



.....



Titel	De Bibliotheek verbindt...met interne communicatie!
Auteurs	Lian Cornelissen Loes Cornelissen
Opleiding Begeleider	Fontys Hogeschool Communicatie Pia Leenen
Opdrachtgever	Bibliotheek Eindhoven Maayke Krösing – Corporate Communicatie
Plaats	Eindhoven
Datum	9 juni 2009

*'Weet je waar ik gister liep?
in de bieb, ja in de bieb!
'k leende er een heel mooi boek,
het was maar een heel kort bezoek.
Er staan boeken in een zaal,
kies een strip of een verhaal.
Ik kom er bijna elke week
in de bi-bli-o-theek!'*

In dit voorwoord willen wij graag enkele mensen bedanken. Allereerst bedanken wij Maayke Krösing, communicatiemedewerker bij Bibliotheek Eindhoven, voor alle informatie en ondersteuning die zij ons gegeven heeft tijdens de afstudeerperiode. Daarnaast zijn wij Pia Leenen, begeleidend docent van Fontys Hogeschool Communicatie, dankbaar voor de feedback en inzichten die zij ons de afgelopen periode heeft gegeven. Tot slot bedanken wij alle geïnterviewde medewerkers van Bibliotheek Eindhoven voor hun openhartigheid en deelname aan het kwalitatieve onderzoek. Zij hebben een belangrijke en onmisbare bijdrage geleverd. Zij zijn de bron van deze scriptie: 'De Bibliotheek verbindt...met interne communicatie!'

Lian Cornelissen
Loes Cornelissen

Eindhoven, 9 juni 2009



Samenvatting

Bibliotheek Eindhoven heeft de afgelopen anderhalf jaar veel veranderingen doorgemaakt. Onder leiding van een nieuwe directeur is er een koerswijziging in het beleid doorgevoerd om in tijden van ontleding te overleven. Als kennis- en cultuurcentrum biedt Bibliotheek Eindhoven informatie, educatie, lezingen, voorstellingen, Eindhovense cultuurhistorie en workshops. De bibliotheek heeft inmiddels met diverse instellingen samenwerkingsverbanden opgestart. Door de nieuwe aanpak moet het aantal leden groeien. Bij alles staat de klant voorop. "Verrijking van de klant", is voortaan het doel.

Deze reorganisatie heeft voor onrust gezorgd. Een groot aantal medewerkers zag hun oude baan verdwijnen en kreeg te maken met een nieuwe functie waarin de begrippen klantgericht en ondernemend centraal werden gesteld. Naar die nieuwe functie moest men solliciteren. Dat heeft voor wrijving gezorgd.

Het jaar 2009 staat voor Bibliotheek Eindhoven in het teken van het leggen van een stabiele basis voor alle plannen die in 2008 zijn gestart. Waar afgelopen maanden veel aandacht geschonken is aan externe communicatie, wil Bibliotheek Eindhoven nu de huidige interne communicatie verbeteren. Uit het MTO van april 2008 blijkt dat slechts 14% van de medewerkers tevreden is met de interne communicatie. Meer dan de helft vindt de interne communicatie onvoldoende. De organisatie, en in het bijzonder Corporate Communicatie, wil graag meer inzicht krijgen in de interne communicatie en de behoeftes van de medewerkers. Reden voor een onderzoek.

Om Bibliotheek Eindhoven van passend advies te voorzien, is de volgende centrale vraag geformuleerd: *Hoe zien de organisatie- en communicatie-elementen van Bibliotheek Eindhoven er in de huidige situatie uit, welke knelpunten bestaan er en hoe kunnen deze verbeterd worden?*

Op basis van de centrale vraag zijn een zestal deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn door middel van desk- en fieldresearch beantwoord.

1. *Hoe zien de organisatie-elementen van Bibliotheek Eindhoven eruit aan de hand van het ESH-model van Weggeman?*
2. *Hoe zien de huidige interne communicatie-elementen van bibliotheek Eindhoven eruit?*
3. *Welke informatiebehoefte, onderverdeeld in taak-, beleids-, beheer-, sociale, motiverende informatie en kennismanagement, bestaat er onder de medewerkers van Bibliotheek Eindhoven?*
4. *Hoe tevreden zijn de medewerkers van Bibliotheek Eindhoven over de verschillende interne communicatiemiddelen?*
5. *Hoe waarderen de medewerkers de betrokkenheid binnen Bibliotheek Eindhoven?*
6. *Waar liggen de knelpunten op het gebied van interne communicatie bij Bibliotheek Eindhoven?*

Aan de hand van literatuur, eigen vakkennis en onderzoeksresultaten worden de deelvragen beantwoord. Hieronder de belangrijkste conclusies uit het onderzoek:

- Weinig aandacht voor interne communicatie op beleidsniveau
- Weinig bottom-up communicatie
- Kloof tussen top en werkvloer en tussen afdelingen; eilandcultuur
- Weinig kennis van de functie en positie van de Marketingafdeling
- Medewerkers spreken van cultuuromslag
- Levendig informeel circuit wijst op ontoereikend formele communicatie
- Genoeg informatie en middelen, maar geen structuur en overzicht

Aan de hand van deze gesignaleerde knelpunten, zijn er enkele verbeterpunten opgesteld op het gebied van interne communicatie binnen Bibliotheek Eindhoven, zodat deze geoptimaliseerd kan worden.

- De basis

Het formuleren van een intern communicatiebeleidsplan draagt bij aan meer structuur in de organisatie; een vaste basis. Er moet meer interactie plaatsvinden tussen top en werkvloer, tussen de verschillende vestigingen, maar ook tussen de verschillende afdelingen. Belangrijk hierbij is dat men elkaars taal spreekt, naar elkaars standpunten luistert, informatie uitwisselt en uiteindelijk een poging doet om tot afstemming te komen. Bibliotheek Eindhoven kan met deze visie meer balans brengen in topdown en bottom-up stromen.

- Meer structuur

Het gevaar bij het linking pin model is ruis. Voor een optimale werking van de linking pin structuur is het van belang dat interne communicatie op de agenda van elk overleg komt te staan. Hierdoor wordt duidelijk wie, wat, wanneer, naar wie en hoe communiceert. Wanneer medewerkers bottom-up communiceren en ideeën inbrengen, is het gewenst om hiervan een terugkoppeling te geven. Daarnaast kan een permanente ongecontroleerde stroom van geruchten voorkomen worden door zo snel mogelijk belangrijke informatie te verspreiden door de organisatie.

- Bruggen bouwen tussen...

Het is belangrijk dat er samenwerkingsverbanden ontstaan tussen top en vloer, tussen vestigingen en tussen afdelingen. Vier successen in de organisatie. Men kan daarnaast een 'wij-gevoel' creëren door medewerkers met elkaar kennis te laten maken. Combineer werkoverleggen met een afsluitende rondleiding en bezoek regelmatig verschillende vestigingen van Bibliotheek Eindhoven. Introduceer daarnaast een 'Broodje Bieb'. Door middel van deze lunch komen medewerkers van verschillende afdelingen en vestigen op een informele manier met elkaar in contact.

- Communicatiemiddelen

Interne communicatiemiddelen zijn binnen Bibliotheek Eindhoven voldoende aanwezig. Om meer structuur in de informatiestromen aan te brengen, is het wenselijk om voor elke afdeling een kanaal of middel te bepalen. Hier ligt ook een belangrijke taak voor het toekomstige intranet.

- En dan nog dit...

Stel een introductiepakket samen en stel mentoren aan om nieuwe medewerkers kennis te laten maken met de organisatie. Voer daarnaast een programma in van 'medewerker of team van de maand' voor het benoemen en creëren van trots binnen Bibliotheek Eindhoven.

1 	Inleiding	8
1.1	Aanleiding van de opdracht	8
1.2	Probleembeschrijving	8
1.3	Leeswijzer	9
2 	Onderzoeksaanpak	10
2.1	Doel	10
2.2	Centrale vraag	10
2.3	Deelvragen	10
2.4	Onderzoeksmethode	11
2.4.1	Deskresearch	11
2.4.2	Fieldresearch	12
3 	Organisatieanalyse	13
3.1	ESH-model	13
3.2	Structuur	13
3.3	Strategie	15
3.3.1	Snelle reorganisatie	16
3.4	Cultuur	17
3.5	Managementstijl	18
3.6	Personeel	19
3.7	Systemen	20
3.8	Gebouwen en locaties	20
3.9	Conclusie	21
4 	Analyse interne communicatie	23
4.1	Definitie interne communicatie	23
4.2	Functie interne communicatie	23
4.3	Visie op (interne) communicatie	24
4.3.1	Communicatievisie in de theorie	24
4.3.2	Communicatievisie Bibliotheek Eindhoven	24
4.4	Communicatiestructuur	25
4.4.1	Structuur	25
4.4.2	Formeel/informeel	25
4.4.3	Communicatiestromen	26
4.5	Organisatie van communicatie	27
4.5.1	Positie van Corporate Communicatie	27
4.5.2	Inrichting van Corporate Communicatie	27
4.6	Communicatieklimaat	28
4.7	Communicatiestrategie	28
4.7.1	Het Communicatiekruispunt	28
4.7.2	Communicatiestrategie Bibliotheek Eindhoven	28
4.8	Conclusie	29
5 	Informatiebehoefte	30
5.1	Need to know & want to know	30
5.2	Soorten informatie	31
5.2.1	Taakinformatie	31
5.2.2	Beleidsinformatie	31

5.2.3	Beheerinformatie	32
5.2.4	Sociale informatie	32
5.2.5	Motiverende informatie	32
5.2.6	Kennismanagement	32
5.3	 Conclusie	33
6 	Interne communicatiemiddelen	34
6.1	 Soorten middelen	34
6.1.1	E-mail	34
6.1.2	Intranet	35
6.1.3	Overlegvormen	36
6.2	 Conclusie	37
7 	Motiveren & (ver)binden van medewerkers	38
7.1	 Betrokkenheid	38
7.2	 Motivatie	38
7.3	 Binden	39
7.4	 Conclusie	40
8 	Advies	41
8.1	 Conclusies op een rijtje	41
8.2	 De Basis	41
8.2.1	Visie	42
8.2.2	Ja, en nu?	42
8.2.3	Interactie dus!	43
8.2.4	Positie Corporate Communicatie	43
8.2.5	Strategie	44
8.3	 Meer structuur	44
8.3.1	Linking pin structuur	44
8.3.2	Communicatiestromen	45
8.3.3	Soorten informatie	45
8.4	 Bruggen bouwen...	46
8.4.1	...tussen top en vloer	46
8.4.2	...tussen vestigingen	46
8.4.3	...tussen afdelingen	47
8.5	 Communicatiemiddelen	48
8.5.1	E-mail	48
8.5.2	Intranet	49
8.6	 En dan nog dit...	50
Bronnenlijst		52
Bijlage 1 	Organogram	53
Bijlage 2 	Interne communicatiemiddelen	54
Bijlage 3 	Vragenlijst semi-gestructureerde interviews	56
Bijlage 4 	Frequentietabellen interne communicatie vragen MTO	59

1 | Inleiding

Bibliotheek Eindhoven is opgericht in 1916 en uitgegroeid tot één van de grotere bibliotheken van het land. Na gehuisvest te zijn aan het Begijnhof en in de Piazza, heeft de vestiging Centrale¹ sinds 1 januari 1998 haar bestemming gevonden in het gebouw de Witte Dame aan de Emmasingel te Eindhoven. Naast de Centrale bestaat Bibliotheek Eindhoven uit negen verschillende vestigingen verspreid over de stad.

Sinds november 2007 heeft Bibliotheek Eindhoven een koerswijziging in het beleid doorgevoerd. Als multimediaal kennis- en cultuurcentrum biedt Bibliotheek Eindhoven informatie, educatie, lezingen, voorstellingen, Eindhovense cultuurhistorie en workshops. De bibliotheek heeft inmiddels samenwerkingsverbanden opgestart. Voorbeelden hiervan zijn de Krabbendans, MU, De Witte Tafel, Parktheater Eindhoven en Design Academy Eindhoven. Daarnaast verzorgt de bibliotheek diensten voor scholen en instellingen.

1.1 | Aanleiding van de opdracht

Bij Bibliotheek Eindhoven nam het aantal uitleningen af en de bedrijfsresultaten liepen terug. Thijs Torremans kreeg bij zijn aantreden als directeur in juni 2007 opdracht van de Raad van Toezicht om de instelling om te vormen tot een klantgerichte, moderne organisatie die in tijden van ontleding kan overleven. Torremans schreef een plan voor een grondige reorganisatie. Een wat traditioneel uitleeninstituut diende te veranderen in een cultureel centrum waarin het accent kwam te liggen op lezingen, workshops en activiteiten. Door de nieuwe aanpak moet het aantal leden groeien. Bij alles staat de klant voorop. "Verrijking van de klant", is voortaan het doel.

Deze reorganisatie heeft voor opschudding gezorgd. Een groot aantal medewerkers zag hun oude baan verdwijnen en kreeg te maken met een nieuwe functie waarin de begrippen klantgericht en ondernemend centraal werden gesteld. Naar die nieuwe functie moest men solliciteren. Dit heeft veel wrijving gegeven. Op de werkvloer klonken negatieve geluiden en in krantenartikelen uitten enkele (oud-)medewerkers onvrede over het nieuw gevoerde beleid.

Nu, ruim anderhalf jaar later, keert de rust langzaam weer terug bij Bibliotheek Eindhoven. Waar afgelopen maanden veel aandacht geschonken is aan externe communicatie, wil Bibliotheek Eindhoven nu de huidige interne communicatie verbeteren.

Volgens Koeleman (2003) is goede interne communicatie een belangrijk managementinstrument om een optimale samenwerking tussen medewerkers en organisatie tot stand te brengen. Niet alleen om medewerkers goed te informeren, maar ook om te zorgen voor een prettige werksfeer.

1.2 | Probleembeschrijving

Een opvallende uitkomst uit het Medewerkerstevredenheidsonderzoek² van april 2008 is dat slechts 14% van de medewerkers tevreden is met de interne communicatie. Meer dan de helft vindt de interne communicatie onvoldoende. Wanneer medewerkers gevraagd wordt wat ze aan de bibliotheek willen veranderen, komen zij met verschillende suggesties waaronder de verbetering van de onderlinge

¹ Vestiging Centrum wordt ook wel Centrale genoemd

² Hierna te noemen als MTO

communicatie. Naast 'algemene' onvrede over de interne communicatie signaleert Corporate Communicatie een dalend gebruik van het intranet.

De organisatie, en in het bijzonder Corporate Communicatie, wil graag meer inzicht krijgen in de interne communicatie en de behoeftes van de medewerkers. Reden voor een onderzoek. Uit de resultaten van dit onderzoek wordt een advies geformuleerd met betrekking tot de invulling van de interne communicatie. Het jaar 2009 staat voor Bibliotheek Eindhoven in het teken van het leggen van een stabiele basis voor alle plannen die in 2008 zijn gestart.

1.3 | Leeswijzer

In deze leeswijzer wordt de opbouw van de scriptie en de inhoud van de hoofdstukken kort uiteengezet. De structuur van deze scriptie is bepaald door de centrale vraag en deelvragen. Aan de hand van literatuur, eigen vakkennis en onderzoeksresultaten wordt per hoofdstuk een deelvraag beantwoord.

Hoofdstuk 2 beschrijft de onderzoeksopzet, de centrale vraag en de zes geformuleerde deelvragen. In hoofdstuk 3 wordt de organisatie Bibliotheek Eindhoven aan de hand van het ESH-model beschreven. Hoofdstuk 4 staat in het teken van communicatie. In dit hoofdstuk worden de verschillende onderdelen van communicatie geanalyseerd, zoals de visie, structuur, klimaat en strategie. De informatiebehoefte van medewerkers van Bibliotheek Eindhoven staat beschreven in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 staat in het teken van de interne communicatiemiddelen. In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op de betrokkenheid van medewerkers. Hierin komen thema's als motivatie en binden van medewerkers aan bod. Ten slotte wordt het advies geformuleerd in hoofdstuk 8. Het advies zal gebaseerd zijn op gesignaleerde knelpunten uit het onderzoek. Deze knelpunten zijn terug te vinden in de conclusie van ieder hoofdstuk.

2 | Onderzoeksaanpak

Volgens Reijnders (2006) zijn er globaal drie centrale aandachtspunten waarop een intern communicatieonderzoek gericht kan zijn: communicatiemiddelen, -processen en -effecten. Het onderzoek bij Bibliotheek Eindhoven is voornamelijk een procesonderzoek. Bij een procesonderzoek wordt een zo compleet en objectief mogelijk beeld geschetst van alle communicatieprocessen die zich afspelen binnen de organisatie. Op deze manier kunnen eventuele gevonden knelpunten in kaart worden gebracht.

2.1 | Doel

Het doel van het onderzoek is het uitbrengen van een gedegen advies op het gebied van interne communicatie binnen Bibliotheek Eindhoven, zodat deze geoptimaliseerd kan worden.

2.2 | Centrale vraag

In de oriëntatiefase is er een centrale vraag opgesteld. Het onderzoek bekijken we vanuit een intern communicatieoogpunt. Tijdens het onderzoek willen we op deze vraag antwoord krijgen om zo tot een degelijk en goed advies te komen. De centrale vraag luidt als volgt:

Hoe zien de organisatie- en communicatie-elementen van Bibliotheek Eindhoven er in de huidige situatie uit, welke knelpunten bestaan er en hoe kunnen deze verbeterd worden?

2.3 | Deelvragen

Aan de hand van de geformuleerde centrale vraag zijn er een zestal deelvragen opgesteld. Wij maken hierbij gebruik van verschillende theorieën.

1. *Hoe zien de organisatie-elementen van Bibliotheek Eindhoven eruit aan de hand van het ESH-model van Weggeman?*

Om deze deelvraag te beantwoorden maken we gebruik van het ESH-model van Weggeman (1992). Dit model bestaat uit zes elementen die met elkaar verbonden zijn. Dit zijn strategie, structuur, cultuur, managementstijl, personeel en systemen. Interne communicatie komt in alle elementen terug, maar behoort voor een groot deel tot 'systemen'.

2. *Hoe zien de huidige interne communicatie-elementen van bibliotheek Eindhoven eruit?*

Aangezien wij de organisatie analyseren vanuit een communicatieoogpunt, wijden wij hier een extra deelvraag aan. Bij het beantwoorden van deze deelvraag gebruiken wij het Funderingschema van Van den Bosch & Zweekhorst (2007). De communicatie-elementen bestaan uit visie, structuur, organisatie, klimaat en strategie.

3. *Welke informatiebehoefte, onderverdeeld in taak-, beleids-, beheer-, sociale, motiverende informatie en kennismanagement, bestaat er onder de medewerkers van Bibliotheek Eindhoven?*

Deze deelvraag is gebaseerd op een combinatie van de theorie van Reijnders (2006) en Koeleman (2003) wat betreft de soorten informatie. Waar Reijnders tekort schiet door de motiverende informatie achterwege te laten – deze komt echter wel terug in de bindfunctie van Reijnders – , schiet Koeleman te kort door de sociale informatie niet te noemen.

Dit levert voor dit onderzoek de volgende soorten informatie op:

- Taakinformatie (Reijnders, Koeleman)
- Beleidsinformatie (Reijnders, Koeleman)
- Beheerinformatie (Reijnders)
- Sociale informatie (Reijnders)
- Motiverende informatie (Koeleman)
- Kennismanagement (Koeleman)

In dit onderzoek schenken wij minimale aandacht aan kennismanagement. De aandachtspunten liggen bij taak-, beleid-, beheer-, motiverende en sociale informatie.

4. Hoe tevreden zijn de medewerkers van Bibliotheek Eindhoven over de verschillende interne communicatiemiddelen?

In het MTO van april 2009 is er een apart gedeelte opgenomen voor de beoordeling van de huidige interne communicatiemiddelen. Naast de uitkomsten van het MTO maken we gebruik van de resultaten uit de semigestructureerde diepte-interviews.

5. Hoe waarderen de medewerkers de betrokkenheid binnen Bibliotheek Eindhoven?

Reijnders (2006) onderscheidt drie verschillende functies van interne communicatie: Smeer-, bind- en interpretatiefunctie. Waar de smeerfunctie er voor zorgt dat taken efficiënt en doelgericht uitgevoerd worden, richt de bindfunctie zich op het creëren van een 'wij-gevoel' in de organisatie. De interpretatiefunctie ziet interne communicatie als doel om betekenissen te construeren en met elkaar te delen. Dit om dichter tot elkaar te komen, met meer begrip en een gedeeld (handelings)perspectief. Bovenstaande deelvraag richt zich op de laatste twee functies, de bind- en interpretatiefunctie.

6. Waar liggen de knelpunten op het gebied van interne communicatie bij Bibliotheek Eindhoven?

Het advies zal gebaseerd zijn op gesignaleerde knelpunten uit onderzoek. Deze knelpunten zijn terug te vinden in de conclusie van ieder hoofdstuk.

2.4 | Onderzoeksmethode

Op basis van bovenstaande deelvragen zijn er een aantal onderzoeksonderwerpen benoemd. Om informatie te verzamelen over de genoemde onderwerpen, maken we gebruik van desk- en fieldresearch.

2.4.1 | Deskresearch

Literatuuronderzoek

Naar aanleiding van een literatuuronderzoek is er gekozen voor het ESH-model van Weggeman (1992) om de organisatie in kaart te brengen en te analyseren. Om de communicatie te analyseren is er gebruik gemaakt van het Funderingschema van Van den Bosch & Zweekhorst (2007).

Analyse interne documenten

Interne documenten, zoals jaarverslagen, beleidsdocumenten en rapporten, hebben inzicht in de organisatie gegeven.

Internet en intranet

Zowel de intranetsite als de internetsite zijn regelmatig geraadpleegd voor informatie, maar ook om op de hoogte te blijven van de laatste interne ontwikkelingen.

2.4.2 | Fieldresearch

Bij fieldresearch maken we gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. Deze twee methoden zijn van belang om waardevolle informatie te verkrijgen.

