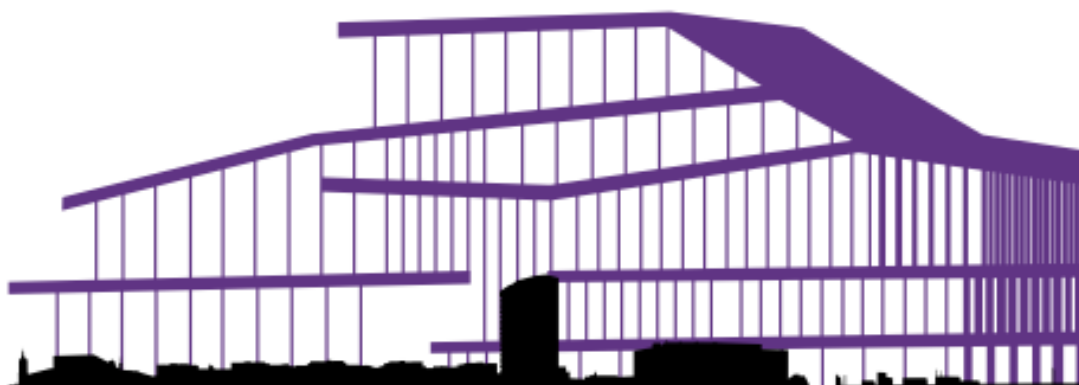


DE MAASPOORT

T H E A T E R & E V E N T S

INTERNE COMMUNICATIE: INTERACTIE & PLEZIER

Door Joris van der Heijden



Titel

Interne communicatie: Interactie & Plezier

Auteur

Joris van der Heijden

Opleiding

Fontys Hogeschool Communicatie

Begeleider

Ellen van Kuppenveld

Opdrachtgever

Linda van Vegchel

Plaats

Venlo

Datum

8 juni 2015

Voorwoord

Vóór ik aan mijn scriptie begon was er voor mij maar één onderdeel van communicatie dat er echt toe deed: marketingcommunicatie. Ik was meer iemand voor de 'harde kant' van een organisatie, de bedrijfskundige kant.

Toch ben ik enorm van interne communicatie gaan houden in de periode dat ik bij De Maaspoort heb mogen werken. Ik ben gaan beseffen dat het een prachtig beroep is om mensen meer geluk in hun werk te laten ervaren. Dat is volgens mij namelijk het voornaamste doel van interne communicatie. In het nastreven hiervan heb ik prachtige inspiratiebronnen kunnen vinden. Vooral interne communicatiegoeroe Erik Reijnders en de wat mij betreft grootste visionair (op het gebied van organisaties) Ricardo Semler hebben me enorm geïnspireerd. Mochten jullie dit lezen: Erik, ontzettend bedankt! Ricardo, Muito obrigado, sem que você nunca tenha esse papel que ele tornou-se agora (of zoiets).

Ik wil De Maaspoort, en in het bijzonder mijn opdrachtgeefster Linda van Vegchel heel erg bedanken voor de kans die ik kreeg om deze ontdekkingsreis door het interne communicatieland te mogen maken. Ook iedereen die heeft meegewerkt aan het onderzoek door middel van het geven van een interview of het invullen van een enquête wil ik graag bedanken. Zonder jullie medewerking had ik geen rapport kunnen schrijven!

Ook de bijdrage van Ellen van Kuppenveld, mijn begeleidster vanuit Fontys waardeer ik enorm. De momenten dat ik iets van je vroeg was je er altijd met een snelle reactie. Daarnaast waren je lovende woorden tijdens intervisiegesprekken voor mij een motivatie om er nóg harder tegenaan te gaan.

De Maaspoort is tegenwoordig een organisatie waarin het om resultaten draait. Mijn scriptie is daarop (hopelijk) geen uitzondering, een sterk intern communicatiebeleid is het te behalen resultaat. Deze scriptie is daartoe het middel, mits adviezen adequaat worden opgepakt. Verwacht van mij dus geen mooie communicatieverhalen, maar een eerlijk verhaal vanuit de organisatie. Vol kritische noten, maar bovendien vol oplossingen waarbij twee woorden centraal zullen staan: **interactie** en **plezier**!

Voor mij is het nu tijd voor een volgende stap, dit wordt de masteropleiding Business Administration aan de Radboud Universiteit. Ook op bedrijfskundig gebied, waar mijn ambities toch vooral liggen, heb ik tijdens mijn periode bij De Maaspoort al veel kunnen leren. Ik vind het bewonderenswaardig om te zien hoe een organisatie, ondanks bezuinigingen in de sector, méér met minder kan gaan doen en het beste theaterseizoen in haar geschiedenis kan draaien. Het voelt als een eer dat ik dit van dichtbij mocht zien en hiervan mocht leren.

Veel leesplezier!

Joris van der Heijden, juni 2015



Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1 Onderzoeksplan.....	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Probleemomschrijving	8
1.3 Leeswijzer	9
1.4 Onderzoeksopzet	9
2 Trends & ontwikkelingen in de interne communicatie	11
3 Analyse organisatie.....	16
3.1 Organisatiestructuur	16
3.3 Conclusies	18
4 Analyse interne communicatie.....	19
4.1 Definitie interne communicatie	19
4.2 Het communicatiebeleidskader	19
5 Case studies: Best practices	33
5.1 Semco.....	33
5.2 Eneco.....	36
6 Adviezen	39
6.1 Maar eerst.. ..	39
6.2 Visie op communicatie.....	40
6.3 Communicatiestructuur	41
6.4 Organisatie van communicatie.....	48
6.5 Communicatiestrategie.....	48
6.6 Communicatieklimaat.....	51
6.7 Visualisatie adviezen	52

Samenvatting

In het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers van De Maaspoort (2013) kwam naar voren dat de communicatie binnen de organisatie niet als goed wordt ervaren. Daarnaast zijn er de afgelopen jaren, mede door ontwikkelingen binnen de branche, de nodige veranderingen geweest binnen De Maaspoort. Aanleiding genoeg dus om de interne communicatie te onderzoeken. Aangezien communicatie steeds belangrijker wordt in organisaties en steeds vaker haar plaats aan de beleidstafel verdient, vindt ook De Maaspoort het belangrijk om een intern communicatiebeleid op te stellen.

Het onderzoek met als hoofdvraag "Hoe kan het interne communicatiebeleid van De Maaspoort worden vormgegeven?" dient de basis voor dit beleid te leggen. Door middel van deskresearch, diepte interviews met medewerkers uit alle afdelingen van de organisatie en een enquête dient de hoofdvraag beantwoord te worden. In het onderzoek is gekeken naar relevante factoren rondom het opstellen van communicatiebeleid, dit zijn volgens van den Bosch & Zweekhorst (2009) omgevings-, organisatie- en communicatiefactoren. Daarnaast is er gekeken naar twee best practices op het gebied van interne communicatie, namelijk Semco en Eneco.

Onderzoeksresultaten

Door de toenemende vraag naar transparantie en het afnemende vertrouwen van mensen is de hiërarchie in de samenleving aan het verdwijnen. Steeds minder hiërarchie betekent dat het klassieke top-down model niet meer volstaat, interactie gaat een steeds grotere rol spelen in organisaties. Om deze interactie te faciliteren, moeten organisaties allereerst anders tegen hun medewerkers aan gaan kijken. Medewerkers zijn geen doelgroep, maar zijn spelers die zelf ook de behoefte hebben om te communiceren. Communicatie zal dus steeds meer over het toerusten van spelers gaan, in plaats van over het verspreiden van boodschappen. Voor het verspreiden van een boodschap zijn overigens tegenwoordig genoeg manieren, er komen door technologische ontwikkelingen namelijk steeds meer nieuwe communicatiemiddelen.

Uit het onderzoek blijkt op organisatieniveau dat De Maaspoort door medewerkers meer gezien wordt als een 'verzameling eilanden' dan als één organisatie. Doordat deze eilanden bestaan, werken verschillende afdelingen langs elkaar heen. Daarnaast heeft de inkrimping van het techniekteam de afgelopen jaren angst voor baanverlies veroorzaakt onder sommige medewerkers op de techniekafdeling. Tot slot wordt de commercialisering van de organisatie door het MT anders beleefd dan door sommige medewerkers.

Ook op het gebied van communicatie zijn verschillende conclusies en knelpunten geconstateerd. De basis hiervoor is dat de impliciete visie op communicatie niet aansluit op de wensen van de medewerkers, de verwachtingen van interne communicatie zijn dus anders dan de manier waarop communicatie wordt ingezet. Daarnaast zorgt de huidige linking pin structuur voor ruis en een kenniskloof.

Dat er in eilanden gewerkt wordt, is terug te zien in geconstateerde communicatieknelpunten. Zo verloopt de communicatie rondom evenementen niet soepel. Hoewel de komst van YesPlan verbeteringen met zich meebrengt, hebben afdelingen nog steeds het gevoel te veel om informatie te moeten vragen.

De *hoeveelheid* communicatiemiddelen voldoet aan de behoeften van de medewerkers, deze middelen kunnen echter wel geoptimaliseerd worden. Zo hebben sommige medewerkers het gevoel te weinig bij overleggen te mogen zitten en anderen het gevoel

juist veel te veel te moeten overleggen. Daarnaast is bijna iedereen in de organisatie het er over eens dat er intern te veel gemailld wordt. Parallele communicatie verloopt vooral schriftelijk, dit draagt bij aan een geruchtencircuit. Ook het te laat communiceren van sommige zaken voedt dit geruchtencircuit.

Ten slotte geven verschillende medewerkers aan dat ze behoefte hebben aan meer erkenning, vooral het techniekteam voelt zich regelmatig ondergewaardeerd. De medewerkers uit dit team hebben het gevoel dat zij te snel als schuldige aangewezen worden wanneer er iets fout gaat: "Wat moet je doen om op je flikker te krijgen? Bij de techniek gaan werken."

Voordat deze knelpunten opgelost kunnen worden, moeten twee andere knelpunten worden aangepakt. Iemand moet de verantwoordelijkheid over interne communicatie krijgen en er moet een gezond communicatieklimaat heersen. Vooral bij het techniekteam is dit laatste (nog) niet het geval.

Als je kijkt hoe best practices uit de corporate wereld hun interne communicatiebeleid opstellen, valt op dat interactie bij hen een veel belangrijkere rol speelt dan bij de huidige communicatie van De Maaspoort.

Interactie & plezier

Om bovenstaande knelpunten aan te pakken, dient allereerst de visie van communicatie te worden herzien. Hierbij zouden 'interactie en plezier' centraal moeten staan in de communicatievisie. Verantwoordelijkheid hiervoor ligt niet alleen bij het MT maar ook bij de medewerkers zelf. Door zo veel mogelijk plezier in de interne communicatie te verwerken, blijven boodschappen langer hangen en worden ze sneller opgepakt. Daarnaast zorgt het voor een aangename afwisseling van dagelijkse werkzaamheden.

Gunstige omstandigheden creëren

Deze visie dient uiteindelijk door alle spelers te worden uitgedragen. Om het beleid te implementeren dienen echter verantwoordelijken aangewezen te worden, hiervoor lijken de marketingmanager en de directiesecretaris/medewerkster P&O de meest logische keuzes. Deze afdelingen hebben namelijk de meeste raakvlakken met communicatie. Geadviseerd wordt hen samen verantwoordelijk te maken voor de interne communicatie.

Voordat knelpunten kunnen worden aangepakt moet er een positief communicatieklimaat worden gecreëerd. Zoals eerder aangegeven is dit klimaat er op de techniekafdeling nog niet. Geadviseerd wordt om samen met de directie en de techniekafdeling om tafel te gaan om structurele problemen op te lossen en samen een positief communicatieklimaat te creëren. Dit vereist waarschijnlijk meerdere gesprekken en heeft als doel lange termijn oplossingen te implementeren.

Structurele communicatie aanpakken

Als eventuele belemmeringen voor nieuwe initiatieven op het gebied van communicatie zijn opgelost, kan de implementatie van de adviezen echt beginnen. Hierbij wordt geadviseerd om te beginnen met het aanpakken van de linking pin structuur. Aan de hand van de schijf van vijf (Reijnders, 2015) kunnen linking pins zich ontwikkelen tot communicatieve leiders.

Naast de ontwikkeling van linking pins dient de parallelle communicatie anders georganiseerd te worden. Geadviseerd wordt om de communicatieve leiders hierin een belangrijke rol te laten spelen. Door samen te praten over gebeurtenissen, in plaats van ze op de mail te zetten, wordt er meer duidelijkheid gecreëerd.

Als aanvulling op deze mondelinge communicatie wordt geadviseerd een structurele nieuwsbrief en een corporate story op te stellen.

Weg met de eilanden!

Als de eerste stap naar een communicatievere structuur gezet is, wordt het tijd om de eilanden binnen de organisatie aan te pakken. Hierbij is het belangrijk om te beseffen dat het veranderen van een organisatiecultuur jaren duurt, en er dus geen magisch communicatietrucje is om de eilandcultuur in één keer te laten verdwijnen. Er worden echter wel adviezen gegeven waarmee duwtjes in de juiste richting gegeven kunnen worden. Door meer interactie tussen verschillende afdelingen te faciliteren via bijvoorbeeld scrumsessies en gemixte werkplekken worden structurele communicatieproblemen tussen deze eilanden verminderd. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers elkaar en elkaars werkzaamheden beter leren kennen, dit kan bijvoorbeeld door medewerkers een dagje stage te laten lopen op elkaars afdelingen. Naast het formele contact wordt geadviseerd om het informele contact tussen verschillende afdelingen zo veel mogelijk aan te moedigen.

Doordat medewerkers elkaar beter leren kennen, zal het geven van feedback ook gemakkelijker verlopen. Hiervoor wordt geadviseerd om medewerkers in teamoverleggen elkaar aan de hand van sterkte-zwakke analyses echt te laten leren kennen. Door elkaars sterke en zwakke punten te weten, wordt het eenvoudiger om hier feedback op te geven tijdens dagelijkse werkzaamheden.

