/12/2015	Titelblad	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Titelblad aanpassen
31/12/2015	Voorwoord	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Voorwoord schrijven
02/01/2016	Literatuurlijst	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Literatuurlijst
02/01/2016	Deskresearch	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Deskresearch ordenen
03/01/2016	Literatuurlijst	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Literatuurlijst
03/01/2016	Spelling	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Spellingscheck
04/01/2016	Logboek	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Logboek bijwerken
05/01/2016	Samenvatting	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Samenvatting uitbreiden
05/01/2016	Lay-out	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Lay-out bijwerken
06/01/2016	Thesis	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Spelling checken
07/01/2016	Thesis	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Aanpassen na spellingscheck
08/01/2016	Thesis	Student Nikki Pierik (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Laatste check
09/01/2016	Beoordeling stage	Student Nikki Pierik en team Communicatie (Werkorganisatie Duivenvoorde), Wassenaar	Goedkeuring stage
11/01/2016	Thesis	Student Nikki Pierik, hogeschool	Thesis inleveren op Hogeschool Leiden