Ongestructureerde observatie

De elementen cultuur en managementstijl van de organisatieanalyse zijn voornamelijk op basis van persoonlijke indrukken geanalyseerd.

Oriënterende interviews

De oriënterende gesprekken met het managementteam³, Corporate Communicatie, Personeel & Organisatie⁴ en Kwaliteitszorg hebben inzicht gegeven in de huidige interne communicatie. Ten tijde van onze afstudeerperiode was er geen Marketing manager. Deze taak werd tijdelijk waargenomen door de algemeen directeur. Naast deze interne interviews hebben we ook een interview afgenomen met de HR manager van Bibliotheek Almere. Interne communicatie valt daar onder de verantwoordelijkheid van de afdeling P&O.

MTO

Vanuit het MT wordt er een kwantitatief onderzoek verricht door middel van een MTO, vandaar dat dit onderzoek zich beperkt tot het kwalitatieve gedeelte en deskresearch. Dit onderzoek zal als verdieping en toevoeging dienen voor uitkomsten uit het MTO van april 2008. In april 2009 is er een nieuw MTO onder de medewerkers van Bibliotheek Eindhoven afgenomen, hierin is een onderdeel interne communicatie opgenomen. Resultaten uit dit MTO zijn na te lezen in bijlage 4.

Semigestructureerde diepte-interviews

Door het afnemen van semigestructureerde diepte-interviews met medewerkers van Bibliotheek Eindhoven hebben wij inzicht gecreëerd in de huidige en gewenste interne communicatie binnen de organisatie. De interviews leveren een bijdrage aan het beantwoorden van de deelvragen. Bestaande onderzoeksresultaten worden hiermee bevestigd en aangevuld. Medewerkers zijn geselecteerd naar functie, vestiging en aantal dienstjaren. Na 15 diepte-interviews kunnen wij spreken van inhoudelijke verzadiging. De geïnterviewde medewerkers geven een representatief beeld van Bibliotheek Eindhoven. Aan de hand van theorie van Reijnders (2006) en Koeleman (2003) hebben wij een vragenlijst opgesteld die als leidraad dient voor het interview. De volledige vragenlijst is terug te vinden in bijlage 3. Om de anonimiteit van deze respondenten te waarborgen, zijn er geen volledig uitgewerkte interviews na te lezen. Door middel van citaten worden conclusies, knelpunten en verbeterpunten toegelicht. Citaten zijn in drie categorieën te onderscheiden:

- Medewerker; Frontoffice, Senior Frontoffice, Backoffice en enkele Marketingmedewerkers.
- Manager; Shopmanagers en Portfoliomanagers.
- MT; Managementteam met uitzondering van de Marketing manager.

³ Hierna te noemen als MT

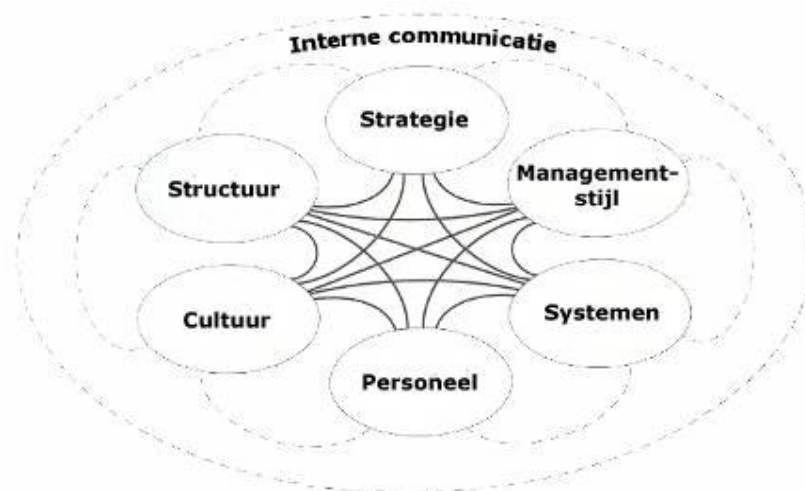
⁴ Hierna te noemen als P&O

3 | Organisatieanalyse

Dit hoofdstuk brengt de organisatie Bibliotheek Eindhoven in kaart. Allereerst wordt een klein theoretisch kader weergegeven, gevolgd door een analyse van de organisatie aan de hand van het ESH-model van Weggeman (1992). Hiermee beantwoorden wij de deelvraag; *Hoe zien de huidige organisatie-elementen van Bibliotheek Eindhoven eruit aan de hand van het ESH-model van Weggeman?*

3.1 | ESH-model

De wijze waarop de organisatie Bibliotheek Eindhoven wordt ingericht, wordt beschreven aan de hand van het Evenwicht-Samenhang-Heterogeniteit model van Weggeman (1992), zie Figuur 1. Dit model bestaat uit de elementen strategie, structuur, cultuur, managementstijl, personeel en systemen. Aanvullend bekijken we een extra factor: de invloed van het gebouw en de locatie op de interne communicatie. De volgorde waarin deze elementen worden weergegeven is willekeurig. Alle elementen hangen met elkaar samen en zijn even belangrijk. Wanneer er iets verandert in één van de elementen, heeft dat gevolgen voor de andere elementen. Ze vertonen onderlinge samenhang en heterogeniteit. Er is sprake van een harde, meetbare kant en een zachtere, niet-meetbare kant. Interne communicatie komt in alle elementen terug, maar behoort voor een groot deel tot de 'systemen'. In hoofdstuk 4 wordt uitgebreid ingegaan op de interne communicatie van Bibliotheek Eindhoven.



Figuur 1: ESH-model van Weggeman (1992)

3.2 | Structuur

De structuur van een organisatie heeft grote invloed op de interne communicatie. Om een duidelijk beeld te krijgen van de communicatiestructuur is zicht op de organisatiestructuur een voorwaarde. Bibliotheek Eindhoven is een platte lijn-staforganisatie⁵. Op dit moment zijn er 144 medewerkers in dienst. De tweekoppige directie wordt gecontroleerd door de Raad van Toezicht. De directie wordt bijgestaan door diverse stafafdelingen, waaronder Planning & Control, P&O, Secretariaat en Kwaliteitszorg.

⁵ Voor organogram zie bijlage 1

Bibliotheek Eindhoven bestaat uit tien verschillende vestigingen verspreid over de stad Eindhoven:

- Achtse Barrier
- Centrum
- Gestel
- Herzenbroeken
- Meerhoven
- Mensfort
- Stratum
- Strijp
- Vaartbroek
- Woenselse Heide

Aan het hoofd van elke vestiging staat de shopmanager, die resultaatverantwoordelijk is en leiding geeft aan een team van vijf à zes medewerkers. Uitzondering is de vestiging Centrum, hier werkt de grootste groep medewerkers en wordt de shopmanager bijgestaan door een assistent. De shopmanagers worden aangestuurd door de Vestiging manager die deel uitmaakt van het MT. Naast de Vestiging manager zitten in het MT ook de tweekoppige directie, de Backoffice manager en de Marketing manager.

Volgens de linking pin-structuur van Likert (1961) bestaat een organisatie uit elkaar overlappende groepen, waarbij de leider van de groep ook lid is van een hiërarchisch hogere groep. Deze structuur wordt ook gehanteerd bij Bibliotheek Eindhoven.

Bibliotheek Eindhoven heeft drie afdelingen; Marketing, Backoffice en Vestigingen, ofwel Frontoffice. De in 2007 gestarte reorganisatie van de bibliotheek heeft ertoe geleid dat begin 2008 veel medewerkers in de Frontoffice een nieuwe functie hebben aanvaard. Het aantal functies is teruggebracht tot twee: medewerker Frontoffice en senior medewerker Frontoffice. De senior medewerker Frontoffice is verbonden aan de vestiging Centrum en is verantwoordelijk voor het uitvoeren van projecten in onderwijs, zorg en welzijn en de begeleiding van de programmering. Daarnaast zijn er vier kernteams: Presentatie, Klantenservice, Onderwijs en Muziek. Zij vormen een vast aanspreekpunt binnen de vestiging Centrum.

Marketing staat centraal in de organisatie. Onder leiding van de Marketing manager beweegt de Marketingafdeling zich horizontaal, verticaal en diagonaal door de organisatie heen. De gehele Marketingafdeling bestaat uit:

- Collectie & Assortimentsselectie
- Direct Marketing
- Marketing Communicatie
- Corporate Communicatie
- Marktonderzoek
- Website & Online Marketing
- Business Analyse & Prijsbeleid
- Portfolio B2C; Jeugd & Jongeren
- Portfolio B2C; 18-35
- Portfolio B2C; 35+
- Portfolio B2B; Wonen, Zorg & Welzijn
- Portfolio B2B; Primair Onderwijs
- Portfolio B2B; Voortgezet Onderwijs

Sinds de reorganisatie is er sprake van een Marketingafdeling. Uit reacties van verschillende medewerkers concluderen wij dat hier nog veel onduidelijkheid over bestaat.

Medewerker: "Ik heb wel eens het idee dat als wij in de Frontoffice ergens mee bezig zijn, dat ze daar ook op de Marketingafdeling aan werken. Dat weet je van elkaar niet en daar kom je dan toevallig achter. Er zijn te weinig dwarsverbanden, het zijn echt drie verschillende poten. Er zijn enkele mensen die in de Backoffice en Frontoffice werken maar er is heel weinig wisselwerking."

Uit onderzoek blijkt dat er nog grijze gebieden zijn in de structuur, met name bij deze nieuwe afdeling. Er bestaat soms onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor bepaalde taken.

Medewerker: "Er is geen duidelijk organogram of takenomschrijving van wie wat doet op de Marketingafdeling. Van de meeste medewerkers weet ik het niet."

Manager: "Ik denk dat de structuur nog niet duidelijk genoeg is bij de mensen op de werkvloer; wie heeft nu verantwoordelijkheid waarvoor? Dat is een proces wat is ingezet met de reorganisatie. Zelfs binnen de Marketingafdeling was tot voor kort ook nog niet echt duidelijk hoe dit geregeld was."

Marketing en communicatie is één afdeling, maar wij zien nog te weinig samenhang. Het onderscheid tussen sommige functies is niet duidelijk. Afstemming met plannen en activiteiten zou meer moeten gebeuren. Dit moet groeien. Bovendien was er ten tijde van onze afstudeerperiode geen Marketing manager aanwezig. Deze taak werd tijdelijk overgenomen door de algemeen directeur. Begin juni 2009 start de nieuwe Marketing manager.

Manager: "Onze jaarplannen zouden meer op elkaar afgestemd moeten worden. Iedereen schrijft zijn eigen plan en die worden vervolgens gebundeld. Maar deze zouden eigenlijk nauw op elkaar aan moeten sluiten."

3.3 | Strategie

De strategieformulering wordt gebaseerd op de visie en missie. De visie schetst het toekomstbeeld en de missie beschrijft de bestaansreden van de organisatie. Operationalisering van de missie wordt verwezenlijkt door het formuleren van doelstellingen. Om deze doelstellingen te realiseren is een strategie van belang.

In de visie van Bibliotheek Eindhoven staan vier O's centraal: Ontdekken, Ontspannen (inspireren) en Ontmoeten wat leidt tot persoonlijke Ontwikkeling. Daarnaast hanteert de organisatie de volgende mission statement:

"De Bibliotheek Eindhoven verbindt mensen, hun kennis en cultuur en levert daarmee een bijdrage aan de persoonlijke ontwikkeling van alle bewoners en de maatschappelijke ontwikkeling van de stad Eindhoven." (Financieel jaarverslag, 2008)

De kernwaarden bestaan uit de 3 V's en zijn als volgt geformuleerd:

- Verdieping
- Verrijking
- Verbinding

Voor 2009 en 2010 staan de doelen en strategieën beschreven in de notitie 'De Bibliotheek Verbindt...'. Naast dit beleidsplan zijn er ook nog deelplannen, zoals het marketing-, communicatie- en P&O-plan. De doelen die hierin zijn opgenomen worden geëvalueerd.

Als doel is nadrukkelijk gekozen voor groei. Niet alleen op de traditionele onderdelen abonnees en uitleningen, maar ook op webgebruik, projectomzetten, samenwerkingsrelaties en posities in de stad Eindhoven als culturele instelling (Financieel jaarverslag, 2008).

Manager: "Ik denk dat de focus van de mensen in de Frontoffice ook wel duidelijk is, de nieuwe doelen zijn gekozen. De notitie 'De Bibliotheek Verbindt...' is meerdere malen gecommuniceerd en dat is goed, de richting is duidelijk. Dat was in het verleden minder."

Strategie en interne communicatie zijn op twee manieren met elkaar verbonden. Ten eerste zorgt interne communicatie voor input bij de strategieformulering. Om tot een goede strategie te komen heeft men kennis nodig van de omgeving en van de eigen sterktes en zwaktes. Ten tweede is het belangrijk om de resultaten van de strategieformulering uit te wisselen met medewerkers van de organisatie die niet direct bij dit proces betrokken worden (Koeleman, 2003).

Om de strategiewijziging naar alle medewerkers van Bibliotheek Eindhoven te communiceren is er voornamelijk gebruik gemaakt van *informer*, een van de vier basisstrategieën van Van Ruler (1998) voor communicatie bij verandering. Hierbij ligt het accent op informatieverstrekking over het veranderingsproces. Informatie wordt aangeboden, zodat een ander een mening kan vormen en zo nodig initiatieven kan nemen. Naast *informer* is er ook gebruik gemaakt van *overreden* waarbij het accent ligt op beïnvloeden. Medewerkers zijn overtuigd geraakt van de noodzaak om een strategiewijziging door te voeren in de bibliotheek. De vier basisstrategieën van Van Ruler worden verder toegelicht in paragraaf 4.7, Communicatiestrategie.

Medewerker: "We hebben voor de reorganisatie bijeenkomsten gehad. Achteraf hadden we misschien wat meer onze mond open moeten doen, want er is nogal wat veranderd. Maar iedereen was toen nogal verbaasd. Je wist al wel dat er iets moest gaan veranderen, want als we zo door zouden gaan zou de bibliotheek niet lang meer bestaan. Maar ik vond de verandering nogal heftig, ik denk dat het te snel is gegaan."

3.3.1 | Snelle reorganisatie

Met een nieuw beleid en een duidelijke koers voor ogen heeft Bibliotheek Eindhoven in 2008 een snelle reorganisatie doorgevoerd. Er is een plattere, klantgerichte organisatie gerealiseerd en marketing is centraal komen staan in de organisatie. Alle medewerkers moesten intern opnieuw solliciteren en aanvaarden een nieuwe functie. Dat heeft veel wrijving gegeven. Veelal werden zij verplaatst naar andere vestigingen. Daarmee werd duidelijk gemarkeerd: vanaf nu is het anders. Uit de ontstane onzekerheid is onrust in de organisatie ontstaan.

Medewerker: "Voor de reorganisatie viel me op dat iedereen alles kon en alles mocht. Over elk klein dingetje werd ieders mening gevraagd. Ik had zoiets van: je bent ook een bedrijf! Die mentaliteit hadden ze hier nog niet. Die moeten ze nu wel hebben en dat is voor veel mensen een omschakeling. Dat leidt ook wel eens meer tot ergernis dan voor de reorganisatie. Maar het contact onderling blijft gewoon leuk. En de mensen willen nog steeds graag voor de bibliotheek werken."

Medewerker: "De reorganisatie heeft er behoorlijk ingehakt. Mensen moesten solliciteren op hun eigen of nieuwe functie. En een nieuwe directeur, een nieuw P&O medewerkster... Ik denk dat dat een beetje een beeld heeft geschapen bij de mensen van 'o het is wat zakelijker geworden, laten we maar onze mond houden want straks zijn we onze baan kwijt'."

Medewerkers zagen de noodzaak van een verandering in. Alleen met de manier waarop de reorganisatie is ingezet, zijn de meesten het niet eens. Er heerst voornamelijk onvrede over het tempo en personeelsbeleid.

Medewerker: "Er moesten dingen anders. Maar de manier waarop ben ik het niet mee eens."

Medewerker: "Het was wel nodig. Het aantal leden liep terug en dan moet er iets gebeuren, maar niet zo rigoureuus als ze gedaan hebben. Er zijn een hoop collega's weg en die ga je dan toch wel missen. Ook wat betreft kennis."

Manager: "Er zijn mensen die nog steeds met haatgevoelens lopen. Om die reden zijn er ook mensen weggegaan. Er zijn mensen die naar de krant of bibliotheekblad zijn gegaan. Ook niet op een nette manier. Je kunt best naar Thijs. Je verhaal doen. Daar staat hij best voor open."

3.4 | Cultuur

Koeleman (2003) beschrijft cultuur met de volgende definitie: *Het geheel van gemeenschappelijke waarden en normen van een groep mensen en het daaruit voortvloeiende gedrag.*

Bibliotheek Eindhoven verandert alleen als de medewerkers ook veranderen, dus daarmee de cultuur. Medewerkers spreken over een cultuuromslag sinds de reorganisatie. Voor de reorganisatie had je te maken met een consensuscultuur met veel zelfsturende teams; veel lagen. Nu wil de bibliotheek veranderen naar een ondernemende en klantgerichte cultuur, waarin proactiviteit wordt gestimuleerd. Die verandering is niet voor iedereen in de organisatie eenvoudig. Aanpassing van de organisatiecultuur is een uiterst gevoelige aangelegenheid. Dit betekent immers bijstelling van normen en waarden, overtuigingen en gedrag.

Medewerker: "De bibliotheek is veranderd van een wat softe, zachte cultuur naar een wat meer hardere en ondernemende cultuur."

MT: "Wij willen klantgerichter zijn, betrokkenheid op de mens in plaats van de inhoud. Dat is moeilijk voor sommige medewerkers. De meesten zijn toch introvert. Je creëert eigenlijk een andere baan voor medewerkers. Ze moeten nu iets doen, wat ze voorheen nooit deden. Daardoor zijn er ook medewerkers vertrokken."

Normen en waarden zijn meestal sterk verankerd in de organisatie en zijn daarom moeilijk te veranderen. Ze vormen de kern van de organisatiecultuur en bepalen in hoge mate het succes van de organisatie. Medewerkers van Bibliotheek Eindhoven hechten veel waardering aan een hoge betrokkenheid bij collega's. Het onderlinge wij-gevoel heerst sterk bij directe collega's. Dit remt echter de open en eerlijke feedback naar elkaar, want medewerkers behouden graag de plezierige werksfeer. Angst voor confrontatie of om zichzelf bloot te geven speelt hierbij ook een rol.

Manager: "Mensen moeten meer op elkaar afstappen maar vinden dit nog steeds heel eng. Dit is echt het type mensen wat er werkt. De nieuwe mensen zijn ook echt aangenomen op mondigheid, om weerwoord te geven. Er zit dus veel verschil tussen de nieuwe en oude medewerkers. In het laatste planningsgesprek met medewerkers heb ik extra aandacht geschonken aan het feedback geven en ontvangen."

Medewerker: "De sfeer onder collega's is niet veranderd. Dat is nog altijd even goed. Gelukkig wel! Als dat niet meer zo zou zijn, was ik allang hier weg gegaan. Nee, dat zit wel goed, maar het is zakelijker geworden."

Binnen Bibliotheek Eindhoven is het informele circuit erg levendig. Hieronder worden alle vormen van communicatie binnen de organisatie verstaan die niet verlopen via een vastgelegde communicatiestructuur. Hierin zijn volgens Reijnders (2006) vier vormen te onderscheiden: informeel afstemmen van de (eigen) werkzaamheden, lobby, sociale informatie-uitwisseling en geruchten. Vooral het geruchtencircuit heeft invloed op het bedrijfsproces. Dit compenseert wat ontbreekt aan formele beleidsinformatie. De onrust die de reorganisatie met zich mee bracht, heeft invloed gehad op het informele circuit.

Medewerker: "Dan heeft die weer wat gehoord en dan wordt dat weer onderling doorverteld. Ja, je blijft zo van veel dingen op de hoogte."

MT: "Het communiceren gaat hier met allerlei omwegen. Mensen praten vaak over elkaar en niet met elkaar. Hier ligt ook wel een stukje verantwoordelijkheid bij de leidinggevende. Deze organisatie is nog niet open en eerlijk genoeg. Ik maak me daar sterk voor, om veel directer en opener te communiceren. Eerlijk dingen tegen elkaar zeggen is niet altijd even leuk maar levert wel iets op!"

Bibliotheek Eindhoven heeft te maken met een eilandcultuur. Medewerkers ervaren dit niet alleen tussen de verschillende vestigingen, maar ook tussen de verschillende afdelingen van de organisatie: Backoffice, Frontoffice en Marketing. Groepsvorming of eilandjes voldoen aan een menselijke behoefte om een aantal anderen te kennen, te vertrouwen en bij hen te horen. Dat werkt prettig, veilig en vertrouwd.

Manager: "Men wil graag dat het één groot geheel wordt. Maar dat wordt het nooit! De Centrale is zo afwijkend. Het is ook heel typisch, mensen willen of in de Centrale werken of in de filialen. Daar is gewoon verschil."

3.5 | Managementstijl

Elke manager heeft in de loop der tijd een bepaalde stijl van leidinggeven ontwikkeld. De mate waarin die stijl effectief is, hangt mede af van de situatie waarin de afdeling of organisatie zich bevindt. Leidinggevendenden hanteren vaak verschillende managementstijlen, afhankelijk van de mate waarin de groep medewerkers in staat is om zijn taak te kunnen en te willen vervullen; de competentie van de groep.

Bibliotheek Eindhoven heeft een reorganisatie doorgevoerd. Volgens Koeleman (2003) vraagt dit om een manager die kan organiseren en regelen en zich niet snel uit het veld laat slaan. Het MT van Bibliotheek Eindhoven heeft een duidelijke koers voor ogen, onder leiding van Thijs Torreman wordt dit beleid doorgevoerd in de gehele organisatie.

Manager: "Naar mijn mening zijn het vooral de shopmanagers die samen met het MT de koers bepalen."