Optimalisatie communicatiemiddelen

Zoals eerder geconcludeerd dient de communicatiemiddelenmix geoptimaliseerd te worden. Als basis hiervan wordt een open overlegstructuur à la Semco geadviseerd, hierin kunnen medewerkers zelf bepalen bij welk overleg ze wél en bij welk overleg ze niet aansluiten. Dit haakt in op de horizontaliseringstrend. Door medewerkers de mogelijkheid te geven bijvoorbeeld bij een managementteam-overleg (wordt dan beleidsoverleg) aan te sluiten wordt hiërarchie weggenomen. Om de interactie in deze overleggen te waarborgen, wordt geadviseerd de overleggen te beginnen met een rondvraag (en hier dus niet mee te eindigen). Hiermee wordt aangegeven dat input van medewerkers even belangrijk wordt gevonden als de eigen agenda.

Ook de personeelsbijeenkomsten kunnen geoptimaliseerd worden. Geadviseerd wordt minstens drie bijeenkomsten per jaar te organiseren. Dit zijn uitgelezen mogelijkheden voor interactie. Zo kunnen aan het eind van het seizoen bijvoorbeeld interactief de doelstellingen voor het volgende seizoen worden opgesteld. Aan het begin van het seizoen kan dan gebrainstormd worden over hoe medewerkers in hun dagelijkse werkzaamheden gaan bijdragen aan deze doelstellingen.

Naast dat dit soort werkvormen de betrokkenheid vergroten, brengen ze ook meer plezier met zich mee dan een personeelsbijeenkomst die uitsluitend bestaat uit bijvoorbeeld een presentatie. Ook bij documenten die op het eerste gezicht weinig met plezier te maken hebben, kan plezier een grote rol spelen. Zo wordt bijvoorbeeld geadviseerd om het beleidsplan in cartoonvorm vorm te gaan geven, waardoor het eenvoudiger wordt om te lezen en waardoor de boodschap bovendien beter blijft hangen.

Ten slotte geven medewerkers aan dat ze minder intern willen mailen, dit is een kwestie van organisatiecultuur en is dus lastig te veranderen. Dit zal een lang proces worden, maar kan door middel van actieve ontmoediging en het faciliteren van andere communicatievormen wel degelijk aangepakt worden.

Overige informatievoorziening

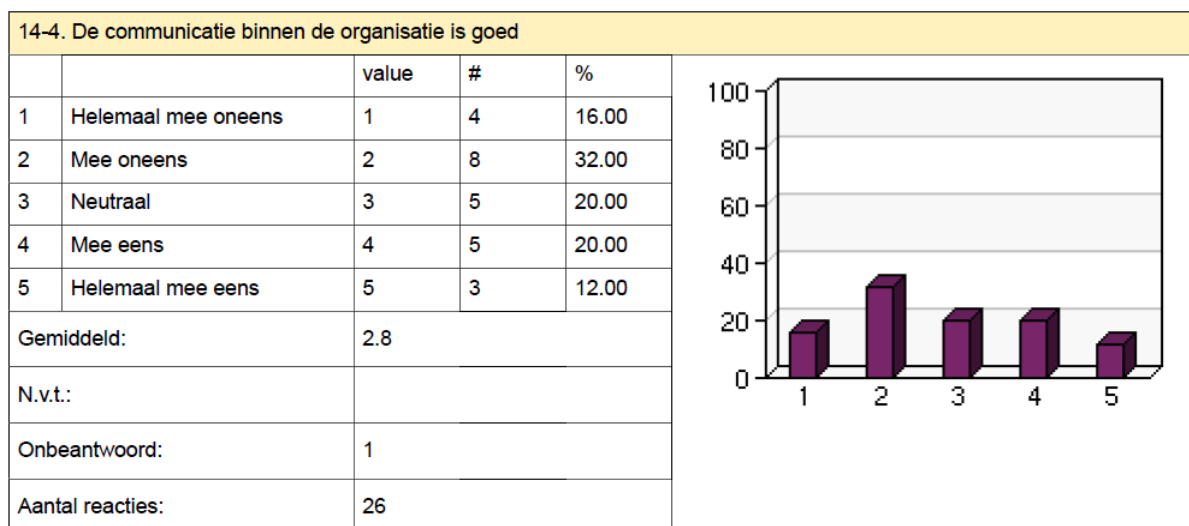
Naast eerdergenoemde adviezen wordt geadviseerd de eventmanager verantwoordelijk te maken voor het verstrekken van benodigde taakinformatie op het gebied van evenementen aan medewerkers. Uit het onderzoek komt namelijk naar voren dat medewerkers nog te veel als theatermedewerker denken, en nog niet als evenementenorganisator.

Ten slotte is het belangrijk dat medewerkers meer erkenning en waardering krijgen, vooral de techniekafdeling voelt zich nogal eens het 'pispaaletje' van de organisatie. Om dit gevoel te veranderen is ten eerste een andere omgang met gemaakte fouten gewenst (minder afrekenend, meer opbouwend), daarnaast wordt geadviseerd om zowel vanuit collega's als vanuit MT/directie meer, specifieke, individuele complimenten te geven op de werkvloer. Ook tijdens personeelsbijeenkomsten dient erkenning uitgesproken te worden, overigens niet alleen richting de techniekafdeling, maar ook richting andere afdelingen.

1 | Onderzoeksplan

1.1 | Aanleiding

Alle medewerkers spelen een rol in het theater, maar hoe communiceren deze rollen met elkaar? In het tevredenheidsonderzoek onder medewerkers (2013) kwam naar voren dat de communicatie binnen de organisatie niet als goed wordt ervaren. Dit is te zien aan onderstaand resultaat van het onderzoek, maar ook aan de antwoorden op open vragen en eventuele bijzonderheden die vermeld werden in het onderzoek.



Bron: De Maaspoort (2013)

Zo werd bij de vraag 'Wat kan er gedaan worden om uw tevredenheid te verbeteren?' vaak aangegeven dat de interne communicatie verbeterd moest worden. Daarnaast werd bijvoorbeeld het volgende bij bijzonderheden vermeld:

'De interne communicatie is er vaak niet of te laat en dat vind ik heel erg jammer. Er zou iemand verantwoordelijk moeten zijn voor de interne communicatie. En dat dit meteen kan worden gecommuniceerd en niet dat je het eerst in de wandelgangen hoort en dan in de mail of nieuwsbrief. Dit is voor velen (die het misschien) niet uitspreken een ergernis.'

De organisatie wil naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek en de veranderingen die de afgelopen jaren binnen de organisatie zijn doorgevoerd, graag aandacht besteden aan de interne communicatie.

1.2 | Probleemomschrijving

1.2.1 | Doelstellingen

Praktijkdoel

Het praktijkdoel van het onderzoek is om een intern communicatiebeleid voor De Maaspoort op te stellen.

Onderzoeksdoel

Door middel van het onderzoek dient achterhaald te worden welke invulling van interne communicatie bij De Maaspoort past.

1.2.2| Centrale vraag

Op basis van bovenstaande informatie is de volgende centrale vraag opgesteld: 'Hoe kan het interne communicatiebeleid van De Maaspoort worden vormgegeven?'

1.2.3| Deelvragen

Volgens van den Bosch & Zweekhorst (2009) dient bij het opstellen van een intern communicatiebeleid gekeken te worden naar drie verschillende factoren:

- Omgevingsfactoren
- Organisatiefactoren
- Communicatiefactoren

Aan de hand van deze drie factoren zijn de volgende deelvragen opgesteld (voor definities van bepaalde begrippen zie bijlage 7.1):

1. Welke trends en ontwikkelingen spelen er op het gebied van interne communicatie?
2. Hoe ziet de *organisatiestructuur* van De Maaspoort er uit?
3. Hoe ziet de *organisatiecultuur* van De Maaspoort er uit?
4. Hoe ziet de *huidige interne communicatie* van De Maaspoort er uit?
5. Hoe ziet de *gewenste interne communicatie* van De Maaspoort er uit?
6. Wat zijn *best practices* op het gebied van interne communicatie?
7. Wat is een *geschikt intern communicatiebeleid* voor De Maaspoort?

1.3| Leeswijzer

Om de onderzoeksresultaten zo objectief mogelijk te beschrijven, worden in deze scriptie regelmatig quotes gebruikt. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, wordt bij deze quotes geen naam vermeld. Er wordt slechts vermeld of de quote naar een medewerker (waaronder ook de vrijwilligers vallen in dit onderzoek), een manager (lid van het managementteam, afgekort als MT) of naar de directie verwijst.

1.4| Onderzoeksopzet

1.4.1| Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvraag en deelvragen te beantwoorden, zijn er verschillende stappen doorlopen. De onderzoeksaanpak wordt hieronder beschreven:

- Deskresearch

Om een strategisch communicatieadvies te kunnen geven, is het van belang om verschillende trends, ontwikkelingen, modellen en literatuur met betrekking tot interne communicatie te onderzoeken. Daarnaast zijn aan de hand van deskresearch interne documenten van De Maaspoort beschreven. Ten slotte is er gekeken naar best practices op het gebied van interne communicatie.

- Inhoudsanalyse

Door de huidige interne communicatie-uitingen en vormen te analyseren wordt de huidige interne communicatie beschreven.

- Observatie

Volgens Verhagen (2011) is observatie door een onafhankelijke persoon een goede manier om achter sommige aspecten van een organisatiecultuur te komen. Wanneer er relevante zaken geobserveerd zijn tijdens het onderzoek, zijn deze meegenomen in de onderzoeksresultaten.

- Semigestructureerde diepte interviews

Tijdens interviews met managers, medewerkers en vrijwilligers worden verschillende aspecten van de organisatie en de communicatie besproken. Het doel van deze interviews is om belangrijke issues binnen de interne communicatie aan te stippen. Er zijn in totaal 15 interviews gehouden, na ongeveer 12 interviews was het verzadigingspunt bereikt. De vragenlijst die gebruikt is als leidraad voor deze interviews is te vinden in de bijlage, de vragen zijn opgesteld aan de hand van communicatieliteratuur en resultaten van oriënterende gesprekken tijdens het vooronderzoek.

- Schriftelijke enquêtes

Onder de onderzoekspopulatie (excl. horeca) is een enquête gehouden, deze is door 29 (van de 49) medewerkers ingevuld. De vragen voor deze enquête zijn op basis van de semigestructureerde diepte interviews en interne communicatietheorie opgesteld. Hierbij is de ICA-audit van de International Communication Association (Michels, 2012) als leidraad gebruikt. De enquête is een pretest ondergaan voordat hij onder de onderzoekspopulatie verspreid werd.

1.4.2| Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie is onderverdeeld in drie verschillende groepen:

- **De (betaalde) medewerkers** van De Maaspoort (17,5 fte)

Alle medewerkers maken deel uit van het onderzoek, dit geeft een onderzoekspopulatie van N=25.

- **Vrijwilligers** bij De Maaspoort

Alle vrijwilligers maken deel uit van het onderzoek, dit geeft een onderzoekspopulatie van N=24.

- **De medewerkers van restaurant Luif & de catering** van De Maaspoort (Ria Joosten Catering)

De medewerkers van restaurant Luif & de catering van De Maaspoort zijn niet werkzaam voor De Maaspoort, maar voor cateringbedrijf Ria Joosten Catering. Doordat medewerkers van Luif & de catering De Maaspoort echter ook vertegenwoordigen tegenover externe stakeholders, zijn de medewerkers van Luif & de catering door middel van interviews meegenomen in het onderzoek. De onderzoekspopulatie van Luif & de catering bestaat uit 44 personen.

In totaal geeft dit een onderzoekspopulatie van N=93.

2| Trends & ontwikkelingen in de interne communicatie

Logeion en DirectResearch onderzoeken ieder jaar de trends in het communicatievak. De eerste drie beschreven trends zijn de belangrijkste van dit moment volgens dit onderzoek (Ruiter, Gaveel & Wester, 2015). Daarnaast wordt er gekeken naar nieuwe (interne) middelen in het communicatielandschap en naar twee verschillende visies op (interne) communicatie. Ten slotte worden overige communicatietrends die relevant zijn voor deze scriptie beschreven.

2.1| Glazen huis

Volgens het onderzoek van Ruiter et al. (2015) is de belangrijkste trend van het moment transparantie, maar liefst 56% van de respondenten vindt deze trend (heel) belangrijk. Volgens Van Ruler (2015) speelt de digitalisering een belangrijke rol bij deze glazen huis-trend. Veel meer informatie dan vroeger is namelijk online te vinden, waardoor steeds meer mensen mee kunnen praten over issues die bij een organisatie spelen. Hierdoor kunnen organisaties volgens communicatieadviseur Genieke Hertoghs "niet anders meer dan transparant, open en eerlijk zijn."

Volgens van Ruler (2015) vereist dit een andere manier van denken van communicatieprofessionals: "Het vakgebied komt uit voorlichting geven en reclame maken (zenden), we moeten leren dat over alles het gesprek moet worden aangegaan. Zelfs over de identiteit van organisaties."

Het puur uitgaan van eigen normen en waarden is volgens haar verleden tijd, waarbij wel moet worden opgepast dat de organisatie niet met alle winden meewaait.

Van der Linden (2015) geeft aan dat de transparantie een grote invloed heeft op de manier waarop de organisatie communiceert. De transparantie raakt namelijk niet alleen de communicatieafdeling maar de gehele organisatie. Wat van der Linden (2015) verder opvalt is dat het glazen huis niet aan beide kanten doorzichtig is, 75% van de respondenten gaf namelijk aan dat de organisatie nog niet goed naar buiten kijkt (Ruiter et al., 2015). Organisaties worden dus wel bekeken maar vinden het nog lastig om ook zelf door het glas naar buiten te kijken.

Wat deze trend voor de interne communicatie betekent, is dat communicatieprofessionals de communicatie niet meer onder controle hebben. Alle kamers in het glazen huis kunnen namelijk bekeken worden, niet alleen de communicatiekamer. Hierin zal de communicatieprofessional dus een andere rol gaan spelen. Deze rol wordt verder toegelicht onder de trend 'communicatievere organisaties'.

2.2| Horizontalisering

Mensen nemen steeds minder snel iets aan van autoriteiten en de hiërarchie is aan het verdwijnen in de samenleving (Van Ruler, 2015). Dit houdt in dat de samenleving steeds platter en gelijkwaardiger aan het worden is, zo kan bijvoorbeeld via digitale media iedereen zijn meningen en ervaringen delen.

Van Ruler (2015) vermoedt dat de oorzaak van de horizontalisering vooral de trend van afnemend vertrouwen is. De Edelman Trust Barometer geeft bijvoorbeeld aan dat mensen vrijwel niemand meer vertrouwen, uitgezonderd hun peers.

Hoewel dit geen nieuwe trend is, is deze trend door de digitalisering wel steeds ingrijpender. Waar zaken eerst intern werden opgelost, gebeurt dit nu steeds vaker in het openbaar. Dit zorgt ervoor dat veel mensen met cases geconfronteerd worden waarin vertrouwen (voor hun gevoel) beschaamd wordt. Waarschijnlijk draagt dit bij aan de neerwaartse vertrouwensspiraal.

Door dit afnemende vertrouwen in autoriteiten, worden ook bedrijven steeds minder vertrouwd. Volgens van Ruler (2015) is het daarom voor bedrijven steeds meer zaak om van 'trust me' via 'show me' naar 'proof me' te gaan. Dit houdt in dat bedrijven hun toegevoegde waarde steeds nadrukkelijker aan haar stakeholders zullen moeten gaan bewijzen.

2.3| Emotiemaatschappij

Het is al jaren zo dat het merendeel van de beslissingen die een mens maakt op basis van emoties in plaats van rationaliteit genomen wordt.

Psycholoog Daniel Kahnemann (2011) onderscheidt twee besluitvormingssystemen:

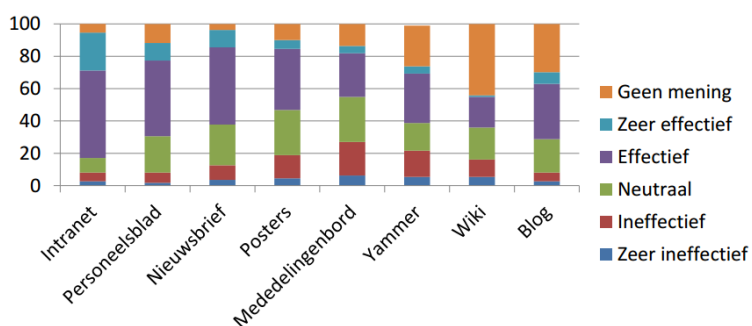
- Systeem 1: Beslissingen die worden genomen op basis van intuïtie en emotie. Deze beslissingen worden ook wel beslissingen op de automatische piloot genoemd.
- Systeem 2: Beslissingen die bewust worden genomen op basis van rationele overwegingen.

Deze systemen zijn volgens Kahnemann niets nieuws, we worden er echter steeds bewuster van hoe deze systemen werken. Ook in de communicatie hebben we hiervan geleerd volgens van Ruler (2015): "Tot voor kort gingen we ervan uit dat mensen geholpen moesten worden bij hun bewuste besluitvorming. Sadder and wiser hebben we steeds meer in de gaten dat mensen daar meestal niet van gediend zijn. Het is doorgaans veel gemakkelijker om te handelen op basis van systeem 1."

Dit besef kan leiden tot een grotere focus in communicatie uitingen op het emotionele aspect van de interne stakeholders.

2.4| Nieuwe middelen

Er zijn meerdere communicatiemiddelen die ingezet kunnen worden voor de interne communicatie. Uit recent onderzoek blijkt dat vooral intranet, het personeelsblad en de nieuwsbrief als effectief worden beschouwd door interne communicatieprofessionals (Janssen, van Glabbeek & Ribbers, 2013). Ten opzichte van 2011 zijn volgens de internecommunicatieprofessionals de effectiviteit van Yammer en blogs toegenomen.

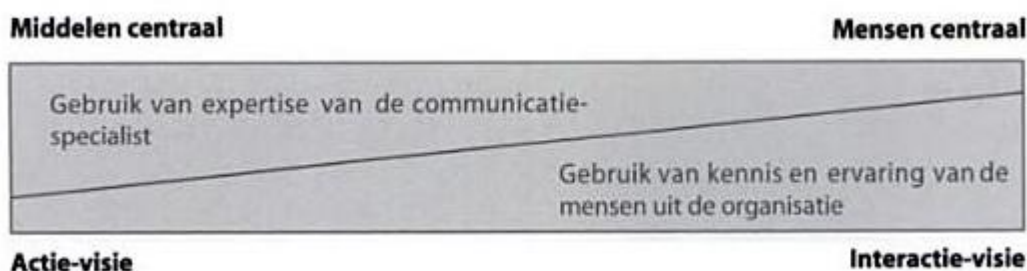


Bron: Janssen et al., 2013

Yammer is een voorbeeld van een Enterprise Social Network (ESN), deze zijn de afgelopen jaren in opkomst als 'sociale intranetten'. Voordelen van Enterprise Social Networks zijn dat ze ook op mobiele apparaten functioneren en dat ze interactie faciliteren.

Volgens recent onderzoek van het internationale communicatiebureau Bell Pottinger (2014) zijn in 2015 de helft van alle apparaten aangesloten op een bedrijfsnetwerk mobiele apparaten. Het verleggen van de focus naar mobiele apparaten zorgt ervoor dat organisaties ook via mobiele apparaten met hun personeel kan communiceren, mits de middelen hierop worden afgestemd.

2.5| Actie of interactie?



Het mogelijk maken van interactie is volgens communicatiespecialisten tegenwoordig een must. Volgens hoogleraren in de communicatie gaat communicatie steeds meer van actie naar interactie (Reijnders, 2006). Interne communicatie gaat volgens hem niet (meer) om het zenden naar medewerkers, maar om het faciliteren van de communicatie tussen mensen binnen de organisatie. Communicatie kan er namelijk aan bijdragen dat problemen worden opgelost doordat problemen worden aangekaart en in overleg worden aangepakt. Volgens Reijnders is de taak van de organisatie 'to be good and tell it', maar wel in die volgorde. De interne communicatieprofessional moet er op toezien dat die volgorde gehanteerd wordt, hij speelt hierin zowel een adviserende als een faciliterende rol.

Interne communicatie gaat van het informeren/overtuigen van medewerkers naar het communicatiever maken van mensen binnen de organisatie. Volgens Reijnders (2006) was dat in 2006 al de belangrijkste interne communicatie-uitdaging van dat moment.

2.6| Communicatieve organisaties

Een reactie op de trend van het glazen huis is dat communicatieprofessionals zich bezig gaan houden met het communicatiever maken van organisaties. Dit is negen jaar na het verschijnen van het boek van Reijnders dus nog steeds actueel. Interne communicatieprofessional Ilse van Ravenstein (2015) geeft namelijk aan dat de belangrijkste vraag voor interne communicatieprofessionals definitief van 'hoe kan ik mijn boodschap het best overbrengen?' naar 'hoe kan ik de organisatie communicatiever maken?' is verlegd.

Volgens van Ravenstein gaat communicatie meestal goed, anders zou een organisatie niet draaien. De uitdaging ligt hem echter in het ervoor zorgen dat iedereen zijn/haar eigen communicatierol helder voor zich heeft. Dit houdt concreet in dat communicatieprofessionals (bijvoorbeeld) niet meer die lastige boodschap voor je opschrijven, maar zijn/haar kennis met je delen zodat je zelf beter gaat begrijpen hoe je dit aan kan pakken.

Dit zorgt ervoor dat je interne doelgroepen in spelers veranderen, spelers houdt je niet op de hoogte van belangrijke beleidsbeslissingen door een nieuwsbrief. Hoe vaker je dit doet, hoe kleiner de kans wordt dat managers & medewerkers geloven dat zij óók een rol spelen bij beleidsbepaling, volgens Ravenstein.

Interne communicatie verandert dus van zelf communiceren naar mensen toerusten om goed te kunnen communiceren. Bij interne doelgroepen zou de communicatie daar eindigen, bij spelers begint de communicatie pas net.

2.7| Interne communicatie overal

Het Nieuwe Werken (HNW) is hot. Ruim 30 procent van de Nederlandse kenniswerkers werkt een (of een aantal) dagen vanuit huis. Dit heeft te maken met zowel de opkomst van de digitalisering als van generatie Z. Koeleman (2015) onderscheidt drie categorieën op het gebied van intensiteit van HNW met ieder haar eigen interne communicatiestrategie.

Koeleman geeft aan dat HNW niet voor iedere organisatie is weggelegd en dat een organisatie niet moet gaan 'flexen om te flexen'. Een organisatie moet goed naar haar medewerkers en diens behoeften kijken voor HNW wordt ingericht.

HNW wordt vaak als bedreiging voor een gezond intern communicatieklimaat gezien, volgens Koeleman is het echter mogelijk om dit klimaat te handhaven, zelfs als mensen vanuit thuis werken.

2.8| Van betrokken naar bevlogen

Volgens Tiggelaar (2015) dienen medewerkers tegenwoordig minimaal *betrokken* en het liefst zelfs *bevlogen* te zijn. Dit staat in schril contrast met de oude manier van managen: er vooral op toezien dat medewerkers op tijd op hun werk zijn en hun taken uitvoeren. Tiggelaar ziet het als uitdaging om medewerkers te bewegen tot ongewone prestaties, waarbij zin in je werk een belangrijke voorwaarde is.

Uit onderzoek (Kaufman, Markey, Burton & Azzarello, 2013) blijkt dat hoe langer mensen bij een organisatie werken, hoe minder betrokken ze zijn. Daarnaast blijkt dat managers veel meer betrokken zijn bij hun werk dan medewerkers. Volgens het onderzoek van Kaufman et. al (2013) zouden lijnmanagers verantwoordelijk gemaakt moeten worden voor het vergroten van de betrokkenheid.

Uit de praktijk blijkt echter dat lijnmanagers dit lastig vinden (Tiggelaar, 2015). "Ze zijn vaak goed in de taakgerichte kant van het werk, maar minder goed in de mensgerichte kant." Hierin kan de interne communicatieprofessional een belangrijke rol spelen, door managers te coachen op het gebied van communicatie met medewerkers.

2.9| Van storytelling naar storysharing

Mensen houden van verhalen, hier zijn communicatieprofessionals zich sinds de introductie van de sustainable corporate story (door Cees van Riel) van bewust. Volgens storyteller Theo Hendriks (2015) verandert de focus nu steeds meer naar het managen van verhalen, waar het eerst vooral het vertellen van de corporate story was. Dit houdt in dat het niet meer voldoende is om vanuit de top een bedrijfsverhaal de wereld in te zenden, dat je medewerkers vervolgens moeten gaan 'leven'.

Volgens Hendriks (2015) is het nu tijd om voor de balans te zorgen tussen het grote verhaal van de organisatie en de kleinere verhalen die binnen de organisatie leven. Door de juiste mensen aan te moedigen om de juiste verhalen op het goede moment te vertellen, zorg je volgens Hendriks voor een communicatievere organisatie.

3| Analyse organisatie

Om een goed intern communicatieadvies te kunnen geven, is het allereerst belangrijk dat de structuur en cultuur van de organisatie duidelijk zijn. De communicatie dient namelijk aan te sluiten bij het beleid en de strategie van de organisatie (van den Bosch & Zweekhorst, 2009).

3.1| Organisatiestructuur

Om een helder beeld te krijgen van de organisatiestructuur, wordt het 7S model van McKinsey (van Dam & Marcus, 2005) ingevuld. Dit model beschrijft een organisatie aan de hand van zeven elementen. Hieronder wordt het 7S-model schematisch ingevuld, een volledige invulling is te vinden in bijlage 7.2.



3.2| Organisatiecultuur

Waar het bij de organisatiestructuur vooral over de formele vormen binnen de organisatie gaat, wordt er bij de organisatiecultuur (grotendeels) gekeken naar informele aspecten van de organisatie. Hofstede & Hofstede (2005) onderscheiden twee verschillende definities van cultuur, namelijk cultuur één en cultuur twee:

- Onder cultuur één verstaan ze: "De beschaving, en dan speciaal de vruchten van die beschaving, zoals onderwijs, kunst en literatuur."
- Onder cultuur twee verstaan ze: "de collectieve programmering van de geest die de ene groep mensen van een andere onderscheidt. Bij een organisatiecultuur gaat het over de opvattingen en gedragingen van mensen die bij dezelfde onderneming of instelling werken."

In deze scriptie wordt de definitie van cultuur twee gehanteerd. Om tot een diagnose van de organisatiecultuur te komen, wordt het model van Sanders & Neuijen (2009) als leidraad gebruikt. In dit model worden gedragspraktijken binnen zes onafhankelijke dimensies geplaatst. Door deze dimensies in te vullen ontstaat een compleet beeld van de cultuur. De dimensies zijn:

- procesgericht versus resultaatgericht
- mensgericht tegenover werkgericht
- organisatiegebonden tegenover professioneel
- open tegenover gesloten
- strakke controle tegenover losse controle
- pragmatisch tegenover normatief

Hieronder wordt het model schematisch ingevuld, in de linkerkolom worden de dimensies waarbinnen de cultuur van De Maaspoort valt benoemd, in de rechterkolom worden bijbehorende gedragspraktijken benoemd. Een volledige invulling van het model is te vinden in bijlage 7.3.

Organisatiecultuur De Maaspoort	
Dimensie	Gedragspraktijken
Overgang van een procesgerichte naar een resultaatgerichte cultuur	• Overgang is ook volgens medewerkers noodzakelijk • Niet alle medewerkers gaan even snel mee • Verschillende afdelingen zitten in verschillende fasen van overgang
Zoekend naar de balans tussen een werk- en een mensgerichte cultuur	• Vroeger meer een gezelligheidssfeer • Er zou volgens sommige medewerkers meer informeel, persoonlijk contact mogen zijn • Verschillende afdelingen ervaren verschillende culturen
Van alleen organisatiegebonden naar organisatiegebonden én professioneel	• Medewerkers zijn trots om voor De Maaspoort te werken • Er worden mensen gezocht die zich met hun beroep identificeren en in zichzelf investeren

	• Onderling grote verschillen qua professionaliteit bij medewerkers
Een open cultuur	• Transparantie is een belangrijk doel van de organisatie • Nieuwe mensen worden snel opgenomen
Door maatschappelijke ontwikkelingen gedwongen tot strakke controle	• Er wordt gehamerd op kostenbewustzijn • Aantal fte's zijn teruggebracht
Pragmatisch gedrag is gewenst vanuit het MT, maar normatief gedrag komt bij sommige medewerkers nog vaak voor	• Sommige medewerkers vertonen normatief gedrag door gewenning: "Zo hebben we het altijd gedaan." • Sommige medewerkers hebben het idee dat De Maaspoort te commercieel geworden is

3.3| Conclusies

- Er is sprake van eilanden in plaats van één organisatie

Zowel in de organisatiestructuur als in de organisatiecultuur werken afdelingen langs elkaar heen. Dit komt zowel door de structuur waarin er weinig sprake is van samenwerking tussen verschillende afdelingen als door de splitsing in medewerkers die wel en medewerkers die niet mee (kunnen) gaan met de resultaatgerichtere organisatiecultuur.