Manager: "Bij ons is het punt dat ze te snel willen, te vlug, te veel tegelijk."

Manager: "Ik vind dat Thijs heel goed weet hoe de bibliotheek zich zou moeten gaan ontwikkelen, tenminste in zijn visie, en daar kan ik me vaak in vinden. Hij bepaalt voor een groot gedeelte de koers en de rest moet daar uitvoering aan geven. Zo ook met mijn targets. Dat is concreet, daar kan ik iets mee. Dan kom je een beetje uit die overlegcultuur. Er zijn gewoon een aantal mensen verantwoordelijk en de rest moet daar medewerking aan geven. Ik vind dit wel een fijn model, daar ben je wel slagvaardig mee."

Een groot aantal medewerkers heeft met deze reorganisatie een nieuwe functie aanvaard. Deze situatie vraagt om een leiderschapsstijl die zich erg taakgericht opstelt. Communicatie verloopt top-down op een instructieachtige wijze. Als de competentie van de medewerkers toeneemt, moet volgens de theorie van Hersey en Blanchard (1977) het taakgerichte worden verminderd en meer aandacht worden geschonken aan het mensgericht leidinggeven. Er is hierbij meer sprake van tweerichtingsverkeer. Binnen Bibliotheek Eindhoven wordt feedback geven gestimuleerd door de shopmanagers en het MT. Dit gebeurt door middel van cursussen en planning- en voortgangsgesprekken. Uit onderzoek komt naar voren dat medewerkers hiervan op de hoogte zijn, hier positief tegenover staan, maar het in de praktijk nog weinig toepassen.

Medewerker: "Feedback geven is wel mogelijk, maar dat zit hier niet zo in de mensen. Dat wordt nu wel meer gepusht. Ik vind dat wel goed; leren feedback geven. Maar de mensen hebben er toch moeite mee. Ze willen elkaar geen pijn doen of zo."

Medewerker: "Medewerkers worden niet meteen betrokken bij beslissingen. Om een gegeven moment wel, maar dan is er al vaak een beleid uit gezet. De mogelijkheid bestaat om er nog op te reageren. Dan kan het misschien nog enigszins bijgesteld worden, maar ik heb zelf niet de indruk dat je vanaf het prille begin erbij betrokken wordt."

3.6 | Personeel

Binnen de bibliotheekbranche werken bijzonder betrokken mensen. Dit heeft tot gevolg dat mensen vaak jarenlang bij dezelfde werkgever blijven. Er is nu een verschuiving gaande van 'boekgericht' naar 'mensgericht', zo ook bij Bibliotheek Eindhoven. Tien jaar geleden was affiniteit met boeken belangrijker, nu is er meer aandacht voor de klanten en voor de functie in de samenleving.

Manager: "Vroeger was het klantencontact anders, dan kwamen mensen echt vragen om je kennis. Alles was zo te vinden en netjes gerangschikt. Dat maakte mensen trots. Nu hebben ze dat afgenomen en daar ontstaat wel wrijving over."

Sinds het nieuwe beleid heeft P&O de opdracht gekregen andere mensen binnen te halen aan de hand van een profiel. Meer commercieel en proactief. Bibliotheek Eindhoven wil klantgerichter zijn. Van aanbodgericht naar klantgericht. Om als klantgerichte organisatie te functioneren, is de medewerking van alle medewerkers nodig. Medewerkers worden hierin gecoacht en gestimuleerd door middel van cursussen, opleidingen en planning- en voortgangsgesprekken.

Medewerker: "Ik heb de indruk dat er wat meer van je verwacht wordt. Voorheen was het iets vrijblijvender, maar nu heb je allemaal planning- en beoordelingsgesprekken. Je moet echt presteren en dat was vroeger niet zo."

Net als collega bibliotheken wordt Bibliotheek Eindhoven gekenmerkt door de vele parttimers en vrouwelijke medewerkers. Momenteel krijgt de branche ook te maken met vergrijzing waardoor er binnenkort een grote groep mensen gaan uitstromen.

3.7 | Systemen

Bij het begrip systemen moet gedacht worden aan de regels en procedures die in organisaties worden gehanteerd om de mensen in de organisatie te sturen. Binnen Bibliotheek Eindhoven maken ze onder andere gebruik van VUBIS. VUBIS is een geïntegreerd bibliotheekpakket dat naast catalogiseren en de publiekscatalogus ook modules bevat voor het verwerken van de bestel-, uitleen-, en tijdschriftenadministratie. Sinds kort werkt Bibliotheek Eindhoven met een nieuw in- en uitlever systeem, het zogenoemde RFID-systeem. Met RFID is de stap naar selfservice in de bibliotheek gemaakt. RFID is een technologie die gebruikt wordt om door middel van radiofrequenties informatie uit chips te lezen. Op afstand kunnen objecten geïdentificeerd, geregistreerd, beveiligd en terug gevonden worden. Daarnaast maakt Bibliotheek Eindhoven gebruik van TimeTell (tijd- en urenregistratie), budgetprocedures en kwaliteitsprocedures. In juni 2009 wordt het ICT-netwerk binnen Bibliotheek Eindhoven volledig vernieuwd. Daarnaast staat ook een nieuw internet en intranet op de planning.

Voor het beoordelen van werknemers wordt er gebruik gemaakt van een driedelige gesprekscyclus; een planning-, voortgang- en beoordelingsgesprek met je leidinggevende. Volgens Koeleman (2003) is de interne communicatie in organisaties, bestaande uit een basisstructuur met bijbehorende regels ook deels te beschouwen als een systeemonderdeel. In hoofdstuk 4 wordt de huidige interne communicatie van Bibliotheek Eindhoven verder toegelicht.

3.8 | Gebouwen en locaties

Naast de structuur en de cultuur oefent ook de wijze waarop Bibliotheek Eindhoven is gehuisvest veel invloed uit op het verloop van de interne communicatie. De Centrale is gevestigd in de Witte Dame, op de eerste, tweede en derde etage. Vaak wordt er gesproken over 'boven' en 'beneden', de kantoren bevinden zich bijna allemaal op de derde etage. Een zichtbare scheiding die ook door sommige medewerkers als drempel wordt ervaren.

Medewerker: "Ik vind de afstand soms wel een beetje groot tussen boven en beneden. Ik zie weinig mensen beneden. Vragen hoe het gaat, of het lukt. Dat mag wel meer. Maar dat is al die jaren zo geweest. Dat zou ik persoonlijk anders aanpakken, wat meer interesse naar elkaar."

Ook de spreiding van de verschillende vestigingen heeft gevolgen voor de wijze waarop de interne communicatie verloopt. Hoe dichter men bij elkaar gehuisvest, hoe groter de kans dat men in elkaars netwerk zit en informatie uitwisselt.

Manager: "Je bent wel verbonden met de Centrale, maar het is echt je eigen filiaal."

3.9 | Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we de organisatie-elementen van Bibliotheek Eindhoven in beeld gebracht. De conclusies en knelpunten die wij signaleren, behandelen wij puntsgewijs in deze paragraaf.

- (Te) snelle reorganisatie

Medewerkers zijn het eens met het feit dat er een reorganisatie moest plaatsvinden om het bestaan van de bibliotheek te garanderen. Alleen is een groot aantal medewerkers het niet eens met de manier waarop dit gebeurd is. Het tempo was te hoog en met name de keuzes in het personeelsbeleid heeft tot onvrede geleid.

- Afstand tussen werkvloer en top wordt als groot ervaren

De medewerkers op de vloer hebben over het algemeen weinig contact met de directie en de directiestaf. Dit komt mede doordat er een zichtbare afstand plaats vindt. De kantoren bevinden zich bijna allemaal op de derde etage. Hierdoor ziet men elkaar minimaal en vindt er weinig interactie plaats. Dit geldt ook voor Marketing en Backoffice.

- Weinig kennis van de functie en positie van de Marketingafdeling

Het is niet voor iedere medewerker duidelijk wat de Marketingafdeling nu precies doet. Dit heeft te maken met het feit dat de Marketingafdeling een nieuwe afdeling is sinds de reorganisatie. Medewerkers blijken een gebrek aan kennis te hebben van deze afdeling. Er is geen organogram of takenbeschrijving beschikbaar. Daarnaast ervaren medewerkers ook een afstand tussen Frontoffice en Marketing. Als bibliotheek Eindhoven als klantgerichte organisatie wil functioneren, moet hier meer wisselwerking tussen ontstaan. Medewerkers van Frontoffice staan ten slotte in contact met de klant; zij horen wat de klant wil.

- Medewerkers spreken van cultuuromslag

Als het gaat om het beïnvloeden van mensen en het veranderen van de organisatiecultuur, dan merk je de onvrede. Zo ook bij Bibliotheek Eindhoven. Verandering vergt iets van de houding van medewerkers; cultuurverandering is uiteindelijk ook gedragverandering. Het gaat om samen anders handelen dan voorheen. Dit proces is in volle gang bij Bibliotheek Eindhoven.

- Er heerst een eilandcultuur

Medewerkers ervaren dit niet alleen tussen de verschillende vestigingen, maar ook tussen de verschillende afdelingen van de organisatie. Voor een deel is dit te wijten aan onduidelijkheid in de structuur; wie is verantwoordelijk voor wat. Dit bemoeilijkt ook het 'halen' en 'brengen' van informatie in de organisatie. Deze eilanden zijn mede gevormd door de reorganisatie. Marketing is als volledig nieuwe afdeling gestart terwijl Backoffice en Frontoffice een jarenlang werkpatroon hebben moeten loslaten.

Volgens het ESH-model heeft een verandering in één van de organisatie-elementen gevolgen voor de andere elementen. Er moet continu een (nieuw) evenwicht gevonden worden. Bibliotheek Eindhoven is een nieuwe koers ingeslagen. De organisatie heeft een duidelijke visie en missie en als doel is nadrukkelijk gekozen voor groei. Veranderingen aan de harde kant van de organisatie.

Bibliotheek Eindhoven wil klantgerichter zijn. Dit brengt ook veranderingen in de zachte kant met zich mee, bijvoorbeeld in cultuur en vaardigheden van het personeel. Een proces wat tijd kost en niet van de één op de andere dag verandert.

Communicatie speelt een belangrijke rol bij deze conclusies en knelpunten. Hier wordt verder op ingegaan in hoofdstuk 4.

4 | Analyse interne communicatie

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan communicatie. Hierin wordt de theorie gekoppeld aan de analyse van de interne communicatie binnen Bibliotheek Eindhoven. De deelvraag *‘Hoe zien de huidige interne communicatie-elementen van bibliotheek Eindhoven eruit?’* beantwoorden wij met behulp van het Funderingschema van Van den Bosch & Zweekhorst (2007). Achtereenvolgens komen de volgende elementen aan bod: Visie op interne communicatie, communicatiestructuur, organisatie van communicatie, communicatieklimaat en communicatiestrategie.

4.1 | Definitie interne communicatie

Over het begrip interne communicatie bestaan nogal uiteenlopende definities. Zo luidt de definitie van Reijnders (2006) als volgt: *Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie. Wat er bereikt moet worden met de interne communicatie, wordt niet duidelijk uit deze definitie en ook de sociale functie van interne communicatie wordt niet benoemd.*

Koeleman (2006) hanteert de volgende definitie: *Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kunnen plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen. Iedereen in de organisatie kan producent of ontvanger zijn.*

Koeleman heeft oog voor de sociale interactie, wat erg belangrijk is. Ook houdt hij rekening met de manier waarop er op boodschappen gereageerd kan worden. Zenders en ontvangers van boodschappen worden in één woord aangeduid als producenten, waaruit blijkt dat deze van positie kunnen wisselen. De boodschappen die verstuurd worden hebben niet alleen als doel om informatie te verschaffen, er is ook ruimte om relaties te onderhouden.

De definitie van Koeleman sluit aan bij onze visie op interne communicatie: *Het gaat over, met en tussen mensen; tweerichtingsverkeer. Het is het uitwisselen van boodschappen tussen personen binnen een organisationele context. Wij zien het als een proces. Interne communicatie zit in veel dingen. Het gaat vaak om aandacht geven. Wil je draagvlak creëren, moet je betrokkenheid tonen. Je kunt het niet van de ene op de andere dag veranderen.*

4.2 | Functie interne communicatie

De drie kernfuncties van interne communicatie zijn volgens Reijnders (2006) het smeren, binden en aandacht voor het proces.

Smeerfunctie

Interne communicatie zorgt er in de eerste plaats voor dat de werkzaamheden efficiënt worden uitgevoerd. Het dient als olie voor een motor, het smeert de informatiedoorstroming, zodat deze goed kan verlopen. Binnen Bibliotheek Eindhoven moet de motor gezien worden als de afdelingen Backoffice, Frontoffice en Marketing en de olie is alle informatie en communicatie die plaatsvindt om de motor draaiende te houden. Door de medewerkers te voorzien van informatie, kan de motor goed blijven draaien.

Bindfunctie

Communicatie maakt het mogelijk om gezamenlijk betekenis te geven aan gebeurtenissen. Door te werken aan een wij-gevoel kunnen mensen gebonden worden aan de organisatie, zo ook bij Bibliotheek Eindhoven.

Interpretatiefunctie

Hierbij gaat het erom door interne communicatie de onderlinge samenwerking te verbeteren en de communicatieprocessen te faciliteren. Het delen van betekenissen en construeren ervan zorgt voor begrip.

4.3 | Visie op (interne) communicatie

De directie heeft als taak de visie, de missie, de koers van de organisatie en de centrale normen en waarden uit te dragen naar alle organisatieonderdelen. Deze missie moet de directie zowel intern als extern in haar gedrag waarmaken om geloofwaardig over te komen. Welke visie op communicatie binnen een organisatie aanwezig is, heeft gevolgen voor de invulling van het interne communicatiebeleid.

4.3.1 | Communicatievisie in de theorie

Volgens Van Ruler (2003) draait communicatie om contact. Dit contact heeft twee doelen, namelijk beïnvloeding en bekendmaking. In het Communicatiekruispunt van Van Ruler staan de visies op communicatie en de doelen opgesteld. Hier komen we op terug in paragraaf 4.7 Communicatiestrategie.

Van Ruler (2003) onderscheidt drie visies op communicatie:

- In de eerste visie wordt communicatie gezien als een éézijdig proces. Communicatie is éénrichtingsverkeer. Uiteindelijk gaat het vooral om het zenden van boodschappen. De zender staat centraal, de ontvanger is niet in beeld en daardoor is er nauwelijks aandacht voor of de boodschap aankomt;
- De tweede visie op communicatie noemt Van Ruler de instrumentele visie. Communicatie is gecontroleerd éénrichtingsverkeer. Communicatie is een instrument waarmee je situaties naar je hand kunt zetten. Een zender is bezig met het zenden van boodschappen naar, van tevoren, geselecteerde doelgroepen. De ontvanger is alleen in beeld met betrekking tot de mogelijkheden voor feedback/feedforward. Het doel kan zijn om informatie over te dragen of om kennis, houding en gedrag van de doelgroep te sturen;
- De laatste visie is de niet-éézijdige visie op communicatie. Communicatie wordt gezien als een interactief proces. Binnen deze visie op communicatie gaat het om een poging tot uitwisseling of een poging tot afstemming tussen verschillende partijen. Er is geen duidelijk onderscheid meer in een zender en ontvanger, maar alle partijen zijn bezig met zenden en ontvangen. Er is sprake van tweerichtingsverkeer.

4.3.2 | Communicatievisie Bibliotheek Eindhoven

Bij Bibliotheek Eindhoven is er geen expliciete visie op interne communicatie geformuleerd. In gesprekken met het MT komt er wel een visie naar voren, namelijk communicatie is als tweerichtingsverkeer tussen mensen binnen het bedrijf. Men moet informatie halen en brengen. Aan beide kanten zitten rechten en plichten. Dit lijkt op een niet-éézijdige visie op communicatie. Echter hanteert de organisatie op dit moment een instrumentele visie. Communicatie wordt ingezet om informatie over te brengen en om kennis, houding en gedrag van de doelgroep te beïnvloeden.

Communicatie is daarmee een instrument in handen van de organisatie (Van Ruler, 2003). Zoals in het vorige hoofdstuk is geconcludeerd wordt er in de organisatie wel gestimuleerd om feedback te geven. 'De deur staat altijd open', is een vaak gehoorde uitspraak.

4.4 | Communicatiestructuur

4.4.1 | Structuur

Zoals beschreven in paragraaf 3.2, gebruikt Bibliotheek Eindhoven het linking pin model. Dit heeft invloed op de communicatiestructuur. Het linking pin model zorgt voor de coördinatie tussen verschillende hiërarchische niveaus in de organisatie. Het middenkader, bestaande uit shopmanagers en portfoliomanagers, is de schakel tussen de werknemers en de directie. Zij vormt het kruispunt van allerlei communicatiestromen, vertaalt het algemene beleid naar de dagelijkse praktijk van de medewerkers en zorgt voor de feedback van de werkvloer naar de top. Het effectief functioneren van dit model is echter afhankelijk van de frequentie waarmee informatie wordt doorgegeven, het tijdstip waarop de informatie wordt verstrekt, het soort informatie dat wordt besproken en de wijze waarop de leidinggevende invulling geeft aan de informatiedoorstroming (Reijnders, 2006).

Feedback geven wordt enorm gestimuleerd, dit wordt ook beaamd door medewerkers, maar vooral vanuit medewerkers Frontoffice bestaat er een drempel. Enkele redenen hiervoor zijn angst en tijdgebrek. Medewerkers hebben na de reorganisatie collega's, vrijwillig of niet geheel vrijwillig, zien vertrekken en dat heeft een diepe indruk gemaakt. Angst voor het verlies van hun eigen functie speelt onder een aantal medewerkers. Een andere oorzaak is de teleurstellende ervaringen uit het verleden. Wanneer medewerkers niets meer horen van ideeën of voorstellen, ontmoedigt dit om in het vervolg mee te denken of nieuwe voorstellen te doen. Dit is het gevaar bij het linking pin-model; ruis. Informatie gaat over meerdere schijven, waardoor het op andere manieren, of zelfs niet, doorgegeven kan worden.

Medewerker: "Tegenwoordig bestaat er de mogelijkheid om feedback te geven. Dat was vroeger wel anders. Andere tijd en directeur. De organisatie zat heel anders in elkaar. Toen was het mond dicht houden en wij bepalen wat goed voor je is. Nu is de hele structuur anders geworden."

4.4.2 | Formeel/informeel

De communicatiestructuur is zowel formeel als informeel. De formele communicatiestructuur is opgesteld aan de hand van het linking pin-model. Medewerkers krijgen informatie via verschillende communicatiekanalen en -middelen.

Doordat medewerkers van Bibliotheek Eindhoven via de formele communicatiekanalen soms informatie krijgen die onvolledig en niet concreet is, ontstaat er geruchtvorming en gaan medewerkers speculeren met betrekking tot de issues. Zo ook voor, tijdens en na een reorganisatie. Grote veranderingen roepen volgens Vos en Schoemaker (2003) weerstand op, omdat ze vaak als bedreigend worden ervaren. Deze weerstand wordt vaak onderschat door het management. Dit kan een gevolg zijn van zijn informatievoorsprong. Managers zijn vaak al langer op de hoogte van de voornemens en hebben meer zicht op de noodzaak van veranderingen.

Binnen Bibliotheek Eindhoven is het informele circuit erg levendig. Informele communicatie geeft vaak aan wat er binnen een organisatie leeft, en is in die zin op te vatten als een vorm van feedback. Er kan gesteld worden dat er geen evenwicht is tussen de formele en informele communicatie, waarbij de laatste vaak de overhand heeft. Er ontstaat hierdoor ontevredenheid onder de medewerkers over de

communicatie. Gevolg van de geruchten en speculaties is dat onjuiste informatie zich verspreidt door de organisatie. Ook passen medewerkers hun houding en gedrag hierop aan. Dit leidt tot onnodige misverstanden.

4.4.3 | Communicatiestromen

De communicatiestructuur heeft betrekking op de richting en inrichting waarin de interne communicatie plaatsvindt. Hierbij maken wij onderscheid tussen verschillende stromen.

- Verticale communicatie

Het gaat hierbij om communicatie tussen de afdelingen en het MT. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen top-down communicatie en bottom-up communicatie. In de meeste gevallen gaat de communicatie via de hiërarchische lijn. De geïnterviewde medewerkers noemen de verticale communicatie binnen Bibliotheek Eindhoven vooral top-down communicatie maar benoemen wel de mogelijkheid voor bottom-up.

MT: "Voornamelijk wordt er top-down gecommuniceerd. Bottom-up veel te weinig. Dat ligt ook aan de cultuur. Ik zeg altijd dat mensen bij mij binnen kunnen lopen. Toch is dat te hoogdrempelig. De reorganisatie helpt daar ook niet bij. Dat duurt even."

Medewerker: "Veel top-down, maar er wordt aangemoedigd vanuit het MT om meer bottom-up te opereren. Je merkt als je iets indient bij je leidinggevende of in het MT dat het wel wordt gewaardeerd, maar tegelijkertijd wordt er gezegd: 'Kijk niet te vaak naar boven'. Met andere woorden: 'Los het zelf maar op'."

- Horizontale communicatie

Deze vorm vindt plaats tussen afdelingen of personen op een gelijk niveau binnen de organisatie. Binnen Bibliotheek Eindhoven vindt horizontale communicatie zowel formeel als informeel plaats, tijdens werkoverleggen, via mailverkeer of in de wandelgang.

Manager: "Één keer in de twee maanden hebben wij teamoverleg. Dan mag iedereen inbrengen wat hij wil. Het onderlinge contact is goed. Het is een klein team wat goed met elkaar overweg kan. Er kan heel veel gezegd worden. Het wordt van elkaar geaccepteerd."

- Diagonale communicatie

Onder diagonale communicatie wordt de informatie-uitwisseling verstaan tussen managers van de ene afdeling met medewerkers van de andere afdeling. Het is een combinatie van horizontale en verticale informatiestromen.