- Snelle 'reorganisatie' heeft angst veroorzaakt onder het techniekteam

Vooraf door het terugbrengen van de techniekafdeling naar een kernteam heerst er angst onder sommige medewerkers voor het verlies van hun baan.

- Verschil in beleving commercialisering organisatie tussen MT en (een deel van de) medewerkers

Sommige medewerkers hebben het idee dat de organisatie de afgelopen jaren te commercieel geworden is, waardoor bepaalde culturele partijen geen (of met veel moeite) gebruik kunnen maken van De Maaspoort. Volgens het MT zijn er echter steeds meer culturele verhuringen, hierin zit blijkbaar een verschil in beleving.

4| Analyse interne communicatie

4.1| Definitie interne communicatie

Voordat de interne communicatie onderzocht en geanalyseerd kan worden, is het belangrijk om de definitie van interne communicatie helder af te bakenen. Er bestaan namelijk verschillende definities van interne communicatie, een paar voorbeelden zijn:

‘Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie’ (Reijnders, 2006).

‘Interne communicatie is het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen.’ (Koeleman, 2009).

De definitie die in deze scriptie gehanteerd wordt is de volgende:

‘Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van intentionele boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve of op vrijwillige basis betrokken zijn bij de organisatie. Hierbij kunnen zender en ontvanger van rol wisselen.’

4.2| Het communicatiebeleidskader

In vorige hoofdstukken is gekeken naar omgevings- en organisatie-elementen, volgens het funderingsschema van strategisch communicatiemanagers van den Bosch & Zweekhorst (2009) is de volgende stap het invullen van het communicatiebeleidskader. Dit beleidskader wordt hieronder weergegeven.



Bron: van den Bosch & Zweekhorst (2009)

Per onderdeel van het communicatiebeleidskader wordt omschreven hoe de verschillende actoren (directie, MT, medewerkers en vrijwilligers) de interne communicatie ervaren. In dit hoofdstuk wordt dus zowel gekeken naar de huidige als naar de gewenste interne communicatie. Hiermee worden deelvragen 4 en 5 beantwoord.

4.2.1| Visie op communicatie

In hoofdstuk 1 werd omschreven welke twee visies op communicatie er volgens Reijnders (2006) bestaan, namelijk de actie- en de interactievisie. Hierbij maken van den Bosch & Zweekhorst (2009) het onderscheid tussen een expliciete en een impliciete visie. De expliciete visie is de visie die op papier wordt gezet of door managers als visie genoemd wordt, de impliciete visie is de communicatievisie die je ervaart als je door de organisatie loopt en met verschillende mensen praat.

Bij De Maaspoort is er geen expliciete communicatievisie op papier gezet, het MT heeft echter wel een visie op communicatie. In interviews wordt verteld dat het MT communicatie als een tweerichtingsproces ziet, waarbij alle spelers binnen de organisatie moeten halen en brengen.

Deze definitie lijkt te wijzen naar een interactievisie, toch wordt in de praktijk meer gebruik gemaakt van een actievisie. Hierbij wordt communicatie als instrument ingezet om mensen informatie te geven of om houding en gedrag te beïnvloeden. Medewerkers zijn wel geïnformeerd via verschillende plannen die openbaar zijn en een presentatie van het nieuwe beleidsplan toen dit was opgesteld, maar niet op een interactieve manier betrokken bij bijvoorbeeld het op- en bijstellen van het beleidsplan. Wel is er de mogelijkheid om feedback te geven. Het management en de directie willen graag een open en transparante communicatie.

Directie: "Communicatie is vooral tijdens de veranderingen van de afgelopen jaren niet op de juiste manier ingezet om draagvlak te creëren, dit kwam vooral door een gebrek aan tijd. Het nieuwe beleid moest snel worden opgesteld."

De directie geeft zelf aan dat deze visie niet de juiste manier is gebleken om draagvlak te creëren, dit geeft aan dat men openstaat voor wijzigingen in de communicatievisie. Dit komt ook doordat de directie vertrouwen heeft in het team van mensen dat op dit moment De Maaspoort vormt, waar dit een aantal jaar geleden nog niet zo was.

Ook medewerkers geven in interviews aan dat ze op een actievere manier betrokken willen worden bij de organisatie. In plaats van medewerkers als doelgroep te zien zouden ze als spelers gezien moeten worden (Reijnders, 2006).

4.2.2| Communicatiestructuur

Communicatiestromen

Er bestaan zowel formele (verticaal, horizontaal, diagonaal en parallel) als informele communicatiestromen.

➤ Verticale communicatie

De lijncommunicatie binnen De Maaspoort verloopt via een linking pin model, waarbij leden van het MT en middelmanagers de 'linking pins' zijn. Via hen dient zowel de top-down als de bottom-up communicatie te verlopen, langs de hiërarchische lijn.

Vanuit het management wordt dit als een prettige manier van communiceren ervaren, het wordt gezien als een effectieve manier om de gehele organisatie te bereiken. Binnen

de organisatie zelf ontstaat er echter een kenniskloof, doordat de ene manager andere/meer informatie doorgeeft dan de andere.

Medewerker: "Soms als ik met andere afdelingen praat, merk ik dat ze minder goed op de hoogte zijn van zaken dan mensen op onze afdeling. Dit zorgt voor ruis."

Niet alleen top-down veroorzaakt het huidige model ruis, ook de bottom-up communicatie verloopt niet altijd even soepel. Hierbij gaat het om communicatie tussen afdelingen, MT en directie. Medewerkers worden aangespoord om feedback te geven, ze zijn zich er ook van bewust dat deze mogelijkheid er is. Toch wordt er nog niet altijd even goed omgegaan met feedback, dit komt doordat nog niet iedereen gewend is aan de gewenste cultuur. Daarnaast geven verschillende medewerkers aan dat ze wel eens feedback hebben gegeven, maar dat ze er vervolgens niks van hoorden. Dit heeft een demotiverende werking.

MT: "Sommige mensen durven nog geen feedback te geven en pakken het ook niet goed op als ze feedback krijgen. Dit komt nog voort uit de vroegere cultuur, waarin feedback gezien werd als een persoonlijke aanval."

Medewerker: "Zelfs als ik feedback geef over belangrijke zaken als een te hoge werkdruk of ongezonde werkomstandigheden hoor ik niks terug. Ik weet niet of mijn afdelingshoofd het dan niet oppakt of dat de directie het wegwuift."

Medewerker: "Ik kan wel feedback blijven geven, maar als ik merk dat er niks mee gedaan wordt heb ik op een gegeven moment ook zoiets van laat maar."

➤ Horizontale communicatie

Horizontale communicatie is de communicatie tussen verschillende personen op hetzelfde hiërarchisch niveau. De communicatie binnen de verschillende afdelingen wordt als goed ervaren. Als verschillende afdelingen met elkaar communiceren, gaat er echter wel eens wat mis. Dit komt mede door de eilandcultuur, waardoor mensen niet echt een idee hebben van elkaars werkzaamheden.

Bij theatervoorstellingen valt dit niet zo op, omdat dit redelijk standaardwerk is (voor De Maaspoort). Bij evenementen zie je het echter meteen terug als het fout is gegaan in de interne communicatie. Het invoeren van YesPlan wordt tot nu toe wel als prettig ervaren, en als een eerste stap naar een soepelere communicatie.

Medewerker: "Er is niet genoeg mondelinge communicatie tussen de afdeling techniek en de afdeling events. Wijzigingen worden bijvoorbeeld alleen in YesPlan gezet, we zouden mondeling nog de puntjes op de i moeten zetten. Ik heb het gevoel dat er een bepaalde spanning heerst tussen onze afdelingen, terwijl we toch allemaal voor hetzelfde doel gaan."

➤ Diagonale communicatie

Diagonale communicatie is de communicatie tussen mensen van verschillende hiërarchische niveaus én verschillende afdelingen. Er vindt weinig officiële diagonale communicatie plaats binnen De Maaspoort, doordat er gebruik wordt gemaakt van het linking pin model. Als er diagonaal iets afgestemd dient te worden, verloopt dit over het algemeen goed.

➤ Parallelle communicatie

Parallelle communicatie is communicatie die in één keer met alle afdelingen van de organisatie plaatsvindt. Binnen De Maaspoort vindt parallelle communicatie vooral via de mail of de nieuwsbrief plaats. Daarnaast is er twee keer per jaar een bijeenkomst met alle medewerkers.

Directie: "Er moeten meer bijeenkomsten komen met de gehele organisatie, hierin kunnen alle medewerkers worden meegenomen in de ontwikkelingen van de organisatie."

Medewerker: "De officiële aankondiging komt vaak te laat, we zijn maar een kleine organisatie dus het duurt niet lang voordat het geruchtcircuit iedereen bereikt heeft."

➤ Informele communicatie

Informele communicatie speelt volgens Reijnders (2013) een cruciale rol in de interne communicatie, vooral bij verandertrajecten. Medewerkers geven namelijk samen betekenissen aan gebeurtenissen, ook als de directie denkt de gehele organisatie eenduidig geïnformeerd te hebben. Volgens Reijnders dienen organisaties medewerkers de kans te geven om verhalen die in het informele circuit spelen op tafel te leggen.

MT: "Aankondigingen vanuit de directie zouden op een andere manier moeten worden gecommuniceerd. Nu gebeurt dat vaak via de mail of de nieuwsbrief, waardoor mensen met vragen blijven zitten. Dit zorgt voor een geruchtenstroom."

Soorten informatie

Volgens Reijnders (2006) hebben medewerkers verschillende soorten informatie nodig, namelijk:

- Taakinformatie
- Beleidsinformatie
- Beheerinformatie

- Sociale informatie

Koeleman (2012) voegt hier nog motiverende en P&O informatie aan toe. De informatiesoorten die in het onderzoek gebruikt zijn, zijn alle bovengenoemde met uitzondering van P&O informatie. P&O informatie is onderzocht als onderdeel van sociale informatie.

- Taakinformatie

Taakinformatie is informatie die mensen nodig hebben om hun werkzaamheden uit te kunnen voeren. Hiermee dienen de vragen 'Wat moet je doen en hoe voer je dit uit?' beantwoord te worden (Reijnders, 2006).

Binnen De Maaspoort wordt een functieboek en een cao aangereikt, hierin staan de werkzaamheden en de resultaten die je dient te behalen beschreven.

Directie: "Als iedereen het functieboek zou kennen, waren we al een hele stap verder. Je kunt het zien als je trainingsschema voor de sportschool, je houdt het er net zo lang bij tot je uit je hoofd weet wat je moet doen om gewenste resultaten te behalen."

Daarnaast vindt de organisatie het belangrijk dat mensen eigen initiatief nemen, taakinformatie komt niet allemaal op een presenteerblaadje, je zult er ook zelf achteraan moeten.

MT: "Taakinformatie is ook je eigen verantwoordelijkheid, niet alles wordt aangereikt. Soms moet je er zelf achteraan om bepaalde informatie binnen te halen."

De medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de taakinformatie die ze krijgen aangereikt, ze beseffen dat dit ook een deel eigen verantwoordelijkheid is. Zo geven 24 van de 29 respondenten aan zelf actief op zoek te gaan naar taakinformatie.

	Taakinformatie	
	Zoek ik niet actief	Zoek ik actief
Stafafdeling	0	3
Marketing & Sales	1	6
Vrijwilligers	3	11
Techniek	1	4
	5	24

Toch heerst er rondom evenementen wat onvrede op het gebied van taakinformatie, zowel intern als vanuit klanten. Hierbij wordt aangegeven dat het belangrijk is dat medewerkers niet meer alleen als medewerkers van een theater denken, maar ook als medewerkers van een organisatie die events organiseert.

Medewerker: "We denken over veel zaken nog na als theater, terwijl evenementen toch echt wat anders zijn. Het ontvangen van een gast voor een theatervoorstelling is bijvoorbeeld anders dan het welkom heten van een zakelijke klant. Dit horen we ook terug in evaluaties met zakelijke klanten."

Bovendien geven afdelingen die betrokken zijn bij evenementen aan het gevoel te hebben dat ze (te) veel achter taakinformatie aan moeten zitten. Daarnaast geven ze aan dat informatie vaak te laat of onvolledig komt.

Medewerker: "Als ik informatie van andere afdelingen wil, moet ik hier veel te veel achteraan zitten. Het lijkt wel alsof sommige afdelingen hun prioriteiten verkeerd hebben liggen, en dus niet bij de klant."

Medewerker: "Er ontbreken vaak nog zaken in YesPlan, of deze worden op het laatste moment nog gewijzigd. Dit veroorzaakt onduidelijkheden. Ook slechte tekeningen dragen daar niet aan bij."

Hierbij worden zaken tussen horeca en events sneller opgepakt dan zaken tussen techniek en events, waardoor er last-minute nog zaken moeten worden opgepakt. Dit komt onprofessioneel over richting de klant, beide afdelingen geven aan zich hier onprettig bij te voelen.

➤ Beleidsinformatie

Onder beleidsinformatie wordt de koers van het bedrijf verstaan. Bij de presentatie van het beleidsplan zijn afdelingen hierin meegenomen door middel van verschillende sessies. Daarnaast is het beleidsplan openbaar beschikbaar, waardoor alle medewerkers het beleidsplan door kunnen lezen.

In verschillende interviews wordt echter aangegeven dat medewerkers meer op de hoogte gehouden zouden willen worden van eventuele wijzigingen in het beleid. Zo werd hotel De Maaspoort als voorbeeld gegeven, informatie over de plannen hiermee bereikte medewerkers vooral via het geruchtencircuit of de media en niet via officiële (interne) wegen.

Medewerker: "Betrokkenheid wordt niet op de juiste manier gestimuleerd. 'Hier is het beleidsplan, lees het maar door.' De eerste versie werd goed gepresenteerd, er zijn daarna echter nog aanpassingen/uitbreidingen geweest waarvan wij weinig meekrijgen."

Doordat de bal voor een groot gedeelte bij medewerkers wordt gelegd, ontstaat er een kenniskloof op het gebied van beleid. De een gaat er namelijk veel actiever naar op zoek dan de ander. Dit ervaart niet iedereen als een probleem, sommige medewerkers geven aan simpelweg geen behoefte te hebben aan (veel) beleidsinformatie.

➤ Beheerinformatie

Beheerinformatie gaat over de resultaten van de organisatie, zowel op financieel vlak als op bijvoorbeeld het gebied van klanttevredenheid. Deze informatie is voor iedereen terug te vinden in jaarverslagen, de directie geeft daarnaast aan dat er meer beheerinformatie gegeven zou moeten worden via bijvoorbeeld personeelsbijeenkomsten.

Het grootste deel van de medewerkers geeft aan tevreden te zijn met de aanwezige beheerinformatie, ze zouden het prettig vinden als er een structurele manier komt waarin de beheerinformatie gecommuniceerd wordt.

➤ Sociale informatie

Sociale informatie omvat zowel informatie over collega's als informatie over zaken als huisregels, ziekmeldingsbeleid etc. Op dit moment wordt dit bij ingrijpende zaken vooral via de mail gedaan. Dit wordt door medewerkers als vreemd ervaren, het voedt namelijk het geruchtencircuit. Als voorbeeld wordt het vertrek van het vorige hoofd techniek genoemd.

Medewerker: "Het MT moet niet denken dat, door iets niet officieel te communiceren, niemand ervan weet. Via geruchten is het nieuws zo door de organisatie heen, dit zorgt voor onrust en komt de sfeer niet ten goede."

➤ Motiverende informatie

Motiverende informatie draagt bij aan de motivatie van de medewerkers, als voorbeelden worden in de theorie erkenning, inspiratie en beloning genoemd. In veel interviews wordt aangegeven dat vooral de erkenning binnen De Maaspoort meer zou mogen zijn.

Medewerker: "Verbeterpunten heb je altijd, maar benoem ook vooral de goede dingen. Daardoor gaan mensen de verbeterpunten ook eerder oppakken."

De directie is zich er van bewust dat in het verleden (te) weinig gebeurd is, en zegt dat de organisatie hierin al stappen gemaakt heeft. De medewerkers hebben over het algemeen het gevoel dat dit nog meer zou mogen zijn.

Vooraf richting de techniekafdeling wordt er erg weinig waardering uitgesproken. Mede hierdoor is op de techniekafdeling een negatief gevoel ontstaan. Uitspraken als: 'Wat moet je doen om op je flikker te krijgen? Bij de techniek gaan werken' geven aan dat de afdeling zich ondergewaardeerd voelt.

MT: "Er heerst vanuit het verleden een heel negatief beeld van het techniekteam, daardoor wordt er nu elke keer naar het techniekteam gewezen als er iets mis gaat. Het team heeft de afgelopen jaren echter grote stappen gemaakt, het respect hiervoor ontbreekt."

Communicatiemiddelen

➤ Overleggen

Er bestaat binnen De Maaspoort een overlegstructuur, waarin precies wordt weergegeven wanneer wie met wie overlegt.

Directie: "We hebben veel te veel overleggen, dit komt voort uit het oude poldermodel. Het motto meer is minder zou moeten gelden, de overlegstructuur moet geoptimaliseerd worden."

Ondanks dat de directie aangeeft dat de overlegstructuur geoptimaliseerd moet worden, geven medewerkers aan dat ze tevreden zijn met de hoeveelheid informatie die ze uit overleggen krijgen. In de enquête wordt aangegeven dat er eerder de behoefte is aan méér informatie uit overleggen, dan aan minder informatie uit overleggen.

Gewenste hoeveelheid informatie uit overleggen * Huidige hoeveelheid informatie uit overleggen

Crosstabulation

Count

		Huidige hoeveelheid informatie uit overleggen					Total
		Heel weinig	Weinig	Redelijk veel	Veel	Heel veel	
Gewenste hoeveelheid informatie uit overleggen	Heel weinig	1	0	0	0	0	1
	Neutraal	0	1	0	1	0	2
	Veel	1	1	4	11	3	20
	Heel veel	0	0	2	2	2	6
Total		2	2	6	14	5	29

Zaken die in een overleg worden afgesproken, worden via de linking pins door de organisatie gecommuniceerd. Meerdere medewerkers ervaren dat dit tot ruis of een kenniskloof leidt.

Medewerker: "Doordat ik bij sommige overleggen niet aanwezig ben, mis ik informatie die voor mijn werk belangrijk is."

Medewerker: "Ik merk dat sommige collega's informatie nodig hebben die ik in een overleg heb meegekregen en zij niet. Dit maakt het lastig, want dan moet ik er tussen gaan zitten. Het zou fijner zijn om de lijnen daarbij zo kort mogelijk te houden."

➤ YesPlan

YesPlan is een systeem waarin voorstellingen en evenementen worden ingepland. Aan de hand van dit systeem wordt de organisatie rondom evenementen verzorgd, evenementen worden volgens afspraak met de klant ingepland door de evenementenafdeling. Hierna kunnen de afdelingen horeca, publieksservice en techniek de benodigde informatie uit YesPlan halen, waardoor ze idealiter op de hoogte zijn van wat er tijdens het evenement door hen gedaan moet worden. YesPlan is sinds begin februari volledig operationeel.

➤ Klachtenmanagementbestand

Alle klachten die via feedbackformulieren of de mail binnenkomen, worden bijgehouden in een excel bestand. Hierin wordt het probleem omschreven en een probleemeigenaar genoemd (bijv. teamleider horeca). De bedoeling is dat de probleemeigenaren deze klacht intern oppakken en voor een passende oplossing zorgen.

➤ Mail

Alle medewerkers van De Maaspoort hebben een eigen mailadres, de mail wordt gebruikt voor zowel interne als externe communicatie. Uit interviews blijkt dat er een echte mailcultuur is ontstaan binnen De Maaspoort.

Directie: "Er wordt onderling veel te veel gemaïld, dit is niet werken maar elkaar bezig houden. Persoonlijk contact zou voor meer begrip en effectiviteit zorgen."

Medewerker: "Bijna alles wordt tegenwoordig op de mail gezet, om gek van te worden. Er zou veel meer face-to-face of telefonisch afgestemd moeten worden."

➤ Telefoon

Alle medewerkers zijn voorzien van een vaste telefoon, hiermee worden ook intern veel zaken afgestemd. Er zijn plannen om de vaste telefoons te vervangen door een mobiel netwerk.

➤ Face-to-face (buiten overlegstructuur)

Via face-to-face communicatie worden sommige zaken binnen De Maaspoort afgestemd. Zo worden bepaalde zaken opgepakt door elkaar even kort op te zoeken. Veel medewerkers vinden dit een prettige manier van communiceren, maar merken dat hier door gebrek aan tijd nog te weinig gebruik van wordt gemaakt.

➤ Intranet (niet meer operationeel)

Er heeft een intranet bestaan bij De Maaspoort, dit wordt inmiddels (sinds eind 2012) echter niet meer gebruikt. Op het intranet werd vooral beleids- en taakinformatie gedeeld. Het intranet functioneerde als een omgeving waar informatie teruggevonden kon worden.

Laatste Nieuws

Persbericht Theater de Maaspoort en Alliance van Hier
Klik [HIER](#) voor het persbericht van 15 november 2012

Medewerkersbijeenkomst 29 oktober 2012

Klik [HIER](#) voor de powerpointpresentatie

Klik [HIER](#) voor het verslag van de teambijeenkomsten

Klik [HIER](#) voor de reacties op het beleidsplan

Klik [HIER](#) voor de doelstellingen per team

Klik [HIER](#) voor de waardeutwerking beleidsplan

Klik [HIER](#) voor de jaarrekening 2011 inclusief verslag

Beleidsplan 2012-2016

Klik [HIER](#) voor het beleidsplan.

Dit is een intern document en dus niet voor derden bedoeld.

Webmail

De webmail van Theater de Maaspoort is te bereiken via:

<https://mail.maaspoort.nl/exchange/>

Hier kun je inloggen met je mpl-code en je eigen wachtwoord.

Laatste Nieuws

Directie Nieuwtjes

Knipselkrant

Algemeen

Kwaliteit

Beoordeling en

ontwikkeling

Arbidsomstandighe

Arbidsvoorwaarden

Personeelsverenigin

Spots

OR

Personeel

Opvallend is dat er bij de meerderheid van de vrijwilligers nog wel de behoefte is aan een intranet, zo geven ze aan in de enquête.

	Ik zou graag gebruik maken van intranet	
	Niet	Wel
Stafafdeling	2	1
Marketing & Sales	3	4
Vrijwilligers	3	10
Techniek	3	2
Total	11	17

➤ Nieuwsbrief

Er verschijnt op dit moment af en toe een nieuwsbrief, officieel zou deze iedere twee maanden worden uitgegeven. In 2014 is deze echter in mei en december uitgebracht. De nieuwsbrief bestaat voornamelijk uit tekst en telt ongeveer 9-10 pagina's. De inhoud van de nieuwsbrief ziet er over het algemeen als volgt uit:

1. Voorwoord namens de directeur

De nieuwsbrief begint met een voorwoord van ongeveer één A4, hierin worden recente ontwikkelingen besproken.

2. Nieuws van verschillende afdelingen

De nieuwsbrief bestaat uit verschillende categorieën, deze zijn opgedeeld in nieuws uit verschillende afdelingen. Zo heb je nieuws uit de afdeling directie, uit de afdeling publieksservice etc. Hierin worden ook bijvoorbeeld persberichten gedeeld met de medewerkers. Het overgrote deel van het nieuws komt van de afdeling directie, de directiesecretaris is dan ook de verantwoordelijke voor het opstellen en het verspreiden van de nieuwsbrief. De directie deelt voornamelijk beleidsinformatie.

Daarnaast wordt er vanuit de afdelingen marketing en P&O veel informatie voor de nieuwsbrief aangeleverd. Bij marketing bestaat deze informatie onder andere uit beheerinformatie, zoals de huidige stand van de kaartverkoop. Daarnaast worden keuzes en werkzaamheden toegelicht (beleidsinformatie). Het nieuws vanuit de P&O-afdeling bestaat uit voornamelijk uit taakinformatie (wijzigingen in bijv. verlofrechten, pauzeregeling etc.).

De directiesecretaris geeft aan dat het lastig is om input vanuit andere afdelingen (m.u.v. eerder genoemde afdelingen) te verkrijgen. De berichten die andere afdelingen voor de nieuwsbrief aanleveren gaan voornamelijk over nieuwe stagiaires en vrijwilligers (sociale informatie).

3. Verjaardagen

Ook de verjaardagen van alle medewerkers in de afgelopen & komende periode worden in de nieuwsbrief opgenomen.

Het merendeel van de medewerkers geeft aan het prettig te vinden om een nieuwsbrief te ontvangen en om op die manier op de hoogte te blijven. Toch is er ook kritiek op de nieuwsbrief, zo vinden medewerkers hem te lang met te veel droge informatie vanuit de directie. Deze informatie hebben ze vaak via via ook al in de wandelgangen gehoord.

Medewerker: "De nieuwsbrief is veel te lang en brengt vaak nieuws dat geen nieuws meer is. Hij zou structureler verzonden moeten worden, en aantrekkelijker gemaakt moeten worden."

Medewerker: "Sommige collega's lezen de nieuwsbrief niet meer, die denken alleen nog: 'Wat heeft de directie nu weer te melden?'"

Daarnaast geeft meer dan de helft van de medewerkers aan dat ze de nieuwsbrief vaker zouden willen ontvangen.

		Frequency	Percent
Valid	Minder vaak	1	3,3
	Neutraal	11	36,7
	Vaker	14	46,7
	Veel vaker	2	6,7
	Total	28	93,3
Missing	System	2	6,7
Total		30	100,0

➤ Nieuwe middelen?

Naast de bestaande middelen is er in de enquête getoetst of er behoefte is aan nieuwe middelen. Als nieuwe middelen werden hierbij intranet, Yammer, Whatsapp en de SMS genoemd. Zoals eerder aangegeven is er vooral onder vrijwilligers behoefte aan intranet, de behoefte aan de overige middelen blijkt minder groot. Slechts 44% van de mensen binnen de organisatie geeft aan behoefte te hebben aan Yammer, bij de overige middelen ligt dit percentage nog lager. Wel wordt er door verschillende medewerkers aangegeven dat een smoelenboek handig zou zijn, vooral omdat vrijwilligers en medewerkers elkaar bijna nooit zien.

4.2.3| Organisatie van communicatie

De interne communicatie van De Maaspoort is nog niet structureel georganiseerd, er is geen communicatieafdeling/medewerker aanwezig. Wanneer er sprake is van parallelle communicatie (meestal via de nieuwsbrief of de mail) wordt dit opgepakt door de directiesecretaris (stafafdeling onder de directie).

4.2.4| Communicatieklimaat

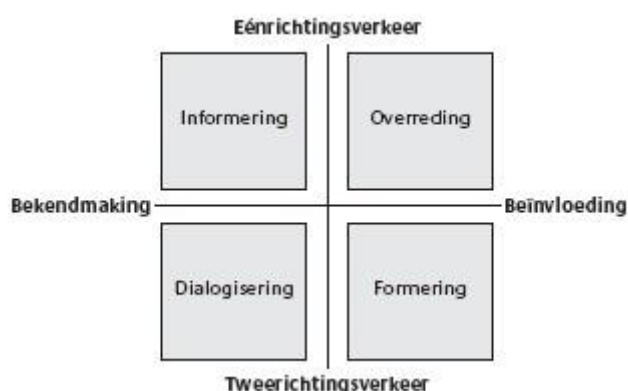
Het communicatieklimaat ligt dicht tegen de organisatiecultuur aan, maar is niet geheel hetzelfde. Volgens van den Bosch & Zweekhorst (2009) zit organisatiecultuur namelijk diep verankerd in de organisatie, terwijl het communicatieklimaat redelijk snel kan veranderen. Zoals eerder aangegeven is het communicatieklimaat van De Maaspoort steeds opener aan het worden, waarbij directie en MT het belangrijk vinden dat medewerkers elkaar feedback durven en kunnen geven. Bij sommige medewerkers heerst echter frustratie op het gebied van het geven van feedback. Ze hebben het gevoel dat hun feedback niet serieus wordt genomen en niet tot acties leidt, bovendien heerst er angst voor een negatieve reactie op de feedback.