Medewerker: "Communicatie tussen Frontoffice en Marketing kan een stuk beter. Dat weten beide afdelingen wel. Het is geleidelijk aan beter geworden, maar het kan nog steeds beter. Er zijn een hele hoop verbeterpunten."

- Parallelle communicatie

We spreken van parallelle communicatie wanneer een medium alle lagen van een organisatie bereikt. Bij Bibliotheek Eindhoven verloopt deze parallelle informatie bijvoorbeeld via Themamiddagen, bijeenkomsten, toespraken, nieuwsbrieven en brochures. Parallelle communicatie is van belang, omdat op deze manier iedereen in de organisatie dezelfde informatie ontvangt.

MT: "Ik geloof wel in medewerkerbijeenkomst. In een linkin-pin systeem zit altijd wel ruis. Het zou goed zijn om af en toe de mensen bij elkaar te zien voor het wij-gevoel, maar dat is duur."

- Informele communicatie

Onderzoeken naar communicatie wijzen uit dat informatie zich in veel gevallen informeel, grillig en razendsnel door de organisatie verspreidt. In de informele communicatie hebben en/of nemen medewerkers de noodzakelijke gelegenheid om samen betekenis te geven aan de zaken die hen overkomen. Medewerkers creëren op deze manier hun werkelijkheid (Reijnders, 2006).

Informele communicatie kent vier vormen: informeel afstemmen, lobby, sociale informatie-uitwisseling en geruchten. Een permanente ongecontroleerde stroom van geruchten creëert op den duur een sfeer van wantrouwen en onzekerheid. Het informele circuit is zeer levendig binnen Bibliotheek Eindhoven. Een teken dat het formele circuit niet toereikend is.

MT: "Het informele circuit is hier belangrijk! Maar dat is overal, het hoort er gewoon bij. Maar je kunt het ook positief gebruiken. We hebben het informele circuit alleen nog te weinig in de klauwen."

Manager: "Het informele circuit is belangrijk, maar dat is in ieder bedrijf. Dat is niet erg, het voegt ook wel iets toe. Het creëert een band."

MT: "Het zijn niet alleen geruchten, maar ook zakelijk; informele afstemming van werkzaamheden. Als we het idee hebben dat binnen het informele circuit geruchten zijn die niet kloppen, zal er zeker ingegrepen worden. Dit zoeken we dan uit en de juiste informatie wordt verstrekt."

4.5 | Organisatie van communicatie

4.5.1 | Positie van Corporate Communicatie

De Marketingafdeling beweegt zich met diverse communicatiestromen door de organisatie heen. Interne communicatie is een onderdeel van Corporate Communicatie; het is geformuleerd in het takenpakket en de doelen. Corporate Communicatie bevindt zich op dit moment tussen de uitvoerder- en verkoperspositie (Van Ruler, 2003). Bij deze positie heeft de functie weinig invloed op het beleid en voornamelijk een adviserende rol voor bijvoorbeeld de keuze van de middelen of kanalen. Interne doelgroepen worden hierbij niet in kaart gebracht. Het beleid rondom interne communicatie is de verantwoordelijkheid van het voltallige MT, maar ligt in handen van de Marketing manager. Tijdens onze afstudeerperiode stond deze vacature open en werd deze functie tijdelijk overgenomen door de algemeen directeur.

4.5.2 | Inrichting van Corporate Communicatie

Advisering en uitvoering op het gebied van interne communicatie valt onder Corporate Communicatie. Punt is wel dat er maar 18 uur voor is en er dus rivaliteit tussen taken bestaat. Er moeten prioriteiten gesteld worden en daar liggen ook beperkingen.

Voor het komende jaar is interne communicatie voornamelijk gericht op het voorzien in benodigde informatie voor werkzaamheden en het goed communiceren van de veranderingen die gaande zijn binnen de organisatie. Dit sluit aan bij de instrumentele visie die de organisatie hanteert.

4.6 | Communicatieklimaat

'De Bibliotheek Verbindt' is de missie van Bibliotheek Eindhoven. Daarnaast komt 'Verbinden' terug in de kernwaarden. Ook intern wil de organisatie meer verbinding, maar zoals geconcludeerd in hoofdstuk 3 heerst er een eilandcultuur. Het opvallende is daarbij de kloof tussen de drie afdelingen. Hoewel medewerkers aangeven dat er verbetering in komt, zit hier nog een te grote afstand tussen. Afdelingen hebben weinig contact met elkaar en wisselen weinig informatie uit. Dit staat de efficiëntie en effectiviteit van de werkzaamheden in de weg. Nu wordt het 'wiel' vaak opnieuw uitgevonden, terwijl dit niet altijd nodig is. Ook wordt er te weinig samengewerkt op gebieden waar deze samenwerking wel mogelijk is.

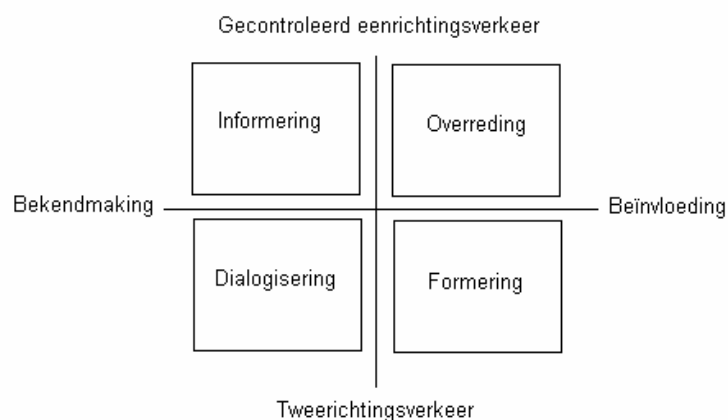
Medewerker: "Wat betreft feedback, die is elke keer hetzelfde. Informatie wordt te laat aangeleverd of helemaal niet. Dat koppel je wel terug, maar je hebt het idee dat het wiel elke keer opnieuw uitgevonden moet worden. Gelukkig zie ik wel verbetering."

4.7 | Communicatiestrategie

4.7.1 | Het Communicatiekruispunt

Het kruispunt van Van Ruler (1998) benoemt vier basisstrategieën voor communicatie binnen de context van de organisatie: *informer*, *overreden*, *former* en *dialogiseren*. Deze vier strategieën zijn geordend op twee dimensies: gecontroleerd eenrichtingsverkeer versus tweerichtingsverkeer, en bekendmaking versus beïnvloeding, zie Figuur 2.

- *Informing*: hier ligt het accent op informatieverstrekking over het veranderingsproces;
- *Overreding*: hier ligt het accent op beïnvloeden;
- *Dialogisering*: hier zijn een open uitwisseling van ideeën en gedachten van belang;
- *Formering*: hier gaat het om het aangaan van samenwerkingsverbanden met (groepen van) partijen en het vormen van coalities tussen partijen. Welk van de strategieën ingezet kan worden is afhankelijk van de visie op communicatie en het communicatieprobleem.



Figuur 2: Communicatiekruispunt van Van Ruler (1998)

4.7.2 | Communicatiestrategie Bibliotheek Eindhoven

In het huidige Corporate Communicatie jaarplan is er voor de interne communicatie geen specifieke communicatiestrategie geformuleerd, waardoor het de basis voor de interne communicatieactiviteiten mist. Een communicatiemanager met een éénzijdige of instrumentele visie op communicatie, is slechts in staat om de eerste twee handelingsstrategieën te gebruiken wanneer communicatie zich in de

uitvoerders of verkoperspositie bevindt (Van den Bosch & Zweekhorst, 2007). Aansluitend op de instrumentele visie op communicatie van Bibliotheek Eindhoven concluderen wij dat zij voornamelijk gebruik maken van de strategieën *informer* en *overreden*. Uit gesprekken en informatie uit jaarplannen is dit ook naar voren gekomen. In de huidige situatie is de communicatiestrategie vooral gericht op het goed informeren van medewerkers.

4.8 | Conclusie

Dit hoofdstuk heeft ons inzicht gegeven in de huidige interne communicatie-elementen van Bibliotheek Eindhoven. Wanneer wij een koppeling maken tussen de organisatie- en communicatie-elementen, constateren wij de volgende conclusies en knelpunten:

- Weinig aandacht voor interne communicatie op beleidsniveau

Op dit moment wordt er weinig aandacht geschonken aan interne communicatie op beleidsniveau. Dit komt mede door de afwezigheid van de Marketing manager, die een adviserende rol heeft bij het opstellen van het interne communicatiebeleid. Corporate Communicatie heeft een uitvoerende positie binnen de organisatie en weinig invloed op het beleid. Momenteel is de aandacht van de organisatie erg extern gericht.

- Weinig bottom-up communicatie

Van Ruler (2003) beschrijft dat er met een instrumentele visie nooit sprake is van evenwichtig tweerichtingsverkeer. Het karakter van de ene stroom is immers anders dan dat van de andere. Uit het onderzoek komt dan ook naar voren dat er te weinig bottom-up stromen plaatsvinden. Het MT en middenkader wil meer input van medewerkers. Momenteel weten medewerkers niet altijd de juiste kanalen hiervoor te gebruiken. Daarnaast zijn medewerkers het gewoonweg niet gewend om zelf met input te komen, of willen ze dit niet uit angst of tijdgebrek. Communicatie blijft bij Bibliotheek Eindhoven grotendeels beperkt tot informeren.

- Ruis

Het gevaar bij het linking pin-model is ruis. Informatie gaat over meerdere schijven, waardoor het op andere manieren, of zelfs niet doorgegeven kan worden. Medewerkers worden enorm gestimuleerd om feedback te geven, maar wanneer zij niets meer horen van ideeën of voorstellen ontmoedigt dit om in het vervolg mee te denken of nieuwe voorstellen te doen.

- Levendig informeel circuit

Binnen Bibliotheek Eindhoven is het informele circuit erg levendig. Een teken dat het formele circuit niet toereikend is. Daarnaast creëert het op den duur een sfeer van wantrouwen en onzekerheid.

- Weinig samenwerking tussen de verschillende afdelingen

Medewerkers werken voornamelijk binnen hun eigen afdeling. Ze geven aan dat ze te weinig van anderen weten wat ze doen. Het gaat dan voornamelijk over de afdelingen Frontoffice en Marketing. Ze hebben weinig contact met elkaar en wisselen weinig informatie uit. Volgens het nieuwe beleid moet Marketing in de haarvaten van de organisatie zitten. Dit is nog niet het geval. Dat ligt niet alleen aan het gebrek van kennis van medewerkers, zoals staat beschreven in paragraaf 3.9 Conclusies, maar ook aan de houding van de marketingafdeling. De afdeling communiceert voornamelijk top-down. Zij staan wel open voor initiatieven, maar doen hier nog te weinig mee. Op dit moment bedenkt de afdeling Marketing vooral de activiteiten en Frontoffice geeft hier uitvoering aan.

5 | Informatiebehoefte

Één van de meest lastige verstoringen in de communicatie is het verschil in informatiebehoefte. De deelvraag: *‘Welke informatiebehoefte, onderverdeeld in taak-, beleids-, beheer-, sociale, motiverende informatie en kennismanagement, bestaat er onder de medewerkers van Bibliotheek Eindhoven?’* speelt hier op in. Deze deelvraag is gebaseerd op een combinatie van de theorie van Reijnders (2006) en Koeleman (2003) wat betreft de soorten informatie. In dit onderzoek hebben wij minimale aandacht geschonken aan kennismanagement. Onze aandachtspunten liggen bij taak-, beleid-, beheer-, sociale en motiverende informatie.

5.1 | Need to know & want to know

Zoals gezegd is Bibliotheek Eindhoven een organisatie in ontwikkeling. Wanneer er binnen een organisatie een veranderingsproces aan de gang is, is extra aandacht voor interne communicatie onontbeerlijk. Er ontstaan namelijk onzekerheden en onduidelijkheden, waardoor de behoefte aan informatie groot is. Volgens Reijnders (2006) is er allereerst een verschil tussen de informatiebehoefte van de medewerkers (want to know) en de mate waarin de frontlijnmanager aan deze informatiebehoefte voldoet (need to know). Als de frontlijnmanager niet aan de informatiebehoefte wil of kan voldoen, is de ‘need to know’ kleiner dan de ‘want to know’. Er is dan sprake van een underload: de medewerker blijft met vragen zitten. Als de ‘need to know’ groter is dan de ‘want to know’ is er sprake van overload.

De behoefte aan informatie is sterk individueel bepaald en hangt af van:

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

Dat maakt het voor leidinggevend, maar ook voor de communicatiemedewerkers vrijwel onmogelijk om iedereen op maat met informatie ‘te bedienen’. Voor wat betreft de informatiebehoefte lijkt het daarom zinvol de verantwoordelijkheid zoveel mogelijk te verschuiven van de frontlijnmanager naar de medewerkers (Reijnders 2006). Hier wordt dan ook een knelpunt bij Bibliotheek Eindhoven gesignaleerd; het halen en brengen van informatie. Vaak is het de vraag of de manager informatie moet brengen (brenginformatie) of dat medewerkers die informatie zelf hadden kunnen halen (haalinformatie), bijvoorbeeld op het intranet.

Volgens Reijnders (2006) is de manager verantwoordelijk voor brenginformatie. Twee belangrijk nadelen hiervan zijn:

- de manager bepaalt welke informatie de medewerkers krijgen en welke niet. Hij vormt daarmee een ‘zeef’ in de informatiedoorstroming;
- het is de vraag of de informatie die de medewerkers ontvangen, voldoet aan hun informatiebehoefte.

MT: “Het halen van informatie door medewerkers zou meer moeten gebeuren. Middelen zoals een nieuwsbrief zijn weer manieren om informatie te brengen. Als verbeterpunt zou dus vooral het halen meer gestimuleerd moeten worden, hier kunnen wij als leidinggevend ook een rol in spelen.”

Bij haalinformatie is de medewerker zelf verantwoordelijk voor zijn informatie. Haalinformatie is alleen maar mogelijk als aan twee belangrijke voorwaarden is voldaan:

- medewerkers moeten toegang hebben tot de informatie(bron);
- medewerkers moeten weten dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het verkrijgen van de door hen gewenste informatie.

Medewerker: "Voor mij en nog een aantal andere mensen is het wel duidelijk waar ik informatie kan halen. Er zijn ook mensen voor wie het niet duidelijk is, men weet vaak niet wie ze waarvoor moeten hebben."

5.2 | Soorten informatie

5.2.1 | Taakinformatie

Centraal in elke organisatie staat het primaire proces: het produceren van een product of dienst. Voor Bibliotheek Eindhoven is dit niet anders. Taakinformatie is informatie over het werk dat iemand doet, bijvoorbeeld werkinstructies, verdeling van het werk en activiteiten. Taakinformatie voor medewerkers van Bibliotheek Eindhoven wordt zowel horizontaal, verticaal als diagonaal verspreid. Er is veel informatie te verkrijgen, maar hier moet wel naar gezocht worden. Informatie wordt vaak adhoc en niet volgens vaste structuren gecommuniceerd. In het MTO van april 2009 geven medewerkers uit de Centrale aan dat zij de meeste taakinformatie via collega's van eigen afdeling ontvangen. Bij medewerkers van de filialen is dit van de direct leidinggevende. Daarnaast wordt werkoverleg en e-mail vaak genoemd. Vooral e-mail is een belangrijk communicatiemiddel maar hier wordt overload ervaren.

Medewerker: "Er wordt nu erg veel informatie door de organisatie rondgestuurd. Vooral via e-mail! Het moeilijke is, sommige dingen wil je wel weten en andere dingen hoef ik niet te weten of niet nu. Ik heb de indruk dat ik teveel krijg. Heel vaak worden mailtjes naar de hele Frontoffice gestuurd, terwijl het alleen voor de Klantenservice is. Daar mag zeker meer structuur in."

De servicedesk van Backoffice is het centrale aanspreekpunt van Bibliotheek Eindhoven. Dit wordt door medewerkers als positief ervaren maar ze missen wel vaak de terugkoppeling.

Medewerker: "Het is nu wel beter geregeld dat je voor alles bij de servicedesk terecht kunt. Zij zorgen er dan voor dat het bij de juiste persoon terecht komt, maar soms wil je ook weten wie dat verder afhandelt. En als je een probleem bij de servicedesk neerlegt, zou je graag ook een bericht willen krijgen van 'ik heb je doorgestuurd naar die en die en die handelt het verder af'. Dat krijg je niet altijd."

5.2.2 | Beleidsinformatie

Medewerkers worden graag op de hoogte gesteld van de koers die hun organisatie vaart. Beleidsinformatie schept de voorwaarden om het primaire proces soepel te laten verlopen. De meeste beleidsinformatie wordt verstrekt door het management, zo ook bij Bibliotheek Eindhoven. Uit het MTO van 2009 blijkt dat de meeste beleidsinformatie via de direct leidinggevende en de e-mail wordt verspreid. Hoewel de grote lijnen van het beleid regelmatig gecommuniceerd worden, missen medewerkers informatie over de dagelijkse gang van zaken. Onvrede bij medewerkers zit vaak niet in het gevoerde beleid zelf, maar in de manier waarop dat beleid (niet) gecommuniceerd wordt (Michels, 2001). Uit het onderzoek blijkt dat de verspreiding van beleidsinformatie vanuit P&O als onduidelijk wordt ervaren. Soms wordt informatie organisatiebreed verspreid en soms via de linking pin-structuur.

Manager: "Soms staat P&O informatie ineens alleen op intranet. De shopmanagers hebben het dan wel per mail gekregen maar ik weet dan niet of het de bedoeling is dat ik het dan verspreid. Ik vind dat eerlijk gezegd niet mijn taak, dat hoort iedereen te krijgen. Sowieso verloopt de communicatie met P&O slecht, erg onbenaderbaar en ontoegankelijk."

5.2.3 | Beheerinformatie

Beheerinformatie is informatie over de voortgang, hierbij kan men denken aan de resultaten van de organisatie zoals het ziekteverzuim, behaalde uitleningen of nieuwe abonnees. Resultaten van Bibliotheek Eindhoven worden gepubliceerd op de Publicatie-schijf van het computernetwerk. Dit is voor elke medewerker zichtbaar. Medewerkers worden gestimuleerd om hiervan op de hoogte te zijn.

Manager: "Het hoort bij mijn functie om op de hoogte te zijn van resultaten. Ik moet dit zelf gaan halen. Dit heb ik gemakkelijk gemaakt door me altijd de cijfers te laten mailen. Met medewerkers heb ik in het planningsgesprek afgesproken dat ze elke maand op de hoogte moeten zijn van de cijfers. Deze zijn altijd te vinden op de P-schijf."

5.2.4 | Sociale informatie

Sociale informatie is informatie over het sociaal beleid. Denk hierbij aan nieuwe benoemingen, te volgen cursussen, vacatures, ARBO aangelegenheden en huisregels. De afdeling P&O heeft een belangrijke functie in de sociale informatievoorziening. Uit het onderzoek komt naar voren dat deze regelmatig te wensen over laat. Informatie wordt niet centraal verzonden of gepubliceerd, het halen van deze informatie wordt daarmee lastig. P&O mist een vast kanaal of middel waarlangs informatie gehaald of gebracht kan worden. Ook voor het introduceren van nieuwe werknemers bestaat er nog geen protocol. Uit resultaten van het MTO 2009 blijkt dat medewerkers graag meer informatie ontvangen over personeelswisselingen, vacatures en opleidingsmogelijkheden.

Medewerker: "Nieuwe medewerkers worden hier niet echt in de organisatie voorgesteld. Ik liep niet zo makkelijk bij iedereen binnen, wist ook niet zo goed wie wat was. Inmiddels is dat makkelijker, maar om nieuwe medewerkers welkom te laten voelen zou hier wel verbetering in mogen komen. Laat bijvoorbeeld iemand een halve dag meelopen op de verschillende afdelingen!"

Tussen P&O en Corporate Communicatie is weinig samenwerking. Toch hebben ze overlappende doelen, zoals het MTO, en is deze samenwerking gewenst.

5.2.5 | Motiverende informatie

Motiverende informatie heeft betrekking op het motiveren en (ver)binden van de mensen in de organisatie. Motiverende informatie vergroot de betrokkenheid en het wij-gevoel dat de werknemers hebben met de organisatie. Dit onderdeel van interne communicatie lichten wij verder toe in hoofdstuk 7.

5.2.6 | Kennismanagement

Communicatie in werkprocessen is vaak gericht op het uitwisselen van kennis. Het wordt voor organisaties steeds belangrijker om optimaal gebruik te maken van de aanwezige kennis. Kennismanagement is het creëren van een werkomgeving waarin iedereen wordt gestimuleerd goed met kennis om te gaan (bewaren en ontsluiten) en die kennis met collega's te delen. Dit is een groot aandachtspunt voor Bibliotheek Eindhoven, momenteel wordt er weinig aan kennismanagement

gedaan. Om kennis toegankelijk te maken voor iedereen in de organisatie is het van belang dat het overzichtelijk en centraal opgeslagen wordt. Hier wordt binnen Bibliotheek Eindhoven nog geen gebruik van gemaakt. Met de komst van het internet, en daarmee het intranet, zijn er middelen ontstaan om informatie toegankelijk te maken en om informatie snel en eenvoudig met anderen te kunnen delen.

Binnen Bibliotheek Eindhoven wordt er veel aandacht geschonken aan het opleiden en bijscholen van medewerkers. De werving, ontwikkelingsmogelijkheden en het behoud van de juiste mensen en vaardigheden zijn van groot belang voor het succes van Bibliotheek Eindhoven.

Manager: "Ik heb binnen Bibliotheek Eindhoven altijd kunnen doen wat ik graag wil doen. Wat betreft opleidingen wordt hier genoeg ruimte geboden. Zeker de laatste 15 jaar."

5.3 | Conclusie

De informatiebehoefte bij medewerkers staat centraal in dit hoofdstuk. Onderstaande conclusies zijn een aanvulling op gesignaleerde knelpunten uit voorgaande hoofdstukken.