De eilandcultuur die binnen de organisatie heerst heeft ook invloed op het communicatieklimaat. In verschillende interviews wordt aangegeven dat er te weinig contact is tussen de verschillende afdelingen. Daarnaast levert het vele mailcontact volgens enkele respondenten een negatieve bijdrage aan het communicatieklimaat.

Medewerkers van de techniekafdeling geven ten slotte aan dat een te hoge werkdruk afbreuk doet aan een positief werkklimaat.

4.2.5| Communicatiestrategie

Betteke van Ruler (1998) onderscheidt in haar communicatiekruispunt vier verschillende communicatiestrategieën. Hiermee kun je op basis van de aard van het contact en het doel van het contact een strategie kiezen. Per situatie dient bekeken te worden welke strategie het best werkt, het is dus niet zo dat De Maaspoort slechts één communicatiestrategie in haar beleidsplan opneemt. De vier strategieën zijn informeren, overreden, dialogiseren en formen.



Bron: Van Ruler, 1998

Een belangrijke kanttekening bij dit model is dat eenrichtingscommunicatie niet wil zeggen dat de ontvanger geen rol speelt. De boodschap heeft namelijk een bepaald effect op de ontvanger, waarmee wel of niet het gewenste doel bereikt wordt. Doordat

iedere ontvanger anders is, dient de boodschap op deze verschillende ontvangers worden aangepast.

De Maaspoort is (nog) niet bewust bezig met het toepassen van interne communicatiestrategie, toch heeft interne communicatie de afgelopen jaren een belangrijke rol gespeeld. Interne communicatie speelt namelijk een cruciale rol bij verandertrajecten (Reijnders, 2013). De Maaspoort heeft bij deze veranderingen de medewerkers vooral proberen te informeren en te overreden. Het huidige communicatiebeleid is vooral gericht op het informeren van de medewerkers, waarbij dit hopelijk tot aligned gedrag leidt.

4.3| Conclusies

Op basis van het huidige interne communicatiebeleid, en de manier waarop de medewerkers dit ervaren zijn de volgende conclusies en knelpunten geconstateerd (in willekeurige volgorde):

- De impliciete visie op communicatie sluit niet aan op de wensen van de medewerkers

De visie op communicatie is de basis van je communicatiebeleid. Op dit moment wordt communicatie ingezet om medewerkers zo goed mogelijk te informeren, terwijl medewerkers zelf aangeven (nog) meer betrokken te willen worden bij besluitvorming. Medewerkers voelen zich bij de huidige communicatievisie onvoldoende betrokken bij vorderingen, bijstellingen en resultaten van het beleidsplan.

- Linking pinstructuur zorgt voor ruis en kenniskloof

Door het gebruik van de linking pinstructuur weten medewerkers van de ene afdeling meer dan medewerkers van de andere afdeling. Ook bottom-up communicatie via het linking pin systeem zorgt ervoor dat medewerkers niet weten wat er van hun feedback terechtkomt. Hierdoor krijgen sommige medewerkers het gevoel dat feedback niet serieus genomen wordt.

- Communicatie tussen verschillende afdelingen verloopt (vooral bij evenementen) niet soepel

Dankzij de komst van YesPlan zijn de eerste verbeteringen in de communicatie rondom evenementen zichtbaar, toch hebben afdelingen behoefte aan nog meer taakinformatie. De afdelingen hebben allen het idee dat ze te veel achter elkaar aan moeten zitten.

- Parallelle communicatie komt vaak te laat en draagt op de huidige manier bij aan een geruchtencircuit

De parallelle communicatie verloopt veelal schriftelijk, hierdoor vormen medewerkers pas écht betekenissen rondom de informatie wanneer ze hier met elkaar over gaan praten (Reijnders, 2013). Dit zorgt voor een geruchtencircuit, zeker wanneer een officiële aankondiging pas volgt nadat het nieuws al een tijdje in de wangelgangen circuleert. Hierbij is de nieuwsbrief een goed voorbeeld, medewerkers zouden deze graag vaker ontvangen zodat ze het nieuws eerder horen.

- Er zou meer erkenning gegeven moeten worden binnen de organisatie, vooral de techniekafdeling voelt zich (vaak) ondergewaardeerd

Veel medewerkers geven aan dat verbeterpunten inderdaad belangrijk zijn, maar dat het ook meer benoemd zou mogen worden als er dingen wel goed gaan. Zeker bij de

techniekafdeling is dit het geval, zij hebben het gevoel geen respect te ontvangen voor de stappen die er de afgelopen jaren gemaakt zijn en het vele werk wat er wordt verzet.

- De gewenste optimalisatie van de overlegstructuur mag niet ten koste gaan van de hoeveelheid informatie uit overleggen

Vanuit de directie bestaat de wens om efficiënter te gaan communiceren, medewerkers geven echter aan dat de huidige overlegstructuur voldoet aan de informatiebehoefte. Hierbij is er eerder behoefte aan méér informatie uit overleggen dan aan minder.

- Er wordt onderling te veel gemaïld

Veel medewerkers hebben er een dagtaak aan om hun mail bij te werken, er wordt veel te veel op de mail gezet. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan meer face-to-face contact en minder mailcontact.

- De verantwoordelijkheid voor interne communicatie dient gereorganiseerd te worden

Doordat er op dit moment niemand echt verantwoordelijk is voor de interne communicatie, worden zaken niet structureel geregeld. Zowel de marketingafdeling als de directiesecretaris zijn bereid om hierin een rol te gaan spelen.

- Sommige medewerkers ervaren geen positief communicatieklimaat door verscheidene redenen

Er spelen naast genoemde communicatieknelpunten, nog andere problemen bij enkele medewerkers die niet bijdragen aan een positief communicatieklimaat (bijv. een te hoge werkdruk). Zonder een positief communicatieklimaat is er geen openheid (Van den Bosch & Zweekhorst, 2009) en wordt het dus lastig om bestaande en nieuwe knelpunten op te lossen.

- Er wordt onderling te veel gemaïld

Veel medewerkers hebben er een dagtaak aan om hun mail bij te werken, er wordt veel te veel op de mail gezet. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan meer face-to-face contact en minder mailcontact.

- De verantwoordelijkheid voor interne communicatie dient gereorganiseerd te worden

Doordat er op dit moment niemand echt verantwoordelijk is voor de interne communicatie, worden zaken niet structureel geregeld. Zowel de marketingafdeling als de directiesecretaris zijn bereid om hierin een rol te gaan spelen.

- Sommige medewerkers ervaren een ongezond communicatieklimaat door verscheidene redenen

Er spelen naast genoemde communicatieknelpunten, nog andere zaken bij enkele medewerkers die niet bijdragen aan een gezond communicatieklimaat. Zonder een positief communicatieklimaat is er geen openheid (Van den Bosch & Zweekhorst, 2009) en wordt het dus lastig om bestaande en nieuwe knelpunten op te lossen.

5| Case studies: Best practices

Om een beeld te krijgen van hoe het interne communicatiebeleid kan worden opgesteld, wordt gekeken naar opvallende interne communicatiecases. Hierbij wordt gekeken naar één succesvol voorbeeld van de interactievisie en één succesvol voorbeeld van de actievisie.

Om een volledig beeld te krijgen, wordt onderstaand model van de Commonwealth Association for Public Administration and Management (2010) ingevuld. Hierbij wordt in deze scriptie strategy opgesplitst in organisatie- en interne communicatiestrategie.



Voorbeeld van de interactievisie

5.1| Semco

Een van de eerste bedrijven die de interactie-visie van Reijnders (2006) in de praktijk bracht, is het Braziliaanse bedrijf Semco. In de jaren 80 nam Ricardo Semler het bedrijf van zijn vader over, hij geloofde niet in de oude 'Henry Ford-manier' van werken (gebaseerd op hiërarchie en regels). In plaats daarvan gaf hij iedereen vrijheid binnen het bedrijf, hij wilde mensen zelf verantwoordelijk maken voor het behalen van resultaten. Hierbij mochten ze zelf bepalen hoe ze zouden werken, wanneer ze zouden werken en waar ze zouden werken.

5.1.1| The challenge

Interessant aan Semco is dat de cultuur, werkprocessen en organisatiestructuur volledig omgegooid werden. Bovendien is de manier van werken binnen Semco een inspiratie voor vele bedrijven, en wordt het ook wel het werken van de toekomst genoemd (Brouwer, 2013). Omdat net als bij De Maaspoort resultaten het kernpunt van de huidige

cultuur zijn, is het Semco-model een interessant model om te bekijken met betrekking tot interne communicatie.

5.1.2| The context

Toen Ricardo Semler het bedrijf overnam, was het een middelgroot bedrijf dat verlies draaide. Dit kwam mede door een financiële crisis in Brazilië, waardoor ook Semco getroffen werd. De markt waarin Semco vooral actief was (het leveren van industriële machines voor de scheepvaart) bleef krimpen.

Naast het financiële aspect zag Semler dat mensen vroeg in de ochtend ongelukkig in de rij stonden voor een prikklok, hij vroeg zich af hoe mensen gelukkiger konden worden op het werk. Hij wilde dat medewerkers werk niet meer zouden zien als iets waar ze heen moesten, maar als een beslissing omdat het ze voldoening gaf (Brouwer, 2013).

Hij wilde Semco alleen gaan leiden als hij volledige autonomie zou krijgen, uiteindelijk kreeg hij dat.

5.1.3| The strategy

Organisatiestrategie

In veel artikelen over Semco wordt geschreven dat Semler met een duidelijke strategie het bedrijf van zijn vader naar het huidige bedrijf heeft geloodst. Het Semco van nu is echter meer gevormd door de omstandigheden, en de veranderingen die nodig waren om op deze omstandigheden in te spelen.

Om te beginnen wilde Semler diversificatie binnen het bedrijf, er moesten nieuwe markten betreden worden. Om dit te bereiken moest hij als een van zijn eerste officiële daden bij Semco tweederde van het topmanagement ontslaan, zij zagen deze diversificatie namelijk niet zitten. Deze functies probeerde hij te vervangen door een structuur waarin veel via handleidingen en rapportages verliep. Uiteindelijk leidde dit tot zo'n grote werkdruk dat hij door gezondheidsproblemen het bedrijf niet langer op deze manier kon runnen (Semler, 2013).

Als oplossing daarop werden zelfsturende teams aangedragen, deze teams zouden zelf hun doelen en budget bepalen. Op basis hiervan werden in overleg beloningen bepaald. Hierdoor werd het middelmanagement voor een deel overbodig, een derde van het middelmanagement verliet het bedrijf.

Dit systeem zorgde voor stabielere resultaten van het bedrijf, er moest echter nog steeds bezuinigd worden. Op een gegeven moment moest er in salarissen gesneden gaan worden, medewerkers gaven aan dat ze hieraan zouden meewerken op drie voorwaarden (Bock, 2005):

1. Medewerkers gingen meedelen in de nettowinst tot de basissalarissen konden worden hersteld
2. Het management moest zelf ook 40% minder gaan verdienen
3. Medewerkers kregen het recht om mee te beslissen over uitgaven van het bedrijf

Doordat medewerkers financieel betrokken werden bij het bedrijf, gingen ze zelf actief aan de slag met het optimaliseren van de werkprocessen. Dit leidde ertoe dat een van de fabrieken werd opgedeeld in drie units van 150 mensen, iedere unit had volledige verantwoordelijkheid over haar productie, verkoop en financiële management. Dit idee

van autonome units sloeg aan binnen Semco en verspreidde zich door de gehele organisatie.

De organisatiestructuur bestaande uit autonome units door het gehele bedrijf is hét kenmerk van het huidige Semco. Deze units rapporteren zesmaandelijks hun resultaten. Binnen deze units worden alle besluiten democratisch genomen, dit houdt in dat ook managers van de units democratisch gekozen of afgezet worden.

Samenvattend zijn de belangrijkste kenmerken van de huidige organisatiestrategie van Semco:

- Geen vaste werktijden of andere verplichtingen
- Werknemers bepalen zelf hoeveel ze gaan verdienen (o.b.v. financiële informatie die beschikbaar wordt gesteld)
- Werknemers kiezen en beoordelen zelf hun baas
- Iedereen deelt mee in de winst die het bedrijf maakt
- De organisatie is opgedeeld in autonome units
- Units nemen beslissingen democratisch
- Vrijheid en eigen verantwoordelijkheid staan centraal, iedereen is verantwoordelijk voor zijn/haar eigen doelen en resultaten

Interne communicatiestrategie

In een organisatie waar vrijheid en eigen verantwoordelijkheid centraal staan, is het logisch dat medewerkers goed geïnformeerd moeten zijn. Zonder deze informatie kunnen ze namelijk geen goed overwogen beslissingen nemen.

Het belangrijkste aspect van communicatie binnen Semco is dat communicatie alle richtingen op gaat, de dialoog staat centraal. Kenmerkend daarvoor is dat Semco geen visie en missie heeft waarnaar de medewerkers moeten handelen, een visie en een missie worden volgens Semler namelijk van bovenaf opgelegd.

Er zijn slechts drie dingen die van iedere medewerker gevraagd worden:

- Je draagt de verantwoordelijkheid om het afgesproken werk op tijd af te krijgen
- Je behandelt anderen met respect
- Je werkt goed samen

Er staan geen managers boven een autonome unit, er zijn slechts coördinatoren die zowel bottom-up als top-down communicatie stroomlijnen en verspreiden. Informatie die verspreid wordt binnen Semco mag nooit langer dan één A4 zijn, waarbij de titel duidelijk de kernboodschap van het document moet weergeven (Amaral, 2014).