- **Genoeg informatie maar geen structuur**

De communicatiemiddelen en –kanalen liggen vast maar het is niet duidelijk wat via welk middel verspreid wordt. De medewerkers weten niet goed op welke wijze zij moeten en kunnen communiceren. Dit werkt zowel belemmerend voor het ‘halen’ als het ‘brengen’ van informatie. Weerstand tegen veranderingen kan worden voorkomen door de juiste informatie op tijd te geven. Het proces krijgt binnen Bibliotheek Eindhoven weinig aandacht. Dingen worden in sommige gevallen alleen gecommuniceerd als ze al zeker zijn zonder de tussentijdse stand van zaken door te geven.

- **P&O ontoegankelijk**

De afdeling P&O heeft een belangrijke functie in de sociale en beleidsinformatie voorziening. Uit het onderzoek komt naar voren dat deze regelmatig te wensen over laat. Informatie wordt niet centraal verzonden of gepubliceerd, het halen van deze informatie wordt daarmee lastig. P&O mist een vast kanaal of middel waarlangs informatie gehaald of gebracht kan worden. Er bestaat ook weinig samenwerking tussen P&O en Corporate Communicatie.

6 | Interne communicatiemiddelen

In dit hoofdstuk beschrijven we aan de hand van de resultaten uit het onderzoek de huidige situatie rondom de interne communicatiemiddelen binnen Bibliotheek Eindhoven. Door middel van observatie en kwalitatief onderzoek geven wij antwoord op de deelvraag: *‘Hoe tevreden zijn de medewerkers van Bibliotheek Eindhoven over de verschillende communicatiemiddelen?’*

6.1 | Soorten middelen

Bibliotheek Eindhoven maakt gebruik van verschillende interne communicatiemiddelen. Deze zijn onder te verdelen in digitale, schriftelijke en mondelinge communicatiemiddelen. Medewerkers ontvangen voornamelijk informatie via e-mail en werkoverleg. Daarnaast is er een intranet, zijn er allerlei interne documenten, waaronder draaiboeken, en maakt men gebruik van verschillende werkschijven van het computernetwerk. Buiten deze ‘officiële’ middelen kent de organisatie een informeel circuit waar de medewerkers elkaar informeren over allerlei onderwerpen. Een overzicht van de interne middelen is te vinden in bijlage 2.

Zoals in hoofdstuk 5 staat beschreven is er verschil tussen de informatiebehoefte van medewerkers. Het is daarmee vrijwel onmogelijk om iedere medewerker op maat met informatie te bedienen. Het MT legt daarom ook een stukje verantwoordelijkheid neer bij de medewerker. Zij stimuleren het proces van ‘halen’ en ‘brengen’. Uit onderzoek blijkt dat hier een knelpunt ligt. Medewerkers geven aan dat er voldoende interne communicatiemiddelen zijn, alleen missen ze echter de communicatiestructuur. De communicatiemiddelen en –kanalen liggen vast maar het is niet duidelijk wat via welk middel voor welke doelgroep verspreid wordt. Daarnaast spelen technische onmogelijkheden en fysieke afstand een grote rol. De vele schriftelijke interne communicatiemiddelen zijn voornamelijk gericht op het informeren van medewerkers en bieden weinig ruimte voor interactie.

We zullen de volgende communicatiemiddelen verder toelichten: e-mail, intranet en enkele overlegvormen.

6.1.1 | E-mail

Binnen Bibliotheek Eindhoven wordt e-mail als belangrijkste interne communicatiemiddel gezien. Medewerkers vinden het een fijn, efficiënt en flexibel middel. Er zit echter ook een keerzijde aan. Binnen Bibliotheek Eindhoven vindt er een druk e-mailverkeer plaats, medewerkers ervaren een overload aan informatie.

MT: “Ik krijg zo’n 60 mails per dag!”

Medewerker: “De mail is het belangrijkste middel. Daar wordt het meest gebruik van gemaakt. Of het ideaal is... Je wordt overspoeld door mailtjes.”

Het middel wordt voornamelijk gebruikt voor informatieverspreiding of het beantwoorden van vragen. Enkele medewerkers geven aan dat de tijd te kort is om de e-mail te verwerken in werktijd. Frontoffice medewerkers hebben geen vaste administratietijd en hebben niet altijd een computer tot hun beschikking. Daarnaast mist men een protocol in het e-mailverkeer. Er is geen structuur in dit verkeer. Met regelmaat ontvangen medewerkers e-mails via Distributielijst-iedereen, die dan maar voor een kleine groep relevant is.

Manager: "De lading mailtjes, dat is echt heel erg. Onzinnige mailtjes naar DL-iedereen. Mailtjes worden verstuurd, maar daar wordt niet goed over nagedacht. Je krijgt zoveel mailtjes, je ziet door de bomen het bos niet meer. Op een bepaald moment denk je: 'Ja het zal wel!' En dat is zonde. Er moet gewoon goed over nagedacht worden, voordat er een mailtje wordt gestuurd. Het gaat erg adhoc."

Ondanks dat e-mail een interactief middel is, een reactie is snel verstuurd, geven enkele medewerkers aan de terugkoppeling regelmatig te missen. Ze missen reactie over de status van de e-mail.

6.1.2 | Intranet

Over de Verbinding, het intranet van Bibliotheek Eindhoven, zijn de meningen verdeeld. De potentie is er om in de toekomst een zeer belangrijk middel te zijn, maar op dit moment is dit niet gebruiksvriendelijk. De Verbinding heeft beperkte mogelijkheden. Hier zit een technisch aspect aan. De organisatie is met de vernieuwing van de automatisering bezig. Hierdoor wordt gedeeltelijk tegemoet gekomen aan de wens om meer structuur in de bestaande gegevens aan te brengen. Maar dit loopt momenteel vertraging op.

Medewerker: "We hebben heel veel technische problemen. Het plan is wel goed, maar zoals zo vaak de uitwerkingen en de afwerkingen niet."

Manager: "Intranet mag zakelijker! Ik gebruik het zelf niet veel. Dat komt door de mankementen, het liep vaak vast."

Corporate Communicatie is verantwoordelijk voor het vullen van intranet. Om de Verbinding te kunnen vullen is er structureel input nodig. Daar ontbreekt het nog aan. Één beheerder wordt als omslachtig ervaren en dat remt de toevoer.

Medewerker: "Alles zou op de Verbinding moeten staan, maar die vind ik nu niet up-to-date. Het is ook maar van een kleine groep mensen, het is niet van het bedrijf. Als er geen faciliteiten worden geboden, vraag ik me af of dat ook ooit van de grond komt."

Medewerker: "Op het intranet staat nu te weinig nieuws. Dat moet beter bijgehouden worden. Ik lees het nu maar één keer in de week. Als er dadelijk een intranet komt waar ook formulieren en zo op komen, dan moet iedereen wel vaker kijken."

De meerderheid van de geïnterviewde medewerkers vindt intranet niet gebruiksvriendelijk. Zij geven aan dat het te ingewikkeld is. Er zit weinig structuur in en daardoor verliezen medewerkers het overzicht. Formele en informele informatie staat door elkaar. Daarnaast ontbreekt het aan structurele en actuele informatie. De roep is vooral naar een overzichtelijker en wat zakelijker intranet, wat opgenomen kan worden in de werkprocessen.

Medewerker: "Hoop toeters en bellen. Het mag zakelijker, gestructureerder en bondiger. Ik zou zeggen snelle korte informatie via e-mail. Lange, structurele achtergrondinformatie, via de Verbinding."

Medewerker: "Ik vind het niet gebruiksvriendelijk. Je kan niet altijd goed zien wat het oorspronkelijk bericht is en wat de reacties. Ik vind het niet zo handig. Misschien komt dat door onervarenheid. Of ik het zakelijker zou willen zien? Nee, dat hoeft niet. Het zou wat overzichtelijker moeten worden!"

Manager: "Het is er en ik vind het heel goed dat het er is, maar er kan gewoon meer informatie op gepubliceerd worden. Ik denk dat het verder uitgebouwd moet worden. Je moet het wel uit dat 'freubel' circuit halen en zakelijker maken."

6.1.3 | Overlegvormen

Uit onderzoeken naar interne communicatie komt steeds hetzelfde naar voren. Medewerkers vinden persoonlijke communicatie met hun directe leidinggevende de meest prettige en effectieve manier van communiceren. Werkoverleg wordt door medewerkers van Bibliotheek Eindhoven als prettig ervaren. Gebaseerd op het linking pin model hebben de shopmanagers werkoverleg met een groep medewerkers. Tegelijkertijd maken deze shopmanagers deel uit van een groep managers meer achter in de frontlijnorganisatie. Tussen deze twee overleggroepen vervult de shopmanager de rol van linking pin, de verbindingsschakel. Volgens Koeleman (2003) moet er bij de invoering van werkoverleg worden voorkomen dat dit te sterk top-down gebeurt. Medewerkers moeten de kans hebben om mee te praten over de inrichting van het werkoverleg. Het moet niet op zichzelf staan, maar moet geïntegreerd worden in het besluitvormingsproces van de organisatie. Terugkoppeling over uitkomsten of voorstellen is dan ook van groot belang.

Inhoudelijk kunnen wij niet ingaan op de verschillende overleggen binnen Bibliotheek Eindhoven, omdat wij hier nooit bij aanwezig zijn geweest. Deze constatering doet wij dan ook aan de hand van het kwalitatieve onderzoek.

Medewerker: "Feedback geef ik via het werkoverleg. Ik deel het met mijn collega's maar dan blijft het hangen, je weet niet wat er mee gebeurt."

MT: "We hebben verschillende vormen van werkoverleg. We zijn binnen de organisatie toch allemaal eilandjes en bij overleggen signaleren we knelpunten."

- MT-overleg

Binnen Bibliotheek Eindhoven vindt er een tweewekelijks MT-overleg plaats tussen de algemeen directeur, een directielid, de Backoffice manager, de vestigingsmanager en de Marketing manager. Deze laatste was ten tijde van onze afstudeerperiode niet aanwezig en werd tijdelijk overgenomen door de algemeen directeur. In dit overleg wordt de koers uitgezet en evalueren zij bedrijfsresultaten aan de hand van een agenda. Tot januari 2009 werd alles genotuleerd en kwam het in een samenvatting op intranet. Nu bestaat er een actiepunten- en besluitenlijst die men bij het secretariaat kan opvragen.

MT: "Bij het MT-overleg komt interne communicatie bij elk punt wel terug. Hoe gaan we het vertellen en wie? Per onderwerp krijgt een persoon de verantwoordelijkheid. Een verbeterpunt? Tijdens de evaluatie bespreken we niet hoe de communicatie is gegaan. Dat kunnen we oppakken. We hebben ook niet altijd inzicht in de efficiëntie van werkoverleg. Op alle punten moeten we verbeteren. We kunnen het gewoon beter doen!"

- Tweegesprekken

In elke organisatie vinden regelmatig gesprekken tussen twee personen plaats. Formeel voorbeeld binnen Bibliotheek Eindhoven is de driedelige functioneringsgesprekscyclus; een plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek met een leidinggevende. In het planningsgesprek worden de KPI's besproken. Dit zijn persoonlijke doelen van een medewerker gekoppeld aan zijn of haar takkenpakket. Tijdens het voortgangsgesprek worden deze KPI's besproken en zo nodig aangepast. Tenslotte wordt de medewerker beoordeeld aan de hand van zijn of haar doelen. Daarnaast kent elke medewerker minder formele gesprekken met managers of collega's om werkafspraken te maken.

Manager: "Het één-op-één overleg met mijn leidinggevende is niet regelmatig. Het is wel structureel, maar wordt vaak afgezegd. Dat is geen onwil, maar ze hebben het te druk. Er wordt teveel georganiseerd. Ze rennen te hard. Ze gaan zichzelf voorbij. En daar gaat communicatie bij ons vaak de mist in. Niet omdat ze niet willen communiceren, maar omdat ze zichzelf de tijd niet gunnen. De tijd om iets goeds op te zetten, goed af te werken en helemaal tot het einde te brengen."

6.2 | Conclusie

Bovenstaand hoofdstuk geeft inzicht in de belangrijkste interne communicatiemiddelen bij Bibliotheek Eindhoven. Wij constateren de volgende knelpunten:

- Tevreden met hoeveelheid maar behoefte aan overzicht

Medewerkers geven aan geen interne communicatiemiddelen te missen, maar ze zijn opzoek naar overzicht. Daar hoort niet meteen een nieuw middel bij, huidige communicatiemiddelen zouden anders ingevuld kunnen worden. Medewerkers weten nu niet altijd waar ze welke informatie kunnen halen.

- Hoe communiceren we met elkaar? Het communicatieproces

Naast via welke weg er gecommuniceerd moet worden, ligt er ook een knelpunt bij hoe er gecommuniceerd moet worden. Volgens Reijnders (2006) is één van de drie kernfuncties van interne communicatie aandacht voor proces, oftewel de interpretatiefunctie⁶. Wij concluderen dat er binnen Bibliotheek Eindhoven regelmatig miscommunicatie plaats vindt. Medewerkers interpreteren een boodschap verkeerd, waardoor er onnodige ophef ontstaat. Bij het verspreiden van boodschappen moet men meer rekening houden met de doelgroep. De huidige interne communicatiemiddelen worden niet doelgroepgericht ingezet, zoals het vele gebruik van de functie 'DL-iedereen' bij e-mail.

⁶ Zie paragraaf 4.2 Functies interne communicatie

7 | Motiveren & (ver)binden van medewerkers

Communicatie maakt het mogelijk om gezamenlijk betekenis te geven aan gebeurtenissen. Door te werken aan een wij-gevoel kunnen mensen gebonden worden aan de organisatie. In ons onderzoek hebben wij de deelvraag: ‘Hoe waarderen de medewerkers de betrokkenheid binnen Bibliotheek Eindhoven?’ geprobeerd door middel van diepte-interviews te beantwoorden.

7.1 | Betrokkenheid

Veranderingsprocessen vragen om communicatieve begeleiding. Door actieve communicatie kan weerstand voor een deel worden weggenomen en kan de veranderingsbereidheid worden vergroot. Niet alleen de veranderingsbereidheid wordt vergroot, ook de binding met de organisatie. Op dit moment wordt weinig aandacht besteed aan de bindfunctie van interne communicatie. De middelen die worden ingezet zijn er vooral op gericht taak- en beleidsinformatie over te brengen. Dit terwijl interne communicatie juist ook belangrijk is voor de motivatie en inzet van medewerkers. Interne communicatie helpt om de binding met de organisatie te vergroten door bij te dragen aan het uitbouwen, onderhouden en versterken van de werksfeer en de bedrijfscultuur.

Ondanks gesignaleerde knelpunten is er binnen Bibliotheek Eindhoven sprake van een behoorlijk grote individuele betrokkenheid bij het werk. Plezier in het werk bestaat vooral uit het contact dat men met klanten heeft. Daar beginnen dan ook meteen de dagelijkse problemen in de interne communicatie en informatievoorziening.

Medewerker: "Ik heb veel met activiteiten vanuit Marketing te maken en daar gaat het nogal eens fout. Dingen weten wij niet altijd, kloppen niet of we moeten er zelf achteraan en dat is niet altijd prettig. Ik vind dat ook dom staan tegenover klanten!"

Medewerker: "Met e-mail gaan dingen wel makkelijker maar een nadeel...we krijgen vaak geen antwoord. Nog een nadeel is dat veel mensen parttime werken. Dan moet je iemand hebben maar dan werkt hij of zij die dag niet. Er is geen duidelijk overzicht wie wanneer werkt. Er werken zoveel mensen Backoffice, je weet ook niet wie wat doet."

7.2 | Motivatie

Koeleman (2003) benoemd in zijn boek ‘Interne communicatie als managementinstrument’ de vijf factoren van Herzberg (1987) die ervoor zorgen dat mensen met meer plezier en gemotiveerd naar het werk gaan. Het gaat hierbij om:

- het hebben van succes;
- de erkenning van dat succes;
- het werk zelf;
- het dragen van verantwoordelijkheid;
- het realiseren van groei, vooruitgang.

Deze factoren dragen bij aan het gevoel van persoonlijk succes van de medewerker. Het gaat om de erkenning van de bijdragen die personen leveren aan de organisatie. Natuurlijk kunnen deze factoren pas een rol spelen als hierover in de organisatie communicatie plaatsvindt. ‘Slechte’ interne communicatie kan demotiverend werken. De organisatie zal medewerkers goed op de hoogte moeten houden van de faciliteiten waar zij gebruik van kunnen maken.

Manager: "Medewerkers bedenken ook wel eens leuke acties, zij zitten tenslotte in de praktijk en hebben direct contact met klanten. Dit brengen ze wel eens naar boven maar vervolgens wordt daar weer niks mee gedaan. Dat demotiveert mensen wel om mee te denken."

Bij Bibliotheek Eindhoven ontbreekt een goede interne communicatiestructuur om medewerkers op de hoogte te houden van algemene voorschriften, het beleid, de eisen die aan taken worden gesteld en de werkomstandigheden.

Volgens Koeleman (2003) werkt het erkennen en benadrukken van het interne succes van een medewerker motiverend. Hiervoor ligt een taak bij de directe lijnmanager. Bibliotheek Eindhoven heeft door middel van de plannings- voortgangs- en beoordelingsgesprekken wel een mogelijkheid gecreëerd voor deze erkenning, maar hecht meer waarden aan informeel contact tijdens werkzaamheden.

Medewerker: "Ik vraag me wel eens af of ze boven wel weten wat wij hier precies doen. Dit geldt vooral voor het MT, die zie je wel beneden maar dan lopen ze rond of hebben ze ergens commentaar over. Het gaat mij vooral over de interesse. Nu motiveren wij vooral elkaar."

7.3 | Binden

Volgens Koeleman (2003) wordt het binden van medewerkers aan de organisatie voor een groot gedeelte bepaald door de cultuur van de organisatie. Het gaat erom dat mensen zich thuis voelen in de organisatie en ze zich kunnen identificeren met de organisatie.

De eilandcultuur die bij Bibliotheek Eindhoven sterk aanwezig is zorgt ervoor dat medewerkers zich niet aan de gehele organisatie binden. Medewerkers spreken over een kloof tussen top en vloer. Naar aanleiding van uitkomsten uit het MTO 2008 heeft het MT afspraken gemaakt om minimaal twee keer per jaar naar alle vestigingen te gaan om signalen op te vangen van de werkvloer. Naast een kloof tussen top en vloer ervaren medewerkers ook een afstand tussen de drie afdelingen. Hierbij gaat het vaak over de kloof tussen Frontoffice en Marketing.

Medewerker: "Marketing en Frontoffice; het lijken af en toe wel twee eilanden. Ik denk als je nu gewoon even bij elkaar langs loopt, dan zou dat al zoveel kunnen schelen. Als ik een idee heb of zij een vraag. Dat werkt zoveel prettiger, sneller en efficiënter."

Bibliotheek Eindhoven heeft hiernaast ook nog te maken met het verschil tussen de vestiging Centrum en de vestigingen in de stadsdelen. Medewerkers hebben een sterkere binding met het eigen filiaal dan met de gehele organisatie. Dit is volgens medewerkers geen probleem, zolang ze maar hetzelfde doel voor ogen hebben.

Manager: "Centrale en filialen, dat zal nooit een groot wij-gevoel worden. Ik vind dat niet storend. Zij willen er graag vanaf, maar dat gaat niet. Het is gewoon anders. Als er niet geaccepteerd wordt dat filialen anders zijn, dan creëert dat afstand."

Medewerker: "De afstand tussen de filialen en Centrale is groot. De lijntjes tussen filialen zijn korter. Een kloof tussen de Centrale en filialen is niet erg, als ze maar zien en weten dat het één geheel is en dat ze hetzelfde doel hanteren."

Het wij-gevoel van medewerkers heerst bij Bibliotheek Eindhoven vooral bij hun eigen directe collega's. Dit wij-gevoel is tijdens en na de reorganisatie alleen maar versterkt, onzekerheid over nieuwe functies en taken heeft hieraan bijgedragen. Onvrede over het gevoerde beleid tijdens de reorganisatie zorgde en zorgt er nog steeds voor dat medewerkers zich niet snel identificeren met de organisatie. Koeleman (2003) benoemt trots als sleutelwoord bij het binden aan de organisatie. Veel medewerkers lieten in de interviews weten toch erg trots te zijn op Bibliotheek Eindhoven.

Manager: "Ik vind de bibliotheek een geweldige organisatie. Dat de bibliotheek zich laat ondersneeuwen door allerlei bedrijven die wel aan marketing doen terwijl wij ernaar zitten te kijken, vind ik erg. Ik vind de bibliotheek belangrijk en ik wil er graag voor zorgen dat deze blijft."

Medewerker: "Trots? Ja, uiteindelijk wel...je hebt de bibliotheek toch mee groot zien worden."

Deze medewerkers zijn relatief makkelijk meegegaan in de verandering en ervaren deze uiteindelijk als positief. Naast positieve antwoorden waren er ook een aantal negatieve, medewerkers die vooral het gebrek aan waardering noemden. Vooral in de Frontoffice hebben medewerkers te maken met een ander functieprofiel waarbij de indruk is ontstaan dat kennis niet meer gewaardeerd wordt.

Medewerker: "Trots? Nu niet meer zo. Het werk is nog wel leuk maar na alles wat er is gebeurd kan ik even niet meer trots zijn. Maar dat komt wel weer."

Medewerker: "Ik was er trots op, nu niet meer... Met ups en downs verloopt het hier. Ik denk dat de wrok hier voornamelijk zit bij de mensen die er al lang werken, veel verantwoordelijkheden en taken kwijt zijn geraakt en er weinig voor hebben teruggekregen."