Semco hanteert een volledig transparant informatiebeleid, waarbij iedere medewerker zaken als financiële resultaten, salarissen van medewerkers, winstmarges en evaluaties van coördinatoren kan inzien. Als medewerkers informatie nodig hebben, is het hun eigen verantwoordelijkheid om deze te vergaren. Beleidsplannen zijn bij Semco grotendeels verdwenen, volgens Semler heerst het beleid van gezond verstand. Het enige plan dat er nog ligt bestaat uit 20 pagina's en staat vol voorbeelden in cartoonvorm (Bock, 2005).

Naast de transparante informatievoorziening is het aanmoedigen van dialoog belangrijk in de communicatiestrategie van Semco. Hiervoor probeert Semler een gunstig communicatieklimaat te scheppen: "Semco's filosofie is gebaseerd op actieve deelname en betrokkenheid." Door medewerkers de gelegenheid te geven mee te beslissen over zaken die voor hen belangrijk zijn en mee te laten praten over strategie probeert Semco deze actieve deelname aan te moedigen. Symbolisch voor het communicatieklimaat binnen Semco is dat er iedere bestuursvergadering twee stoelen worden gereserveerd

voor de medewerkers die zich als eerst aanmelden, en twee stoelen voor coördinatoren die 'zin hebben om op te komen dagen' (Semler, 2013).

5.1.4| The outcome

Hoewel de strategie van Semco onorthodox te noemen is, zijn er erg overtuigende resultaten behaald. Zo steeg de omzet van Semco van 30 miljoen dollar in 1988 naar 212 miljoen dollar in 2003 (Semler, 2013). Daarnaast verlaat slechts 2% van de medewerkers van Semco jaarlijks het bedrijf, waar dit cijfer bij een gemiddeld Zuid-Amerikaans bedrijf op 20% ligt (Amaral, 2014).

5.1.5| Discussion points

Semco is een prachtig voorbeeld van een bedrijf waar de interactievisie tot ongekende financiële resultaten én een prettig werkklimaat heeft geleid. De vraag is of De Maaspoort (zowel vanuit de top als de werkvloer) klaar en geschikt is voor een dergelijk communicatiebeleid en of de organisatie de sprong in het diepe die een dergelijk communicatiebeleid vereist aandurft.

Voorbeeld van de actievisie

5.2| Eneco

Hoewel veel interne communicatieliteratuur aangeeft dat *de interactievisie* de toekomst heeft, zijn er ook succesvolle cases die meer vanuit *de actievisie* uit zijn gegaan. Een mooi voorbeeld hiervan is de interne 'duurzaam' campagne van Eneco.

5.2.1| The challenge

Eneco (2013) geeft aan dat het scharen van medewerkers achter de toekomstvisie een belangrijk organisatiedoel was. Eneco wilde dat individuele medewerkers bij zouden dragen aan de realisatie van de missie: 'duurzame energie voor iedereen.'

Waar de uitdaging voor Eneco precies lag, omschrijft hoogleraar corporate communicatie Cees van Riel in een interview met Paul Groothengel (2012): "Die kwamen met de claim dat zij een duurzame energiemaatschappij zijn. Tja, dat roepen meer energiebedrijven, maar Eneco maakt het ook echt waar. Ze moesten die boodschap niet alleen extern maar ook intern verkopen. Extern is een van de boodschappen dat klanten vanuit hun eigen huis energie kunnen opwekken en dat kunnen teruggeven aan het net waardoor ze goedkoper uit zijn. Intern werd er behoudend gereageerd: hoezo duurzaam, wat moeten wij anders gaan doen dan?"

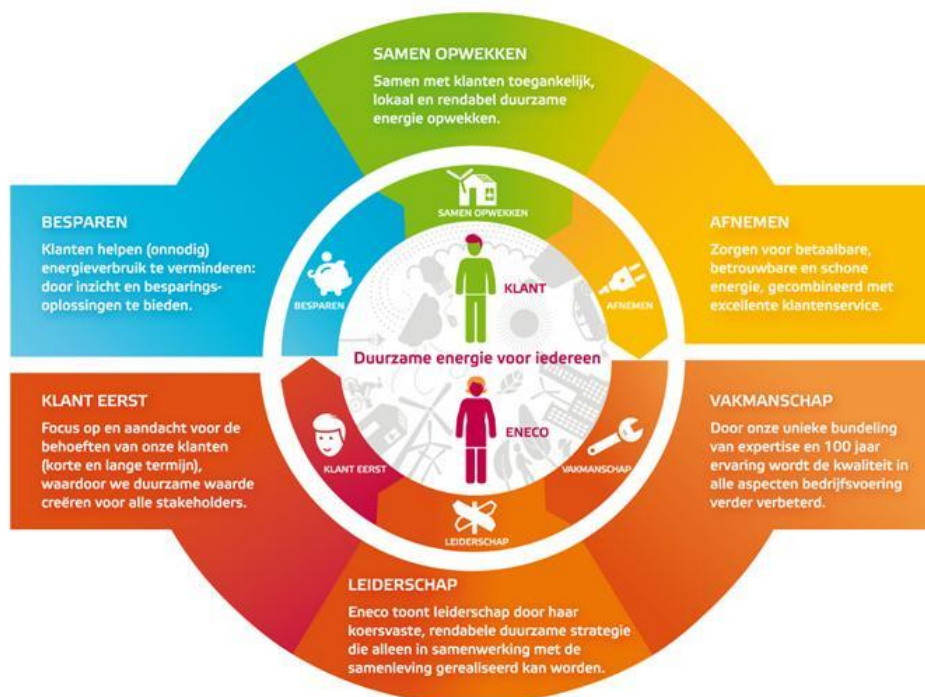
5.2.2| The context

Eneco is een geïntegreerde energiegroep bestaande uit 7.000 medewerkers, ze bedient ruim twee miljoen klanten en is actief in vijf landen (Eneco, z.j.). Een kernbegrip voor Eneco is duurzaamheid, het bedrijf gaat voor een duurzamere aarde en wil hier actief aan bijdragen (Eneco, 2013).

5.2.3| The strategy

Organisatiestrategie

Zoals bij de uitdaging wordt aangegeven, gaat Eneco vol voor duurzaamheid. Dit gedeelte van de organisatiestrategie is ook doorgevoerd in de missie 'duurzaam voor iedereen'. De organisatiestrategie van Eneco wordt samengevat in onderstaande afbeelding:



Bron: Eneco, z.j.

De afbeelding geeft aan dat er de organisatiestrategie vooral gericht is op duurzaamheid, maar dat de klant hierbij niet op de tweede plaats mag komen. Samenwerking met stakeholders om de missie te verwezenlijken lijkt een belangrijk onderdeel van de strategie.

Interne communicatiestrategie

Om de missie van Eneco waar te maken, heeft ze alle stakeholders op verschillende manieren benaderd. Ook interne stakeholders zijn een belangrijke voorwaarde om het duurzaamheidsimago waar te maken. Een voorbeeld van de interne stakeholders zijn de monteurs. Hen werd uitgelegd dat ze naast het alleen repareren van ketels voortaan klanten ook adviezen moesten geven. Volgens van Riel (2012) wilden ze zich vervolgens graag bijscholen om de claims richting de klant waar te kunnen maken.

De interne communicatiestrategie van Eneco is om het internal alignmentprincipe heen gebouwd. Internal alignment ziet Eneco als het uitdragen van de missie en strategie door de medewerkers (Eneco, 2013). In hoeverre de medewerkers aligned zijn, laat Eneco ieder jaar onderzoeken door het Erasmus Reputation Institute. De uitslag van dit onderzoek wordt als belangrijke KPI binnen Eneco gezien.

Om deze alignment-factor te vergroten, organiseerde Eneco zogenaamde 'breakthrough-sessies'. Hierin werd de interactie aangegaan met de medewerkers, doel hierbij was om medewerkers de transitie te laten maken van leverancier naar dienstverlener (Eneco, 2013).

Daarnaast moedigt Eneco het aan om tussen collega's onderling over de missie en de strategie te praten, dit leidt volgens hen tot een hogere mate van aligned gedrag.

5.2.4| The outcome

In het jaarrapport 2013 is te lezen dat het aligned gedrag binnen Eneco is toegenomen, uit het onderzoek van de Erasmus universiteit blijkt dat de score gestegen is van 57 naar 60,1 (de maximale score is 100 en de gemiddelde score is 55, scores vanaf 60 worden als sterk gezien). Bovendien geeft 91% van de medewerkers aan dat ze trots zijn om bij Eneco te werken, de voornaamste rede hiervoor is het duurzaamheidskarakter (Eneco, 2013).

Daarnaast heeft de interne alignmentstrategie er volgens van Riel (2012) voor gezorgd dat Eneco slimme jongeren aantrekt, die zich aangesproken voelen door de duurzaamheidsclaim van Eneco.

5.2.5| Discussion points

In de introductie werd al aangegeven dat Eneco gebruik maakt van de actievisie op interne communicatie, dit wil echter niet zeggen dat er totaal geen interactie plaatsvindt. Wat het wel inhoudt is dat de medewerkers *als doelgroep* in plaats van *als speler* gezien worden, dit zie je bijvoorbeeld terug in termen als een 'interne campagne'. Het doel van Eneco is om gedrag van medewerkers te beïnvloeden in lijn met de visie en strategie die vanuit de top besloten is. Dit wordt als een kenmerk van de actievisie gezien.

De breakthrough sessies die Eneco in haar interne communicatiestrategie gebruikt laten zien dat interactie wel degelijk een belangrijke rol speelt, ook bij de actievisie. De vraag die De Maaspoort zich naar aanleiding van de Eneco-case kan stellen, is of zij op een vergelijkbare manier de medewerkers de missie en de strategie van De Maaspoort uit kan laten dragen. Als het antwoord op die vraag 'ja' is, dient een alignment-strategie verweven te worden in het op te stellen interne communicatiebeleid.

6| Adviezen

Om deelvraag 7 te beantwoorden wordt opnieuw het communicatiebeleidskader van Zweekhorst & van den Bosch (2009) als leidraad gebruikt. Op basis van conclusies uit vorige hoofdstukken worden adviezen gegeven over de communicatievisie, de communicatiestructuur, de communicatiestrategie, het communicatieklimaat en de organisatie van communicatie. Aan de hand van deze adviezen kan het nieuwe communicatiebeleid worden vormgegeven.

Een korte, simpele versie van dit beleid is terug te vinden in bijlage 7.4.

Daarnaast is een implementatieplan voor onderstaande adviezen te vinden in bijlage 7.5.



6.1| Maar eerst..

Voordat het interne communicatiebeleid kan worden geïmplementeerd, wordt geadviseerd een aantal stappen te doorlopen. Deze stappen worden hieronder besproken.

Stap 1: Samen een positief communicatieklimaat creëren

Zoals in hoofdstuk 4 geconcludeerd werd, ervaart de techniekafdeling problemen die niet per se communicatiegerelateerd zijn, maar die niet bijdragen aan een positief communicatieklimaat. Om deze problemen aan te pakken wordt geadviseerd dat de techniekmedewerkers met de techniekmanager en de directeur om tafel gaan zitten. De

interactie dient centraal te staan in dit gesprek, het doel is om samen tot oplossingen te komen. Waarschijnlijk zijn er meerdere gesprekken nodig om problemen (bijv. een te hoge werkdruk) op te lossen, geduld is hierbij een schone zaak. Het uiteindelijke doel is om tot oplossingen voor op de lange termijn te komen, die bijdragen aan een positief communicatieklimaat.

Stap 2: Als leidinggevendenden betekenis geven aan het beleid

Voordat het communicatiebeleid aan medewerkers wordt voorgelegd, is het belangrijk dat leidinggevendenden van verschillende afdelingen met één verhaal komen. Om tot gezamenlijke betekenissen rondom het beleid te komen, wordt geadviseerd dit beleid samen te bespreken in een communicatiesessie. Het doel van deze communicatiesessie is gezamenlijke betekenis rondom het beleid te creëren, zodat medewerkers van verschillende afdelingen meegenomen worden in het (zo goed als) zelfde verhaal.

Stap 3: Beleid bespreken met medewerkers

Nadat leidinggevendenden een helder beeld rondom het communicatiebeleid gevormd hebben, wordt het tijd om het beleid met de afdelingen te bespreken. In dit overleg zou vooral besproken moeten worden wat dit beleid voor hen zou betekenen en hoe zij hier tegenaan kijken. Deze input dient met leidinggevendenden nogmaals besproken te worden vóór de implementatie van het beleidsplan begint.

6.2| Visie op communicatie

De visie op communicatie is de basis van het beleidsplan en dient dus in de gehele interne communicatie terug te komen. Zoals geconcludeerd in hoofdstuk 4 past de huidige (impliciete) actievisie op communicatie niet bij de wensen van de medewerkers. Medewerkers willen graag meer betrokken worden bij de organisatie en ook het MT geeft aan communicatie als een tweerichtingsproces te zien, waarbij informatie gehaald en gebracht moet worden. De basis van de interne communicatie binnen De Maaspoort zou daarom een interactievisie (Reijnders, 2006) moeten zijn. Deze visie heeft als doel een evenwichtig tweerichtingsverkeer te creëren, waarbij mensen binnen de organisatie tot een gezamenlijke oplossing komen.

Dit betekent dat de verantwoordelijkheid voor het naleven van een interactievisie niet alleen bij het MT, maar ook bij de medewerkers ligt. Iedereen binnen de organisatie wordt verantwoordelijk voor het halen en brengen van benodigde informatie. Door dit op een interactieve wijze te doen ontstaan er gemeenschappelijke betekenissen.

Het naleven van de interactievisie draagt er naast het vergroten van de betrokkenheid aan bij dat De Maaspoort haar gast (nog) beter centraal kan stellen. Medewerkers op de werkvloer staan namelijk meer in contact met de gast dan de medewerkers op kantoor. Door meer interactie met deze medewerkers aan te gaan, zullen wensen en opmerkingen van gasten (nog) effectiever bottom-up gecommuniceerd worden.