7.4 | Conclusie

Interne communicatie heeft zijn invloed op het motiveren en binden van medewerkers. Uit dit hoofdstuk concluderen wij de volgende punten:

- 'Slechte' interne communicatie werkt demotiverend

Wanneer de medewerkers ervaren dat de interne communicatie niet goed verloopt, heeft dit een demotiverende werking. De verantwoordelijkheid van de medewerkers neemt af. Zij voelen zich minder verantwoordelijk voor de contacten met de klant waardoor deze niet optimaal wordt geholpen. De uitdaging is om ervoor te zorgen dat medewerkers gemotiveerd zijn om informatie te halen. Anderzijds heeft het management nog steeds de behoefte (en plicht!) om medewerkers informatie te geven, waarvan het vindt dat het belangrijk is dat de medewerkers die kennen (Reijders, 2006).

- Betrokken bij eigen werk, maar kloof tussen top en vloer

Medewerkers van Bibliotheek Eindhoven ervaren op dit moment een sterke betrokkenheid bij het eigen werk en de directe collega's. Tussen top en vloer wordt een kloof ervaren. Opvallend is daarbij dat Marketing als 'top' wordt aangezien terwijl de organisatiestrategie Marketing 'in de haarvaten van de organisatie' wil plaatsen. Om deze afstand te verkleinen zal de Marketingafdeling moeten afdalen in de organisatie. Dit wordt regelmatig door medewerkers opgemerkt. De klant moet hierbij als bindende factor gezien worden.

8 | Advies

Voor veel organisaties ligt de prioriteit bij externe communicatie. Logisch, als organisatie ben je er voor je publiek. Maar hierin wordt soms het belang van interne communicatie vergeten. Externe communicatie werkt slechts goed als er ook een goede interne communicatie is. Medewerkers staan ten slotte in contact met de klant. Zij zijn de spreekbuis van de externe klant. Om in te spelen op de verwachtingen van deze klant is het belangrijk dat medewerkers dit communiceren binnen de organisatie. Interactie tussen de werkvloer en het (midden)management draagt bij aan de doelstelling van Bibliotheek Eindhoven: 'Verrijking van de klant'.

Voor een optimale dienstverlening zijn eigen medewerkers van cruciaal belang. Een goede interne communicatie garandeert een grotere betrokkenheid van de medewerkers. De medewerkers zijn de belangrijkste ambassadeurs van een organisatie; zij moeten waarmaken wat in externe communicatie wordt beloofd. Medewerkers moeten de identiteit van de organisatie goed naar buiten dragen voor een goed imago. Bovendien vereist klantgericht handelen een nauwe samenwerking tussen collega's. Bibliotheek Eindhoven moet zich realiseren dat interne communicatie hierin een belangrijke rol speelt. Dat vergt verandering in houding en gedrag.

8.1 | Conclusies op een rijtje

De conclusies die per hoofdstuk zijn beschreven dienen als input voor het advies. De belangrijkste conclusies zetten we op een rij:

- Weinig aandacht voor interne communicatie op beleidsniveau
- Weinig bottom-up communicatie
- Kloof tussen top en werkvloer en tussen afdelingen; eilandcultuur
- Weinig kennis van de functie en positie van de Marketingafdeling
- Medewerkers spreken van culturomslag
- Levendig informeel circuit wijst op ontoereikend formele communicatie
- Genoeg informatie en middelen, maar geen structuur en overzicht

Op basis van deze conclusies is een advies geformuleerd. Hierin bieden wij handreikingen voor het formuleren van een intern communicatiebeleidsplan. Dit beleid draagt bij aan meer structuur in de organisatie; een vaste basis. Het plan zal jaarlijks worden herzien, zodat er ingespeeld kan worden op actuele ontwikkelingen.

Alleen een inhoudelijk evenwichtig en doordacht communicatiebeleid is niet genoeg. Nadrukkelijke aandacht voor het proces waarin dat beleid tot stand komt, is minstens zo belangrijk. Idealiter gaan inhoud en proces hand in hand. Naast handreikingen voor een intern communicatiebeleidsplan geven wij ook enkele concrete adviezen, zodat het proces op korte termijn ingezet kan worden.

8.2 | De Basis

Het leggen van een goede basis voor communicatie is net zo belangrijk als een fundering voor een huis. Wanneer er een goede basis ligt, kan daarop verder gebouwd worden. Bij het leggen van een basis voor communicatie bepalen de organisatie-elementen samen met de communicatie-elementen de randvoorwaarden en de mogelijkheden voor de invulling van de communicatie.

8.2.1 | Visie

In hoofdstuk 4 concludeerden we dat Bibliotheek Eindhoven momenteel een instrumentele visie op communicatie hanteert: Communicatie wordt als instrument ingezet om vooraf bepaalde doelen te behalen. Communicatie is hierbij: *Het verspreiden van boodschappen naar doelgroepen die vervolgens de mogelijkheid hebben om feedback te geven op die boodschap.* De huidige visie op communicatie sluit niet aan op de organisatievisie en strategie van Bibliotheek Eindhoven. Klantgericht, en dus vraaggericht werken is een belangrijke doelstelling, waarbij evenwichtig tweerichtingsverkeer noodzakelijk is. De bottom-up en topdown stromen moeten in evenwicht zijn. Bij het klantgericht werken staan medewerkers in de bibliotheek in direct contact met de klanten, zij zijn de eersten die signalen opvangen over de dienstverlening van Bibliotheek Eindhoven. Deze signalen dienen zij te communiceren, in eerste instantie naar hun leidinggevende, maar indien nodig ook naar het MT, zodat Bibliotheek Eindhoven hierop in kan spelen. Klantgerichtheid betekent niet alleen luisteren naar vragen en opmerkingen, maar daar ook werkelijk iets mee doen. Dat betekent dat medewerkers van Bibliotheek Eindhoven met elkaar moeten communiceren; meer interactie dus.

De niet-eenzijdige visie past dan beter bij Bibliotheek Eindhoven. Bij de deze visie wordt communicatie gezien als een interactief proces, waarbij je informatie *uitwisselt* en uiteindelijk een *poging doet om tot afstemming te komen*. Dit betekent dat de verschillende partijen naar elkaars standpunten luisteren en een poging doen om het eens te worden over een oplossing. Binnen deze visie wordt evenwichtig tweerichtingsverkeer nagestreefd. Bibliotheek Eindhoven kan met deze visie meer balans brengen in topdown en bottom-up stromen.

Medewerker: "Een verbeterpunt? Luisteren en niet denigrerend doen over mensen. Mensen niet het gevoel geven dat ze lager staan op de ladder. Een stukje houding, wat meer respect."

8.2.2 | Ja, en nu?

Een visie verander je niet zomaar, het is een proces dat tijd nodig heeft. We kunnen slechts handreikingen geven die dit proces op gang brengen. Het feitelijk veranderen van de visie op communicatie moet binnen de organisatie gebeuren. Zoals wij al eerder zeiden, vergt dit een verandering in houding en gedrag. Het uitvoeren van de adviezen is op dit moment, met slechts één persoon in de communicatiefunctie, waarschijnlijk niet mogelijk. Interne communicatie is in het belang van alle medewerkers van Bibliotheek Eindhoven, aandacht voor verbetering moet daarom organisatiebreed gedragen worden.

Bij het MT staat het klantgericht functioneren van Bibliotheek Eindhoven voorop. De Marketingafdeling staat hierbij centraal in de organisatie. De niet-éénzijdige visie op communicatie, ofwel interactie, is een voorwaarde om dit op de juiste manier te kunnen doen. Voor Bibliotheek Eindhoven betekent dit dat vooral de Marketingafdeling meer moet open staan voor de suggesties en standpunten van Frontoffice medewerkers. Maar hoe? Omdat de medewerkers op dit moment niet gewend zijn, of het moeilijk vinden om hun standpunt openlijk te uiten, zullen zij dit in eerste instantie niet snel uit zichzelf doen. Het MT en middenkader zullen dus duidelijk zelf het initiatief moeten nemen en medewerkers vragen wat zij vinden van een bepaald issue of onderwerp. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door medewerkers persoonlijk aan te spreken in de informele sfeer. Maar er kan ook gekozen worden om enkele keren aan te sluiten bij een werkoverleg en daar de meningen te polsen.

Bij het horen van elkaars meningen en voorstellen moet het echter niet blijven. Er moet serieus geluisterd worden naar elkaar en wanneer standpunten duidelijk zijn, kan samen worden gezocht naar een oplossing. Dit is echter een proces dat tijd nodig heeft om te groeien. Medewerkers, maar ook MT en managers, hebben tijd nodig om hieraan te wennen. De klant moet hierbij als bindende factor worden gezien!

8.2.3 | Interactie dus!

Er moet meer interactie plaatsvinden tussen top en werkvloer, tussen de verschillende vestigingen, maar ook tussen de verschillende afdelingen. Belangrijk hierbij is dat men elkaars taal spreekt om misverstanden in communicatie te voorkomen. Bij het verspreiden van boodschappen moet men meer rekening houden met de doelgroep. 'Voor wie is deze informatie relevant?' Van belang is dat er in dit proces terugkoppeling plaatsvindt. Besteedt in de organisatie aandacht voor het communicatieproces. Wijs medewerkers hierop. Het MT en middenmanagement moeten hier het voorbeeld in geven.

Medewerker: "Men moet gewoon bewust zijn van hoe je iets overdraagt. Je moet je kunnen verplaatsen in je eigen werknemers in welke functie dan ook. Het is niet voor ons denken, maar hoe communiceer ik goed. Dat voorkomt een hoop irritatie en geruchten."

Medewerker: "Gewoon die één op één communicatie. Je moet gewoon bewust zijn van hoe hij of zij iets overdraagt. Gewoon simpel directe communicatie."

In paragraaf 8.4 gaan we verder in op de onderlinge samenwerking binnen Bibliotheek Eindhoven.

8.2.4 | Positie Corporate Communicatie

De communicatie bij Bibliotheek Eindhoven bevindt zich op dit moment tussen de uitvoerder- en verkoperspositie. Hierbij is Corporate Communicatie voornamelijk uitvoerend bezig en vervult een minimale adviesrol, er is weinig aandacht voor interne communicatie op beleidsniveau. Corporate Communicatie heeft te weinig zicht op wat er speelt in de interne en externe omgeving. Zij kan hier de informatievoorziening niet op afstemmen en er niet over adviseren richting het MT. Het is echter wel een doel van communicatie om te weten wat er in de omgeving van de bibliotheek speelt en hier het functioneren van Bibliotheek Eindhoven op af te stemmen.

Ons voornaamste advies voor Corporate Communicatie is om meer een antennefunctie bij Bibliotheek Eindhoven te gaan vervullen. Een antenne vangt geluiden en signalen op uit de omgeving; monitoren. Dit betekent voor de Corporate Communicatie dat zij actiever op zoek moet gaan naar geluiden uit de interne omgeving van Bibliotheek Eindhoven. Dit kan op verschillende manieren:

- Door regelmatig bij de doelgroepen van de verschillende middelen na te gaan of de informatie is aangekomen en hoe die informatie is aangekomen. Het gaat dan om het vragen van feedback. Is men tevreden over de informatie? Wat moet er anders om het beter te doen? Dit kan door middel van een korte enquête via e-mail of intranet maar wenselijk is om medewerkers in de 'wandelingen' naar hun mening over bepaalde informatie of communicatiemiddelen te vragen, zodat er interactie plaatsvindt.
- Corporate Communicatie kan, als luisteraar, regelmatig (bijvoorbeeld één of twee keer in de maand) deelnemen aan de interne overlegvormen. Dit is een manier om op de hoogte te

blijven van de zaken die er spelen. Hierbij kan ook gevraagd worden naar feedback en feedforward over de informatievoorziening.

- Daarnaast is het belangrijk dat Corporate Communicatie blijft vragen om input, onder andere op het gebied van beleid, communicatiemiddelen, informatiebehoefte en soorten informatie, bij zowel de top als de werkvloer.

Belangrijk is dat de nieuwe Marketing manager interne communicatie meeneemt naar beleidsniveau. Corporate Communicatie kan daarbij ondersteunen met advies of opgevangen signalen uit de organisatie. We willen benadrukken dat de nieuwe Marketing manager niet alleen verantwoordelijk is voor de interne communicatie binnen het MT. Samen is men verantwoordelijk voor de interne communicatie. Zoals we al eerder beschreven is interne communicatie in het belang van alle medewerkers van Bibliotheek Eindhoven, aandacht voor verbetering moet daarom organisatiebreed gedragen worden.

8.2.5 | Strategie

De wijze waarop de interne communicatie wordt ingericht is afhankelijk van de visie die Bibliotheek Eindhoven op interne communicatie heeft. Momenteel is dat de instrumentele visie; communicatie als eenrichtingsverkeer met mogelijkheid voor feedback. In feite formuleert Bibliotheek Eindhoven met deze visie de doelstellingen van de communicatiestructuur. Interne communicatiemiddelen en –kanalen zijn nu nog erg gericht op het informeren van medewerkers. Deze strategie sluit niet aan bij de gewenste communicatiestructuur, namelijk interactie. Een klantgerichte organisatie als Bibliotheek Eindhoven kan door interactie tijdig inspelen op actuele ontwikkelingen. Wanneer Bibliotheek Eindhoven een interactie visie nastreeft ontstaat er meer ruimte voor dialoog. Communicatie is hier niet gericht op mensen maar vindt plaats tussen mensen. Dit kan door middel van formele communicatiemomenten, zoals een werkoverleg of bilateraal gesprek, of tijdens informele momenten. Deze interactie visie stelt dat interne communicatie overal en altijd is waar mensen samen werken! Vanuit deze visie zou Corporate Communicatie zich bezig houden met het mogelijk maken van interactie-processen; oftewel procesondersteuning. Hierbij is Corporate Communicatie vooral een communicatiecoach om de organisatie beter te laten communiceren.

We willen nogmaals opmerken dat je niet zomaar een visie op communicatie krijgt of dat je die zomaar kunt veranderen. Wij zien deze adviezen als een aantal tips waarmee Corporate Communicatie en Bibliotheek Eindhoven meer uit communicatie kunnen halen. Wanneer blijkt dat dit resultaat heeft, kan het besef groeien van het belang van niet-éénzijdige communicatie.

8.3 | Meer structuur

Om interne communicatie binnen Bibliotheek Eindhoven te verbeteren moet er aandacht komen voor de basisstructuur van de interne communicatie. In deze paragraaf aandacht voor de linking pin structuur, de communicatiestromen en de soorten informatie.

8.3.1 | Linking pin structuur

De linking pins, de shopmanagers, vervullen een belangrijke rol in de informatiedoorstroming. Het MT levert een bijdrage aan de verbetering van de informatiedoorstroming, door het goede voorbeeld te geven als het gaat om openheid. Bij het geven van informatie en het communiceren met de linking pins,

moet er meer aandacht worden besteed aan het verdere verloop van de informatiedoorstroming. Bijvoorbeeld door te bespreken voor wie welke informatie van belang is en welke prioriteit deze heeft.

Het gevaar bij het linking pin model is ruis. Informatie gaat over meerdere schijven, waardoor het op andere manieren doorgegeven kan worden. Voor een optimale werking van de linking pin structuur is het van belang dat interne communicatie op de agenda van elk overleg komt te staan. Hierdoor wordt duidelijk wie, wat, wanneer, naar wie en hoe communiceert.

Wanneer medewerkers bottom-up communiceren en ideeën inbrengen is het van belang om hiervan een terugkoppeling te geven. Wanneer zij niets meer horen van ideeën of voorstellen, ontmoedigt dit om in het vervolg mee te denken of nieuwe voorstellen te doen. Deze terugkoppeling kan mondeling of schriftelijk plaatsvinden. Mondelinge terugkoppeling kan tijdens een werkoverleg en schriftelijke terugkoppeling kan via intranet of e-mail.

8.3.2 | Communicatiestromen

De communicatiestructuur is dus gebaseerd op het linking pin model. Verticale communicatie verloopt dan ook via de hiërarchische lijn. Dit gaat nu voornamelijk topdown, maar bottom-up moet hierbij gestimuleerd worden. Hiervoor ligt een taak bij de managers, zowel de shopmanagers als de portfoliomanagers.

Horizontale communicatie vindt plaats tijdens werkoverleg of op individueel niveau. Belangrijk hierbij is dat terugkoppeling met de rest van de collega's plaatsvindt, dit om iedereen op de hoogte te houden. Verticale en horizontale communicatie zijn niet de grootste aandachtspunten binnen Bibliotheek Eindhoven. De verbetering van diagonale communicatiestroom is het meest wenselijk. Het gaat hierbij voornamelijk om informatie van de Portfoliomanagers van de afdeling Marketing, zij zijn met een activiteit of actie de belangrijkste informatiebron. Nu ervaren medewerkers hier in de dagelijkse werkzaamheden een grote overload aan, agenda's worden onvoldoende op elkaar aansloten. Om hier meer overzicht in te bieden zou een weekbriefing gewenst zijn. Deze kan verspreid worden via parallelle communicatie. Hiervoor ligt een taak bij het intranet. Daarnaast is parallelle communicatie van belang om iedere medewerker in de organisatie dezelfde informatie te laten ontvangen, bijvoorbeeld wanneer het MT een beleidsbeslissing communiceert. De linking pin heeft hierbij vervolgens de rol om de gevolgen van deze beslissing toe te lichten op individueel- en afdelingsniveau. Daarnaast is de functie van parallelle communicatie een aanvulling op de linking pin, omdat het bepaalde informatie via andere kanalen bevestigt.

Naast deze formele stromen is er ook een informele stroom binnen Bibliotheek Eindhoven. De bekende geruchten in de wandelgang zijn daar een goed voorbeeld van. Een permanente ongecontroleerde stroom van geruchten creëert op den duur een sfeer van wantrouwen en onzekerheid. Dit kan voorkomen worden door zo snel mogelijk belangrijke informatie te verspreiden. Over het algemeen geldt dat hoe beter de formele communicatie is, hoe minder informele communicatie er is.

8.3.3 | Soorten informatie

Taakinformatie wordt door medewerkers op de vloer meestal als voldoende gezien, maar met name informatie van de Marketingafdeling voor de dagelijkse werkzaamheden is meer gewenst. Zoals bij communicatiestromen al werd aangegeven is het wenselijk een overzicht te geven van de activiteiten en acties die er in de betreffende week plaatsvinden. Geef hierbij concrete informatie zoals datum, tijd, verantwoordelijke persoon bij de Marketing en Frontoffice en het draaiboek.

Beheer en beleidsinformatie zijn voldoende aanwezig in de organisatie, al zou dit door het MT meer en vaker gecommuniceerd moeten worden. Niet alleen een beslissing die genomen is, maar ook de tussentijdse communicatie is hierbij van belang. Hierdoor blijven medewerkers op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en veranderingen.

Op dit moment wordt er teveel vanuit het actiegerichte perspectief gecommuniceerd, wat tot gevolg heeft dat de motiverende en in mindere mate de sociale informatie tekort schieten. Bibliotheek Eindhoven moet meer gebruik maken van deze soorten informatie. Door medewerkers te motiveren en niet alleen de nadruk te leggen op wat ze moeten doen en wat de organisatie wil bereiken, zal de werksfeer positiever worden. Sociale informatie, waarvoor de afdeling P&O verantwoordelijk is, moet via één vast kanaal gecommuniceerd worden. Hierbij moet bepaald worden of dit via de linking pin structuur verloopt of organisatiebreed.

8.4 | Bruggen bouwen...

Bibliotheek Eindhoven heeft te maken met een eilandcultuur. Om te zorgen dat deze eilanden niet wegdrijven, is het belangrijk dat er samenwerkingsverbanden ontstaan. Samenwerking tussen top en vloer, tussen vestigingen en tussen afdelingen.

8.4.1 | ...tussen top en vloer

Medewerkers ervaren een kloof tussen top en werkvloer. Nu bezoekt het MT twee keer per jaar elke vestiging. Wij adviseren om dit structureel voort te zetten. Hieronder nog drie aanbevelingen:

- **MTO actiepunten**

Er wordt elk jaar een MTO gehouden. Hoewel veel medewerkers het waarderen dat ze om hun mening worden gevraagd, blijkt dat de teleurstelling groot is als er na het onderzoek weinig tot niets met de resultaten wordt gedaan. Ons advies is om te laten zien dat de organisatie de resultaten meeneemt om verbeteringen aan te brengen. Dit moet organisatiebreed gecommuniceerd worden.

- **Samenvatting MT-overleg**

Voorheen werd de samenvatting van het MT-overleg op intranet geplaatst. Op deze manier konden medewerkers van Bibliotheek Eindhoven op een makkelijke manier beleidsinformatie 'halen'. Pak dit weer op, medewerkers worden graag op de hoogte gesteld van de koers die hun organisatie vaart.

- **Succes vieren**

Succes groeit voort uit succes. Het is belangrijk extra aandacht te schenken aan positieve resultaten. Dit kan door tussentijdse mijlpalen en succesmomenten te registreren en te vieren. Hiervoor moet dan wel tijd, budget en een verantwoordelijke vastgelegd zijn.



8.4.2 | ...tussen vestigingen

Men kan een 'wij-gevoel' creëren door medewerkers met elkaar kennis te laten maken. Door veel informatie te geven over het bedrijf en andere medewerkers bestaat er ook de mogelijkheid om als medewerker jezelf sneller te identificeren met de organisatie en haar medewerkers.

- Broodje Bieb

Door middel van informele activiteiten kunnen medewerkers van verschillende vestigingen en afdelingen met elkaar in contact komen. Informele activiteiten bevorderen het onderlinge contact en betrokkenheid. Een voorstel is het invoeren van een 'Broodje Bieb'. Het is de bedoeling dat eens per maand op een vaste dag een lunch wordt verzorgd voor een aantal medewerkers. Deze medewerkers worden geselecteerd door collega's door middel van het doorgeven van een voorwerp. Stel: Er zijn zes voorwerpen die starten bij verschillende afdelingen en vestigingen. Medewerkers die in het bezit zijn van dit voorwerp, zullen met elkaar lunchen in een vestiging. Wanneer men een 'Broodje Bieb' heeft gehad, geven zij dit voorwerp door aan een collega. De samenstelling van de groep verandert elke maand en men komt op een informele manier in contact met verschillende collega's.



8.4.3 | ...tussen afdelingen

Het is van belang om contact tussen medewerkers en afdelingen te stimuleren. Het bevordert de samenwerking en de kennisdeling in de organisatie. Bij het maken van contact tussen medewerkers van verschillende afdelingen bestaat vaak een drempel, zeker wanneer afdelingen wat betreft werkzaamheden en plaats in de organisatie ver van elkaar af staan. Naast een 'Broodje Bieb' kan het volgende advies de drempel voor het maken van contact verlagen:

- Werkoverleg combineren met rondleiding

Vaak blijkt dat medewerkers geïnteresseerd zijn in elkaars werk en bereid zijn elkaar te helpen. Toch blijkt contact, ontstaan vanuit interesse voor elkaars werk, niet snel spontaan tot stand te komen. Het combineren van werkoverleg met een afsluitende rondleiding werkt tijdbesparend en verlaagt de drempel om bij een andere afdeling binnen te stappen.

Het nieuwe beleid plaatst Marketing centraal in de organisatie. Momenteel zien wij dit nog niet in de gehele organisatie terug. Medewerkers blijken niet alleen een gebrek aan kennis te hebben van de afdeling Marketing, maar ook van 'marketing' zelf. De gedachtegang achter een actie of evenement moet veel duidelijker en eerder worden gecommuniceerd. Omdat 'marketing' een relatief nieuw begrip is in de bibliotheekbranche, is het noodzakelijk dit zorgvuldig in de organisatie te introduceren.

Als bibliotheek Eindhoven als klantgerichte organisatie wil functioneren, moet er meer wisselwerking tussen Frontoffice en Marketing ontstaan. Medewerkers van Frontoffice staan ten slotte in contact met de klant; zij horen wat de klant wil. Op dit moment communiceert de afdeling communicatie voornamelijk top-down. Zij staan wel open voor initiatieven, maar doen hier nog te weinig mee. Onderstaand geven we drie adviezen voor de Marketingafdeling om interactie te bevorderen.

- Een rondje bieb

Wanneer men een gezicht achter een functie zien, maakt dat persoonlijker. Zorg dat de Marketingafdeling vaker te zien is op de werkvloer van zowel de Centrale als de vestigingen. Het initiatief van het MT kan dienen als uitgangspunt; minimaal twee keer per jaar een bezoek brengen aan alle vestigingen. Daarnaast kunnen medewerkers van de derde etage vaker gebruik maken van de publieksingang van de Centrale: Een rondje bieb!

- Aanwezig tijdens activiteiten

De Marketingafdeling ontwikkelt en promoot allerlei activiteiten voor Bibliotheek Eindhoven. Deze activiteiten vinden vaak plaats in het weekend of in de avonden. Marketingmedewerkers zijn dan niet aanwezig. Wanneer zij minimaal één keer per maand een activiteit bezoeken ervaren ze zelf waar de verbeterpunten liggen. Bovendien zullen medewerkers van de Frontoffice dit bezoek waarderen.

Manager: "Ik heb me bewust aangeleerd, al zolang ik hier werk, om 1 à 2 keer in de week naar beneden te lopen om even goedendag te zeggen en vragen of alles goed gaat. Stukje investering van mezelf, dat vind ik gewoon prettig."

- Laat medewerkers mee denken

Wanneer medewerkers de mogelijkheid krijgen om mee te denken bij de ontwikkeling van acties en activiteiten, bevordert dit de kennis van marketing. Bovendien motiveert het enorm als medewerkers ingebrachte voorstellen terug zien in de organisatie. Hiervoor moet de Marketingafdeling het initiatief nemen. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door enkele keren aan te sluiten bij een werkoverleg.

Manager: "Een verbeterpunt? Afdeling beter op elkaar afstemmen. Men moet beter bewust zijn hoe het bij een ander gaat en is. Bijvoorbeeld de Marketingafdeling. Die moeten gewoon een middagje meedraaien op de vloer als er een keer iets georganiseerd is. Ze hebben namelijk geen idee en dat is jammer!"

8.5 | Communicatiemiddelen

Interne communicatiemiddelen zijn binnen Bibliotheek Eindhoven voldoende aanwezig. Meer communicatiemiddelen kunnen aanleiding geven tot verwarring, medewerkers weten dan vaak niet meer waar ze welke informatie kunnen verwachten. Om meer structuur in de informatiestromen aan te brengen, is het wenselijk om voor elke afdeling een kanaal of middel te bepalen. Naast keuze voor het juiste middel is doelgroepgericht inzetten een extra aandachtspunt. Wanneer en hoe je communiceert hangt natuurlijk af van de gestelde communicatiedoelen en strategie. Een voorbeeld: Bij *informer* is de aard van het contact gecontroleerd eenrichtingsverkeer, en het beoogde doel bekendmaken. Het gaat hier om puur informeren, wanneer Bibliotheek Eindhoven wil dat medewerkers aan het denken worden gezet en een mening kunnen vormen. Bijvoorbeeld het bekendmaken van een nieuwe verloffregeling.

Uit onderzoek blijkt dat het merendeel van de respondenten informatie via e-mail, werkoverleg en het intranet het prettigst vindt. Toch voldoen deze middelen niet aan de volledige informatiebehoefte van de medewerkers. Hieronder staan enkele adviezen voor e-mail en intranet.

8.5.1 | E-mail

Binnen Bibliotheek Eindhoven wordt via e-mail een overload van informatie ervaren. Zowel taak-, beleid-, beheer- en sociale informatie wordt via e-mail verstrekt. Om deze stroom beter te reguleren is het van belang dat in de adressenlijst een goede doelgroepsegmentatie wordt gemaakt. Dus geen 'e-mail iedereen' functie maar gerichte doelgroepen, waardoor de zender bewust zijn doelgroepen moet kiezen. Medewerkers worden op deze manier gedwongen na te denken over de doelgroep van zijn of haar boodschap. Daarnaast is het handig om een aantal 'huisregels' op te stellen; wat versturen we wel

en niet via e-mail. Zo zouden draaiboeken altijd op het intranet geplaatst kunnen worden, hetzelfde geldt voor notulen of verslagen. Dit bevordert ook de archieffunctie van het intranet.

8.5.2 | Intranet

Binnen de gewenste communicatiestructuur ligt een belangrijke taak voor het toekomstige intranet. We spreken hier van toekomstig, omdat het huidige intranet niet aan alle eisen kan voldoen. Dit heeft deels te maken met technische onmogelijkheden en deels door het gebrek aan draagvlak. Corporate Communicatie is verantwoordelijk voor het vullen van intranet, daarvoor is structureel input nodig. Daar ontbreekt het nog aan, één beheerder wordt als omslachtig ervaren en dat remt de toevoer. Ons advies is dan ook om een intranet redactie samen te stellen. Deze kan bestaan uit medewerkers van zowel Frontoffice, Backoffice en Marketing om een gemêleerde groep te vormen.

Manager: "Zorg ervoor dat er een goed internet komt met volledige, relevante informatie. En dat iedereen ook zijn informatie daar neerzet."

Wanneer Bibliotheek Eindhoven een nieuw intranet laat ontwikkelen, is een goede introductie van groot belang. Hier moet aandacht gegeven worden aan de doelstelling, de structuur en de inhoud van het intranet.

De impact van een intranet op een organisatie is namelijk afhankelijk van de doelstelling van het intranet. Deze doelstelling kan variëren van het bieden van statistische informatie tot het verbeteren van bepaalde bedrijfsprocessen. Deze doelstelling zal in verloop van tijd veranderen. Een 'eerste fase intranet' heeft als primair doel om bestaande informatie binnen de organisatie voor iedereen toegankelijk te maken. Wanneer daar interactiviteit aan wordt toegevoegd, zoals mail, discussiegroepen en reactieformulieren, dan wordt het intranet naast informatiesysteem bovendien waardevol als communicatiemiddel. Wanneer de gebruikers van de organisatie gewend zijn aan de basisprincipes van het intranet is het delen van kennis, informatie en ervaring via het intranet pas een te overwegen vervolgstap (CCI IT groep BV, 2005).

Het huidige intranet van Bibliotheek Eindhoven voldoet technisch niet om als 'nummer één' communicatiemiddel te functioneren. Toch hebben wij enkele praktische adviezen, naar aanleiding van het onderzoek, die op korte termijn gerealiseerd kunnen worden:

- Wie – Wat – Waar – Wanneer

Een relatief eenvoudig te realiseren verbeterpunt is het inzichtelijk maken van functies en taken van medewerkers. Stel een organogram beschikbaar met de daarbij behorende namen. Een smoelenboek met daarin belangrijke informatie zoals functie, belangrijkste taken, contactgegevens en werkdagen zorgt voor de aanvullende informatie. Vooral voor de afdeling Marketing en Backoffice is het belangrijk om de diverse functies een 'gezicht' te geven. Ook nieuwe medewerkers kunnen op deze manier geïntroduceerd worden in de organisatie. Informatie kan dan veel specifiek bij een persoon of afdeling gehaald worden.

Medewerker: "Ik loop er wel eens tegen aan, dat ik niet weet wanneer ik iemand kan bereiken. Een of andere overzichtelijke lijst van medewerkers met zijn of haar takenbeschrijving zou wel makkelijk zijn. Wie ik waarvoor precies kan benaderen. Gewoon duidelijk en niet met allemaal moeilijke woorden."

- Weekbriefing

Medewerkers vragen om overzicht. Door een weekoverzicht van de lopende acties en gehouden activiteiten op intranet te plaatsen, wordt gehoor gegeven aan de wensen van de medewerkers. Zet in dit weekoverzicht concrete informatie zoals datum, tijd, verantwoordelijk persoon bij Marketing en bij Frontoffice en het draaiboek.

- Poll

Met een poll kunnen de meningen van de medewerkers eenvoudig en snel worden gepeild. Een middel voor Corporate Communicatie om de antennefunctie bij Bibliotheek Eindhoven te vervullen. Resultaten kunnen gepubliceerd worden.

- Portfoliopagina

Om het overzicht van het intranet te bevorderen, is het wenselijk dat er per portfolio een pagina komt. Medewerkers kunnen op deze manier sneller de juiste informatie halen. Deze pagina kan daarnaast als archieffunctie dienen; kennis wordt opgeslagen. Om structurele informatie te bieden, moeten portfoliomanagers geautoriseerd worden voor intranet. Zij zijn dan zelf verantwoordelijk voor de pagina.



8.6 | En dan nog dit...

Bij Bibliotheek Eindhoven is een cultuurverandering gaande. Dit is iets wat stapje voor stapje zal veranderen en waar veel tijd voor nodig is om het te realiseren. Nieuwe medewerkers kennis te laten maken met de cultuur in de organisatie is een goed begin. Hieronder volgen twee adviezen:

- Stel een introductieprogramma op

Het introductieprogramma kan bestaan uit een rondleiding langs de afdelingen en enkele vestigingen en een korte presentatie waarin ingegaan wordt op de geschiedenis van Bibliotheek Eindhoven, de organisatie nu en de organisatie in de toekomst. Naast een presentatie kan er een welkomstmap samengesteld worden met onder andere een organogram, de huisregels en een introductie voor het intranet. Dit kan eventueel aangevuld worden met specifieke afdelingsinformatie. De welkomstmap kan samengesteld worden voor alle nieuwe medewerkers.

- Stel mentoren aan

Door medewerkers, die al langer bij de bibliotheek werken, te koppelen aan nieuwe medewerkers worden er drie dingen bereikt. Ten eerste laat je de nieuwe medewerkers weten dat je wilt dat ze lang bij het bedrijf blijven. Tegelijkertijd beloon je de huidige medewerkers voor de dingen die ze goed doen. En als laatste, een koppel deelt kennis met elkaar en motiveert elkaar.

Hieronder nog twee adviezen voor het benoemen en creëren van trots binnen Bibliotheek Eindhoven. Volgens Koeleman (2003) is trots het sleutelwoord voor het binden van medewerkers aan de organisatie.

- Medewerker of team van de maand

Een programma voor 'medewerker of team van de maand' levert roem en glorie op voor degenen die worden uitverkozen. Een blijk van waardering voor de verrichte werkzaamheden, motiveert medewerkers. Het benoemen van trots binnen de organisatie stimuleert om deze uit te spreken en te delen.

- Eindhoven's Trots

Een leuk initiatief van de Gemeente Eindhoven is de stadspromotieverkiezing Eindhoven's Trots, waarbij inwoners zijn of haar Eindhoven's Trots in de schijnwerpers kan plaatsen door er een stem op uit te brengen. Wanneer de tijd er rijp voor is, kan Bibliotheek Eindhoven zich kandidaat stellen. Mocht de organisatie een van de genomineerden zijn, levert dit naast publiciteit een wij-gevoel op.



Bronnenlijst

Boeken

- Koeleman, H. (2003). *Interne communicatie als managementinstrument*. (4^e ed.). Alphen aan de Rijn/Diegem: Kluwer
- Koeleman, H. (2006). *Interne communicatie bij verandering: van middelen- naar interventiedenken*. (2^e ed.). Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Marcus, J., & Van Dam, N. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* (5^e ed.). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv
- Michels, W.J. (2001). *Communicatie Handboek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv
- Reijnders, E. (2006). *Basisboek Interne communicatie*. (5^e ed.). Assen: Van Gorcum
- Reijnders, E. (2006). *Interne communicatie voor professionals*. Assen: Van Gorcum
- Ruler, B. van (2003). *Strategisch management van communicatie: Introductie van het Communicatiekruispunt* (3^e ed.) Deventer: Samsom
- Vos, M., & Schoemaker, H. (2005). *Geïntegreerde communicatie. Concern-, interne en marketingcommunicatie*. (6^e ed.). Utrecht: LEMMA BV

Interne documenten

- Bibliotheek Eindhoven (Januari 2009) *De Bibliotheek verbindt...! Van verbinding naar aansluiting, van snelheid naar verdieping. De koers voor 2009 en 2010*
- CCI IT groep BV (2005) *Intranet, de theorie*.
- Corporate Communicatie. (2009) *Jaarplan Corporate Communicatie 2009*
- Cubiss. (April 2008). *Rapportage Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2008*. Openbare Bibliotheek Eindhoven
- Stichting Openbare Bibliotheek Eindhoven. (2008) *Financieel jaarverslag 2007*
- Stichting Bibliotheek Eindhoven. (2009) *Financieel jaarverslag 2008*

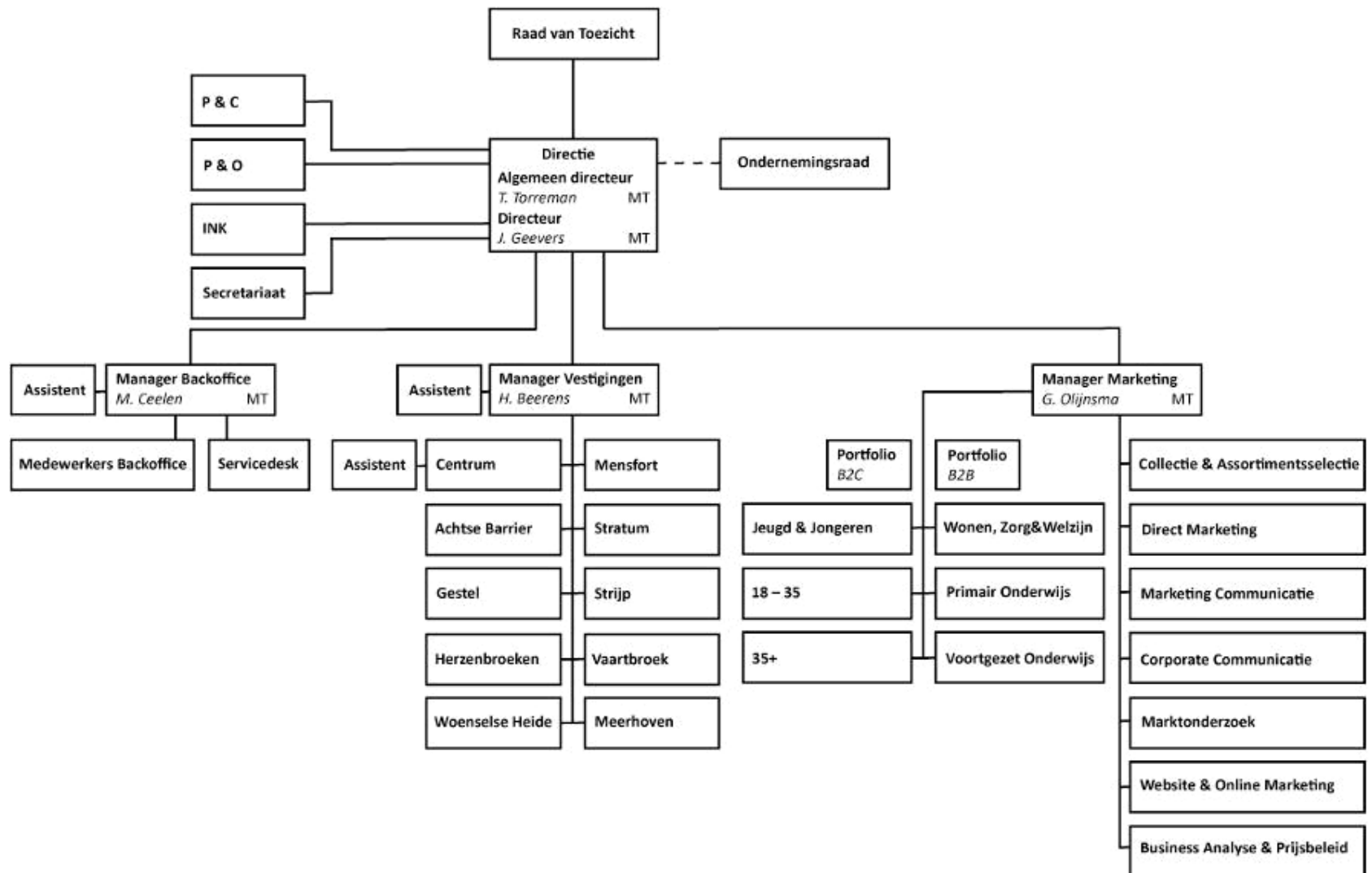
Artikelen

- Bieb gaat flink op de schop. (10 december 2007). *Eindhovens Dagblad*
- Graat, J. (16 mei 2008). Opgepimpte bieb is een 'cultuurhuis'. *Eindhovens Dagblad*
- Greef, G. de (5 november 2008). Nieuwe koers van bibliotheek is ramkoers. *Eindhovens Dagblad*
- Scholtes, P. & Graat, J. (31 oktober 2008). Veel onrust over koers bieb. *Eindhovens Dagblad*
- Scholtes, P. & Graat, J. (31 oktober 2008). Uitleeninstituut verandert onder nieuwe directeur in korte tijd in 'culturele ontmoetingsplek'. *Eindhovens Dagblad*
- Wieldraaijer, E. (2009). Thijs Torremans, directeur Bibliotheek Eindhoven: 'Soms zijn goede bedoelingen niet genoeg'. *Bibliotheekblad*, 2, 8-12

Websites

- www.bibliotheekeindhoven.nl
- www.eindhovensdagblad.nl

Bijlage 1 | Organogram



Bijlage 2 | Interne communicatiemiddelen

Interne middelenmatrix van Bibliotheek Eindhoven

	<u>Doelgroep</u>	<u>Type informatie</u>	<u>Afzender</u>	<u>Frequentie</u>	<u>Feedback</u>
Digitale communicatiemiddelen					
<i>Intranet</i>	Medewerkers BE	Taak- / Beleid- / Sociale informatie	Corporate Communicatie	Dagelijks	Direct
<i>Internet</i>	Klanten / werkzoekende	Taak- /Beleid/Beheer informatie	Online Marketing	Dagelijks	Niet direct
<i>E-mail (algemene mededelingen)</i>	Medewerkers BE (DL lijsten)	Taak- / Beleid- / Beheer- en Sociale informatie	Medewerkers BE	Dagelijks	Direct
Schriftelijke communicatiemiddelen					
<i>Memo / notitie / Interne mededelingen</i>	Medewerkers BE	Taak- / Beleid- / Beheer- en Sociale informatie	Medewerkers BE	Dagelijks	Niet
<i>P-schrijf (werkschijf)</i>	Medewerkers BE	Taak- / Beheer informatie	MT / Middenkader	Dagelijks	Niet
<i>Prikbord</i>	Medewerkers BE	Taak- / Beleid- / Beheer- en Sociale informatie	Medewerkers BE	Willekeurig	Niet
<i>Jaarplan</i>	Medewerkers BE	Beleids- / Beheer- informatie	Management Team	Jaarlijks	Niet
<i>Marketingplan</i>	MT / Medewerkers Marketingafdeling	Beleids- informatie	Marketing- afdeling	Jaarlijks	Niet
<i>Afdelingen jaarplan</i>	Medewerkers BE	Beleids- informatie	Medewerkers BE	Jaarlijks	Niet
<i>Draaiboek</i>	Senior medewerkers	Taak- informatie	Portfolio manager	Afhankelijk van aanbod	Niet
Overig					
<i>Telefoon</i>	Medewerkers BE	Taak- / Beleid- / Beheer- en Sociale informatie	Medewerkers BE	Dagelijks	Direct
<i>Informeel: Personeelsuitje</i>	Medewerkers BE	Sociale informatie	Medewerkers BE	Jaarlijks	Direct

Overlegvormen matrix van Bibliotheek Eindhoven

	<u>Doelgroep</u>	<u>Type informatie</u>	<u>Frequentie</u>
Mondelinge communicatiemiddelen			
<i>MT-overleg</i>	Directeuren / Marketing-/ Vestiging- / Backoffice manager	Beleids-informatie	1 x 2 wk
<i>Doel – voortgang – evaluatiegesprek</i>	Medewerkers BE	Taak-informatie	Jaarlijks
<i>Afdelingsoverleg</i>	Één afdeling	Taak-/Beleid/Beheer informatie	Verschilt per afdeling, ong. 1 x 5 weken
<i>Teamoverleg</i>	Team of Shopmanagersoverleg	Taak-/Beleid/Beheer informatie	Verschilt per team, ong. 1x 3 weken
<i>Projectgroepoverleg</i>	Project (verschillende medewerkers)	Taak-/Beleid/Beheer informatie	Verschilt per project
<i>Ondernemingsraad</i>	OR-leden	Beleidsinformatie	
<i>Thema-bijeenkomsten</i>	Medewerkers BE	Beleidsinformatie	Willekeurig
<i>Hei-dag</i>	Management Team / Middenkader	Beleidsinformatie	Willekeurig
<i>Personeelsbijeenkomsten</i>	Medewerkers BE	Beleidsinformatie	Willekeurig

Bijlage 3 | Vragenlijst semi-gestructureerde interviews

Vragenlijst oriënterend interview

Algemene vragen

1. Wat is je functie en kun je jouw functie omschrijven?
2. Hoe lang ben je al werkzaam bij Bibliotheek Eindhoven?

Oriënterende vragen

3. Wat versta je onder (interne) communicatie?
4. Wat gebeurt er binnen BE op het gebied van (interne) communicatie? En wat is jouw rol daar in?
5. Hoe belangrijk is het informele circuit?
6. Wat is volgens jou de gewenste interne communicatie?
7. Wat zijn volgens jou de belangrijkste communicatiemiddelen binnen Bibliotheek Eindhoven?
8. Hoe zie je communicatie terug in het dagelijkse werk, op de punten:
 - a. Omgang met leidinggevende
 - b. Samenwerking met andere teams / afdelingen / vestigingen
 - c. Op de hoogte van beslissingen / werkzaamheden
9. Is interne communicatie een vast agendapunt?
10. In welke mate worden medewerkers geïnformeerd over het beleid, de doelen en de strategische keuzes van de organisatie? En welke communicatiemiddelen worden hiervoor ingezet? (En over resultaten van de organisatie? Over het eigen functioneren? En over concrete, uit te voeren taken?)
11. Bestaat er binnen Bibliotheek Eindhoven een communicatiestructuur en zo ja, hoe ziet deze eruit (top-down en bottom-up communicatie)?
12. Hoe verloopt de samenwerking met de Marketing/Communicatieafdeling?
13. Wat vind je goede punten van de interne communicatie op dit moment?
14. Wat zijn volgens jou verbeterpunten als het gaat om interne communicatie?
15. Wat is volgens jou de rol van Corporate Communicatie bij het verbeteren van deze punten?

Op- of aanmerkingen

16. Heb je nog verdere op- of aanmerkingen?

LET OP! Bij vragen terugkoppelen naar historie (voor en tijdens de reorganisatie).

Vragenlijst semigestructureerd interview

Algemene vragen

1. Wat is je functie en kun je jouw functie omschrijven?
2. Hoe lang ben je al werkzaam bij Bibliotheek Eindhoven?

Interne communicatie algemeen

3. Hoe zie je communicatie terug in het dagelijkse werk, op de punten:
 - a. Omgang met leidinggevende
 - b. Samenwerking met andere teams / afdelingen / vestigingen
4. Hoe zou je de interne communicatie binnen Bibliotheek Eindhoven willen omschrijven? Voornamelijk top-down of bottom-up? Één- of twee-richtingsverkeer?
5. Is er veel mogelijkheid voor feedback?
6. Vind je dat medewerkers voldoende betrokken bij beslissingen?

Één van de lastigste verstoringen in de communicatie is het verschil in informatiebehoefte.

7. Vind je dat je te weinig informatie krijgt of teveel?
8. Waar zou je meer of minder informatie over willen krijgen?

Beleidsinformatie: Bibliotheek Eindhoven heeft het afgelopen jaar veel veranderingen doorgevoerd.

9. Hoe werd je op de hoogte gehouden van deze veranderingen?
10. Hoe zijn nieuwe functies voorgesteld?
11. Heb je een duidelijk beeld van bijvoorbeeld werkzaamheden van de Marketingafdeling?
12. Hoe wordt je nu op de hoogte gehouden van beleidsinformatie? Vind je dit voldoende?

Beheerinformatie

13. Word je op de hoogte gehouden van resultaten van de Bibliotheek? Ben je hier tevreden over?

Taakinformatie

14. Van wie of wat ontvang je informatie om je werkzaamheden uit te voeren? Ben je hier tevreden over?
15. Als dingen onduidelijk zijn kun je dan makkelijk aan informatie komen?

Betrokkenheid

16. Waarom werk je bij Bibliotheek Eindhoven? (Betrokkenheid)
17. Ben je trots dat je hier werkt?
18. Waardoor worden mensen hier gemotiveerd? (Motiverende informatie)
19. Kun je de sfeer op de werkvloer omschrijven? Collega's onderling? Tussen je leidinggevende?

Communicatiemiddelen

20. Wat zijn volgens jou de belangrijkste communicatiemiddelen binnen Bibliotheek Eindhoven?
21. Wat vind je van de verschillende communicatiemiddelen?
 - a. Intranet
 - b. Werkoverleg
 - c. E-mail
 - d. Prikbord

22. Zijn er voldoende relevante communicatiemiddelen? Wat mis je nog?

Afsluiting

23. Wat vind je goede punten van de interne communicatie op dit moment?

24. Wat zijn volgens jou verbeterpunten als het gaat om interne communicatie?

Bijlage 4 | Frequentietabellen interne communicatie vragen MTO

Bij toezending van de gegevens was het aantal respondenten 82. De resultaten zijn opgesplitst in Centrale en filialen. Optelling van de respondenten levert niet hetzelfde aantal op als het totaal aantal respondenten, 4 medewerkers hebben aangegeven zowel in de Centrale als in de filialen te werken en 8 medewerkers hebben niet ingevuld waar ze meestal werken. Beide respondentgroepen zijn er uitgefilterd om de specificatie naar filiaal en Centrale te kunnen maken.

In de tabellen worden meestal 3 kolommen met cijfers weergegeven. De eerste kolom "absoluut" geeft weer hoe vaak een bepaald antwoord is genoemd. De tweede kolom biedt een percentage, te weten het absolute aantal uit de eerste kolom in relatie tot het totaal aantal respondenten. De laatste kolom "valide percentage" geeft eveneens een percentage; hierbij is het absolute aantal echter gerelateerd aan het aantal respondenten dat de betreffende vraag heeft beantwoord. Anders gezegd, de non-respons is hier uitgefilterd. Het valide percentage geeft over het algemeen de meest bruikbare informatie.

Frequentietabellen Centrale

Vr3o1. Er is voldoende communicatie binnen de organisatie

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	2	4,2	4,2
+	12	25,0	25,0
+/-	10	20,8	20,8
-	19	39,6	39,6
--	5	10,4	10,4
Totaal	48	100,0	100,0

vr10a. Hoe tevreden bent u over de informatie over uw eigen werk?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	3	6,3	6,3
+	18	37,5	37,5
+/-	18	37,5	37,5
-	7	14,6	14,6
--	2	4,2	4,2
Totaal	48	100,0	100,0

Vr10b1. Van welke personen of middelen ontvangt u de informatie over uw eigen werk? (Meerdere antwoorden mogelijk)

	Absoluut	Procentueel
Collega's van eigen afdeling	45	95,7
Collega's van andere afdeling	35	74,5
Direct leidinggevende	35	74,5
MT	13	27,7
Werkoverleg	39	83,0
Website (bibliotheekeindhoven.nl)?	18	38,3
Intranet	18	38,3
E-mail	38	80,9
Telefoon	12	25,5
Prikbord	11	23,4
Interne mededelingen/memo/notitie	13	27,7
Thema-bijeenkomst	16	34,0
Andere informatiebron	1	2,1

Het totaal aantal respondenten dat deze vraag heeft ingevuld is 47. Op basis hiervan zijn de percentages berekend.

vr10b14. Andere bron waaruit informatie over het eigen werk wordt gekregen

	Absoluut
Je moet het wel willen ontvangen	1
Non respons	47
Totaal	48

vr10c. Hoe tevreden bent u over de informatie over het beleid van de organisatie?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	1	2,1	2,1
+	20	41,7	42,6
+/-	14	29,2	29,8
-	10	20,8	21,3
--	2	4,2	4,3
Totaal	47	97,9	100,0
Non respons	1	2,1	
Totaal	48	100,0	

Vr10d1. Van welke personen of middelen ontvangt u de informatie over het beleid.

(Meerdere antwoorden mogelijk)

	Absoluut	Procentueel
Collega's van eigen afdeling	20	43,5
Collega's van andere afdeling	14	30,4
Direct leidinggevende	23	50,0
MT	19	41,3
Werkoverleg	23	50,0
Website (bibliotheekeindhoven.nl)?	7	15,2
Intranet	25	54,3
E-mail	28	60,9
Telefoon	6	13,0
Prikbord	2	4,3
Interne mededelingen/memo/notitie	6	13,0
Thema-bijeenkomst	17	37,0
Andere informatiebron	1	2,2

*Het totaal aantal respondenten dat deze vraag heeft in gevuld is 46. Op basis hiervan zijn de percentages berekend.***vr10d14. Andere bron waaruit informatie over het beleid wordt gekregen**

	Absoluut
Nauwelijks, evt. lezen van notulen MT	1
Non respons	47
Totaal	48

vr10e1. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Intranet De Verbinding?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	1	2,1	2,1
+	12	25,0	25,5
+/-	18	37,5	38,3
-	9	18,8	19,1
--	7	14,6	14,9
Totaal	47	97,9	100,0
Non respons	1	2,1	
Totaal	48	100,0	

vr10e2. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: E-mail?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	5	10,4	10,6
+	30	62,5	63,8
+/-	9	18,8	19,1

-	3	6,3	6,4
Totaal	47	97,9	100,0
Non respons	1	2,1	
Totaal	48	100,0	

vr10e3. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Telefoon?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	2	4,2	4,7
+	15	31,3	34,9
+/-	15	31,3	34,9
-	9	18,8	20,9
--	2	4,2	4,7
Totaal	43	89,6	100,0
Non respons	5	10,4	
Totaal	48	100,0	

vr10e4. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Werkoverleg?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	1	2,1	2,2
+	30	62,5	66,7
+/-	11	22,9	24,4
-	2	4,2	4,4
--	1	2,1	2,2
Totaal	45	93,8	100,0
Non respons	3	6,3	
Totaal	48	100,0	

vr10e5. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Prikbord?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	1	2,1	2,7
+	13	27,1	35,1
+/-	9	18,8	24,3
-	7	14,6	18,9
--	7	14,6	18,9
Totaal	37	77,1	100,0
Non respons	11	22,9	
Totaal	48	100,0	

vr10e6. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Interne mededelingen/memo/notitie?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	2	4,2	5,0
+	11	22,9	27,5
+/-	14	29,2	35,0
-	8	16,7	20,0
--	5	10,4	12,5
Totaal	40	83,3	100,0
Non respons	8	16,7	
Totaal	48	100,0	

vr10e7. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Thema-bijeenkomst?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	3	6,3	7,1
+	23	47,9	54,8
+/-	8	16,7	19,0
-	7	14,6	16,7
--	1	2,1	2,4

Totaal	42	87,5	100,0
Non respons	6	12,5	
Totaal	48	100,0	

vr10e8. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Internet?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	2	4,2	5,0
+	16	33,3	40,0
+/-	14	29,2	35,0
-	6	12,5	15,0
--	2	4,2	5,0
Totaal	40	83,3	100,0
Non respons	8	16,7	
Totaal	48	100,0	

vr10e9. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Website (bibliotheekeindhoven.nl)?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	4	8,3	10,0
+	19	39,6	47,5
+/-	11	22,9	27,5
-	6	12,5	15,0
Totaal	40	83,3	100,0
Non respons	8	16,7	
Totaal	48	100,0	

vr10e10. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Zeepkistbijeenkomst activiteiten?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	2	4,2	6,5
+	9	18,8	29,0
+/-	11	22,9	35,5
-	6	12,5	19,4
--	3	6,3	9,7
Totaal	31	64,6	100,0
Non respons	17	35,4	
Totaal	48	100,0	

vr10f. Welke communicatiemiddelen zou Bibliotheek Eindhoven volgens u nog meer kunnen gebruiken?

	Absoluut
Bestaande communicatiemiddelen beter gebruiken	1
Beter omgaan met e-mailverkeer, intranet	1
Borrels en feesten, meer ongedwongen contacten!	1
Een goed! Intranet.	1
Geen idee	1
Geen mening	1
Geen een, ga eerst eens goed gebruiken wat er is, m'n intranet wordt niet benut.	1
Gezond verstand	1
Intranet beter inzetten: ik weet niet waarom, maar het spreekt me op dit moment niet aan... Moet meer mogelijkheden hebben volgens mij...	1
Korte bijeenkomsten van 30 min. Tussen MT en PM om bij te praten over richting, beleid, keuzes etc. Intern en extern	1
Meer mondeling directe communicatie door leidinggevende of Marketing	1
Meer reclame buiten de bieb van lezingen etc. Niet alleen kranten etc.	1
Mondelinge overdracht, door simpelweg met elkaar te praten hierover tijdens het werk.	1
Nieuwsbrief voor medewerkers	1
Persoonlijk contact en niet alles per mail indien mogelijk.	1
Persoonlijke communicatie	1
Persoonlijke communicatie, face-to-face	1
Team- en werkbesprekingen	1

Werkoverleg beter benutten, goed intranet, motiverende leidinggevende	1
Zeepkist, nieuwsbrief	1
Non respons	28
Totaal	48

Vr10g1. Over welke onderwerpen wilt u meer informatie ontvangen.

(Meerdere antwoorden mogelijk)

	Absoluut	Procentueel
Mijn eigen werkzaamheden	20	46,5
Resultaten van mijn eigen afdeling?	24	55,8
Resultaten van de organisatie?	12	27,9
Tevredenheid van onze klanten	16	37,2
Nieuwe producten en diensten	26	60,5
Actuele beleidsonderwerpen	25	58,1
Visie van de directie	20	46,5
Personeelwisselingen/vacatures	18	41,9
Opleidingsmogelijkheden	18	41,9
Personeelsaangelegenheden	21	48,8
Nieuws van de OR	18	41,9
Werkzaamheden op andere afdelingen	19	44,2
Ander onderwerp	1	2,3

Het totaal aantal respondenten dat deze vraag heeft in gevuld is 43. Op basis hiervan zijn de percentages berekend.

vr10g14. Ander onderwerp waarover men meer informatie wil ontvangen

	Absoluut
Activiteiten	1
Non respons	47
Totaal	48

Vr11i1. Er wordt goed gecommuniceerd in deze organisatie

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
+	7	14,6	14,9
+/-	18	37,5	38,3
-	15	31,3	31,9
--	7	14,6	14,9
Totaal	47	97,9	100,0
Non respons	1	2,1	
Totaal	48	100,0	

Frequentietabellen Filialen

Vr3o1. Er is voldoende communicatie binnen de organisatie

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	1	4,5	4,8
+	3	13,6	14,3
+/-	12	54,5	57,1
-	1	4,5	4,8
--	4	18,2	19,0
Totaal	21	95,5	100,0
Non respons	1	4,5	
Totaal	22	100,0	

vr10a. Hoe tevreden bent u over de informatie over uw eigen werk?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	5	22,7	22,7
+	11	50,0	50,0
+/-	2	9,1	9,1
-	3	13,6	13,6
--	1	4,5	4,5
Totaal	22	100,0	100,0

Vr10b1. Van welke personen of middelen ontvangt u de informatie over uw eigen werk? (Meerdere antwoorden mogelijk)

	Absoluut	Procentueel
Collega's van eigen afdeling	17	77,3
Collega's van andere afdeling	14	63,6
Direct leidinggevende	20	90,9
MT	8	36,4
Werkoverleg	14	63,6
Website (bibliotheekeindhoven.nl)?	10	45,5
Intranet	6	27,3
E-mail	18	81,8
Telefoon	6	27,3
Prikbord	0	0,0
Interne mededelingen/memo/notitie	3	13,6
Thema-bijeenkomst	7	31,8
Andere informatiebron	0	0,0

Het totaal aantal respondenten dat deze vraag heeft in gevuld is 22. Op basis hiervan zijn de percentages berekend.

vr10b14. Andere bron waaruit informatie over het eigen werk wordt gekregen

Geen respondenten.

vr10c. Hoe tevreden bent u over de informatie over het beleid van de organisatie?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
+	8	36,4	36,4
+/-	13	59,1	59,1
-	1	4,5	4,5
Totaal	22	100,0	100,0

Vr10d1. Van welke personen of middelen ontvangt u de informatie over het beleid.
(Meerdere antwoorden mogelijk)

	Absoluut	Procentueel
Collega's van eigen afdeling	9	42,9
Collega's van andere afdeling	9	42,9
Direct leidinggevende	17	81,0
MT	7	33,3
Werkoverleg	9	42,9
Website (bibliotheekeindhoven.nl)?	8	38,1
Intranet	5	23,8
E-mail	11	52,4
Telefoon	1	4,8
Prikbord	0	0,0
Interne mededelingen/memo/notitie	2	9,5
Thema-bijeenkomst	6	28,6
Andere informatiebron	0	0,0

Het totaal aantal respondenten dat deze vraag heeft in gevuld is 21. Op basis hiervan zijn de percentages berekend.

vr10d14. Andere bron waaruit informatie over het beleid wordt gekregen
Geen respondenten.

vr10e1. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Intranet De Verbinding?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
+	5	22,7	23,8
+/-	6	27,3	28,6
-	9	40,9	42,9
--	1	4,5	4,8
Totaal	21	95,5	100,0
Non respons	1	4,5	
Totaal	22	100,0	

vr10e2. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: E-mail?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	4	18,2	18,2
+	9	40,9	40,9
+/-	8	36,4	36,4
-	1	4,5	4,5
Totaal	22	100,0	100,0

vr10e3. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Telefoon?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	1	4,5	5,6
+	4	18,2	22,2
+/-	9	40,9	50,0
-	2	9,1	11,1
--	2	9,1	11,1
Totaal	18	81,8	100,0
Non respons	4	18,2	
Totaal	22	100,0	

vr10e4. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Werkoverleg?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	7	31,8	33,3
+	11	50,0	52,4
+/-	3	13,6	14,3
Totaal	21	95,5	100,0
Non respons	1	4,5	
Totaal	22	100,0	

vr10e5. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Prikbord?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	1	4,5	10,0
+	1	4,5	10,0
+/-	2	9,1	20,0
-	1	4,5	10,0
--	5	22,7	50,0
Totaal	10	45,5	100,0
Non respons	12	54,5	
Totaal	22	100,0	

vr10e6. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Interne mededelingen/memo/notitie?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
+	2	9,1	15,4
+/-	8	36,4	61,5
-	1	4,5	7,7
--	2	9,1	15,4
Totaal	13	59,1	100,0
Non respons	9	40,9	
Totaal	22	100,0	

vr10e7. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Thema-bijeenkomst?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
+	5	22,7	41,7
+/-	5	22,7	41,7
--	2	9,1	16,7
Totaal	12	54,5	100,0
Non respons	10	45,5	
Totaal	22	100,0	

vr10e8. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Internet?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	4	18,2	28,6
+	5	22,7	35,7
+/-	3	13,6	21,4
-	1	4,5	7,1
--	1	4,5	7,1
Totaal	14	63,6	100,0
Non respons	8	36,4	
Totaal	22	100,0	

vr10e9. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Website (bibliotheekeindhoven.nl)?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
++	5	22,7	23,8
+	7	31,8	33,3
+/-	7	31,8	33,3
-	1	4,5	4,8
--	1	4,5	4,8
Totaal	21	95,5	100,0
Non respons	1	4,5	
Totaal	22	100,0	

vr10e10. Hoe tevreden bent u over het communicatiemiddel: Zeepkistbijeenkomst activiteiten?

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
+	1	4,5	11,1
+/-	4	18,2	44,4
-	1	4,5	11,1
--	3	13,6	33,3
Totaal	9	40,9	100,0
Non respons	13	59,1	
Totaal	22	100,0	

vr10f. Welke communicatiemiddelen zou Bibliotheek Eindhoven volgens u nog meer kunnen gebruiken?

	Absoluut
Informatie bundelen: niet 10 mailtjes over hetzelfde, maar een duidelijke mail waar alles in staat. Niet meer communicatiemiddelen, zo ontstaat wildgroei en missen mensen info	1
Intranet/verbinding beter benutten.	1
Meer aankondigingen per email van nieuws op intranet	1
Misschien meer werkoverleg????	1
Mondelinge toelichting en meer gerichte mails	1
Niks	1
Weet niet	2
Werken van thuis uit mogelijk maken	1
Non respons	13
Totaal	22

Vr10g1. Over welke onderwerpen wilt u meer informatie ontvangen.

(Meerdere antwoorden mogelijk)

	Absoluut	Procentueel
Mijn eigen werkzaamheden	4	19,0
Resultaten van mijn eigen afdeling?	3	14,3
Resultaten van de organisatie?	1	4,8
Tevredenheid van onze klanten	10	47,6
Nieuwe producten en diensten	12	57,1
Actuele beleidsonderwerpen	6	28,6
Visie van de directie	7	33,3
Personeelwisselingen/vacatures	10	47,6
Opleidingsmogelijkheden	8	38,1
Personeelsaangelegenheden	8	38,1
Nieuws van de OR	4	19,0
Werkzaamheden op andere afdelingen	6	28,6

Het totaal aantal respondenten dat deze vraag heeft in gevuld is 21. Op basis hiervan zijn de percentages berekend.

vr10g14. Ander onderwerp waarover men meer informatie wil ontvangen

Geen respondenten.

Vr11i1. Er wordt goed gecommuniceerd in deze organisatie

	Absoluut	Procentueel	Procentueel (valide)
+	4	18,2	19,0
+/-	11	50,0	52,4
-	5	22,7	23,8
--	1	4,5	4,8
Totaal	21	95,5	100,0
Non respons	1	4,5	
Totaal	22	100,0	