Als toevoeging op de interactievisie van Reijnders, is het belangrijk dat de interne communicatie (waar mogelijk) bijdraagt aan zoveel mogelijk plezier. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers niet zitten te wachten op bijvoorbeeld het lezen van ellenlange teksten. PLEZIER zorgt er daarnaast voor dat een boodschap beter blijft hangen (Haak, 2014).

6.3| Communicatiestructuur

6.3.1| Bruggen bouwen tussen eilanden

Zoals benoemd in de hoofdstukken 3 en 4 ervaren medewerkers een eilandcultuur, waarin verschillende afdelingen langs elkaar heen werken. Het veranderen van de bedrijfscultuur is een proces dat jaren duurt, de adviezen zijn er dus ook niet op gericht om in één klap van de eilandcultuur af te komen. De adviezen kunnen echter wel worden gezien als een eerste aanzet tot het doorbreken van de eilandcultuur en de communicatieproblemen die deze cultuur met zich meebrengt.

De eilandcultuur veroorzaakt vooral bij de organisatie van evenementen communicatieproblemen tussen betrokken afdelingen, uit het onderzoek blijkt dat vooral de afdelingen techniek en events deze problemen ervaren. Beide afdelingen hebben het gevoel te veel achter informatie aan te moeten zitten.

Scrummen maar!

Om deze communicatieproblemen te verminderen zou er meer interactie tussen de afdelingen plaats moeten vinden. Simpelweg afspreken dat er meer interactie komt is niet voldoende, deze interactie zal structureel georganiseerd moeten worden om er voor te zorgen dat ze ook daadwerkelijk plaats vindt. Om dit te bewerkstelligen wordt geadviseerd het werkproces in een (iets) andere vorm te gieten. Waar op dit moment lopende zaken per afdeling worden opgepakt en medewerkers het gevoel hebben dat zaken snel 'over de schutting' worden gegooid naar een andere afdeling, zouden evenementen meer als projectteams benaderd moeten worden.

De manier van werken die hierbij past is een agile, flexibele en effectieve manier van werken die gebruikt maakt van het idee van 'scrummeetings' volgens de reflectieve scrummethode van Betteke van Ruler (2013). Het doel van deze scrummeetings is het op een interactieve, effectieve manier in contact brengen van de verschillende afdelingen. In deze meetings wordt op een efficiënte manier taakinformatie uitgewisseld.

Tijdens een scrummeeting komen relevante spelers rondom een evenement kort bij elkaar, om samen tot betekenissen te komen. Dit gebeurt staand, zonder eerst koffie te halen et cetera. Iedereen heeft in een scrummeeting evenveel ruimte tot inbreng, samen worden de volgende stappen besproken. Door tweemaal per week een korte scrummeeting te organiseren kunnen afdelingen elkaar op de hoogte brengen van ontwikkelingen, en er zeker van zijn dat de afdelingen op één lijn zitten. Bovendien worden er afspraken gemaakt over wie met wie samenwerkt, zo kan bijvoorbeeld een plattegrond voor een evenement in samenwerking tussen een medewerker van techniek en een medewerker van events worden opgesteld. Op dinsdagochtend zou er bijvoorbeeld met alle betrokken afdelingen (horeca, events & techniek) gescrumd kunnen worden en op vrijdagochtend met de afdelingen events & techniek. Tijdens dit vrijdagochtendoverleg kunnen dan bijvoorbeeld de meest recente toevoegingen aan YesPlan besproken worden. In de laatste scrummeeting voor een evenement is het verstandig het draaiboek van het evenement nog een keer door te nemen.

Om de scrummeetings te faciliteren dient een 'scrumtafel' (een of twee statafels) te worden opgesteld, de gang richting de kantoortuin zou hier een geschikte locatie voor zijn. Alle afdelingen kunnen hier gebruik van maken voor korte overleggen. Als de scrummeetings juist worden ingezet, wordt ook het mailverkeer verminderd. Veel medewerkers geven aan hier behoefte aan te hebben.

Stage lopen op elkaars afdeling

Als gevolg van de eilandcultuur hebben veel medewerkers naast communicatieproblemen het gevoel dat medewerkers van andere afdelingen geen goed beeld hebben van hun werkzaamheden, waardoor de communicatie af en toe stroever verloopt dan nodig is. Door medewerkers een dagje op elkaars afdeling stage te laten lopen, ontstaat er een beter beeld van de werkzaamheden en leren medewerkers elkaar beter kennen.

Mix & match

Zoals in hoofdstuk 2 werd beschreven is 'Het Nieuwe Werken' hot. Door deze trend zijn veel organisaties bezig met het herinrichten van haar kantoorruimte, waarbij flexplekken en activiteitenplekken in opkomst zijn. Door deze herindelingen zijn sommige organisaties (bijv. Booking.com) gaan nadenken over hoe kantoren kunnen dienen als inspiratieplek voor haar medewerkers. Booking.com is hierbij uitgekomen op het mix & match principe, voor innovatie is namelijk een mix van disciplines nodig. In plaats van de klassieke werkplekken voor vaste afdelingen worden verschillende afdelingen bij elkaar gezet (Koeleman, 2015).

Bij De Maaspoort zou het mixen & matchen van verschillende afdelingen niet alleen kunnen leiden tot innovatie, maar kan het ook bijdragen aan het verminderen van de eilandcultuur. Aangezien het in de planning staat om de kantoortuin binnenkort te veranderen, wordt geadviseerd om het mix & match principe hierbij toe te passen. Zo zou bijvoorbeeld een gezamenlijke werkplek voor techniek, events en horeca tot een soepelere uitwisseling van taakinformatie leiden. Hierbij zou niet alleen de techniekmanager, maar ook de eventtechnicus van deze werkplek gebruik moeten mogen maken. Ook het maken van de technische planning kan op deze gemixte werkplek plaatsvinden, waarbij er via informele communicatie en korte lijnen benodigde taakinformatie wordt uitgewisseld.

6.3.2| Van linking pins naar communicatieve leiders

Volgens Reijnders (2015) is de 'cascade' waarin informatie van boven naar beneden en terug stroomt in veel organisaties een illusie. Hiermee bedoelt hij de communicatie langs de lijn, die informatie via linking pins van zender naar ontvanger (en terug) brengt. In hoofdstuk 4 werd geconcludeerd dat ook bij De Maaspoort het huidige linking pin-model tot ruis en een kenniskloof leidt.

Reijnders (2015) geeft aan dat er te gemakkelijk vanuit gegaan wordt dat leidinggevend goed kunnen communiceren en dat het linking pin-model hierdoor in de praktijk vaak niet goed werkt. Volgens Reijnders zouden leidinggevenden gecoacht moeten worden in hoe ze effectief met hun afdeling kunnen communiceren. Hiervoor heeft hij de schijf van 5 ontwikkeld (zie afbeelding).



Bron: Reijnders, 2015

Aan de hand van dit model kan de linking pin structuur geoptimaliseerd worden, waarbij Reijnders spreekt van een overgang van lijn- naar leiderschapscommunicatie. Teamleiders spelen namelijk een erg belangrijke rol in de interne communicatie. Hieronder wordt geadviseerd hoe De Maaspoort de schijf van vijf in haar interne communicatiebeleid kan verwerken.

Bewustworden & delen

Volgens het model is het belangrijk dat de communicatieprofessional leidinggevend coacht in het effectief communiceren met hun afdelingen, ook bij De Maaspoort zou deze coaching kunnen bijdragen aan een effectievere werking van het linking pin model.

Bij De Maaspoort is echter geen communicatieafdeling aanwezig, er zal dus een externe communicatieprofessional moeten worden ingehuurd om teamleiders te coachen in hun communicatie. Mocht dit financieel niet haalbaar zijn, kunnen teamleiders elkaar coachen. Hiervoor dienen interactieve sessies te worden georganiseerd, waarin leidinggevend samen bespreken hoe ze hun rol als communicatieve leidinggevende in kunnen vullen. Het doel hiervan is dat de interne communicatie binnen de verschillende afdelingen op elkaar en vooral op het interne communicatiebeleid afgestemd wordt. Zo blijkt bijvoorbeeld dat de taakverdeling aan de hand van het beleidsplan binnen de marketingafdeling zorgt voor een hoge betrokkenheid. In deze sessies kan gebrainstormd worden over hoe dergelijke succesvolle voorbeelden ook in andere afdelingen geïmplementeerd kunnen worden.

Een dergelijke 'communicatiesessie' zou minstens eenmalig georganiseerd moeten worden. Als blijkt dat dit bijdraagt aan een effectievere communicatie vanuit leidinggevend kunnen deze sessies met een vaste frequentie worden ingepland (bijvoorbeeld één keer per drie maanden). Om deze communicatiesessies effectief te organiseren wordt geadviseerd ze op de MT-overleggen te laten aansluiten.

Organiseren

Naast het communicatiever maken van de leidinggevend is het voor de optimalisatie van de linking pin structuur belangrijk dat iedere afdeling regelmatig een afdelingsoverleg houdt. Volgens Reijnders (2015) moet hierin de veilige conversatie centraal staan, de teamleider leidt het overleg maar is hierin niet dominant. Hij/zij zorgt ervoor dat iedereen aan bod komt, ook in afdelingsoverleggen staat interactie dus centraal.

Als je naar de huidige overlegstructuur kijkt, is te zien dat de marketingafdeling tweewekelijks overlegt terwijl de techniekafdeling slechts eens in de vier maanden een teamoverleg plant. Om de ruis en de kenniskloof te verminderen, dienen er meer overleggen binnen de afdeling techniek plaats te vinden. Hierbij zou een maandelijks overleg een goed startpunt zijn.

Toerusten

Interactie in je team teweegbrengen klinkt mooi, maar kan in de praktijk erg lastig zijn. Zeker doordat (sommige) medewerkers binnen De Maaspoort nog niet gewend zijn veel input te geven, zal het aan het begin lastig zijn om de interactie aan te gaan. Hierbij kunnen gesprekstools helpen. Een voorbeeld van een gesprekstool dat teamleiders kunnen gebruiken om de interactie aan te wakkeren is een gespreksprotocol. Dit bestaat uit een lijst open vragen die samen met het team worden beantwoord om ergens betekenis aan te geven. Een voorbeeld van vragen in zo'n gespreksprotocol zijn:

- Wat is er aan de hand?
- Wat betekent dat voor ons?

- Wat kunnen we nu doen?

Teamleiders zouden het gespreksprotocol in eerder genoemde communicatiesessies kritisch moeten evalueren en bijwerken, tot iedere teamleider een gespreksprotocol heeft dat binnen zijn/haar team interactie teweegbrengt.

Ondersteunen

Onder ondersteuning wordt coaching-on-the-job verstaan, in de ideale situatie wordt dit verzorgd door een communicatieprofessional. Het doel is hierbij om leidinggevenden te ondersteunen bij wat Reijnders 'spannende communicatiemomenten' noemt, zoals een presentatie of een teamoverleg. Naast het bieden van steun bij deze spannende communicatiemomenten, dient de leidinggevende een spiegel voorgehouden te worden. Door sterke en zwakke punten op het gebied van communicatie te evalueren kan de leidinggevende groeien in zijn/haar rol als communicatieve leider.

Doordat er binnen De Maaspoort geen communicatieprofessional aanwezig is, is het lastig om de benodigde ondersteuning te bieden. Als er geen communicatieprofessional kan worden ingehuurd kunnen leidinggevenden als alternatief elkaar ondersteunen, door bijvoorbeeld als observator af en toe bij elkaars overleggen aan te schuiven kan er gezorgd worden voor een wisselwerking waarin leidinggevenden elkaar inspireren en helpen ontwikkelen tot communicatieve leider.

Wanneer leidinggevenden door deze ontwikkeling gaan, kunnen zij hun belangrijke rol in de interne communicatie steeds beter in gaan vullen. Ook bij de invoering van de adviezen in deze scriptie zullen teamleiders het goede voorbeeld moeten geven door de adviezen te implementeren in de dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast is het belangrijk dat teamleiders de interactie met medewerkers aangaan over adviezen die worden ingevoerd, waardoor er monitoring en bijsturing plaats kan vinden.

6.3.3| Optimalisatie van de middelenmix

Uit het kwantitatieve onderzoek onder de medewerkers is gebleken dat er weinig behoefte is aan nieuwe communicatiemiddelen, er is echter wel behoefte aan optimalisatie van de huidige communicatiemiddelen. Hoe deze optimalisatie uitgevoerd kan worden wordt hieronder beschreven.

Een innovatieve overlegstructuur

Zoals in hoofdstuk 4 werd geconcludeerd dient de overlegstructuur geoptimaliseerd te worden, zonder dat dit ten koste gaat van de informatievoorziening. Hoewel dit in eerste instantie paradoxaal lijkt, werd in de casestudy over Semco een overlegstructuur geconstateerd die aan deze voorwaarden voldoet: de open overlegstructuur. Deze structuur houdt in dat medewerkers volledig vrij zijn in het bepalen bij welke overleggen ze wel en bij welke overleggen ze niet aanschuiven. Hiërarchie wordt hierin volledig weggelaten, zo kan iedere medewerker die denkt van toegevoegde waarde te zijn op het gebied van beleidsbepaling aansluiten bij het MT-overleg. Dit overleg is dan uiteraard geen MT-overleg meer, maar een 'beleidsoverleg'.

Hoewel het een onconventionele structuur is, wordt geadviseerd om ook bij De Maaspoort de open overlegstructuur toe te passen. De Maaspoort kan hiermee een voorloper worden op het gebied van interne communicatie en zou met een open overlegstructuur goed aansluiten op de horizontaliseringstrend. De open overlegstructuur zou daarnaast goed aansluiten bij de eigen verantwoordelijkheid die medewerkers binnen De Maaspoort krijgen. Bovendien wordt betrokkenheid gestimuleerd en de interactievisie

in de praktijk gebracht. Medewerkers zijn met open overleggen namelijk spelers, die zelf kunnen bepalen waar ze van toegevoegde waarde zijn en waar niet, en geen doelgroep die verplicht naar een boodschap moet komen luisteren.

Door een overlegagenda openbaar te maken, kunnen medewerkers zelf bepalen bij welk overleg ze aansluiten. Geadviseerd wordt om per overleg een maximaal aantal deelnemers vast te stellen, zodat er niet met 30 personen over beleid vergaderd wordt. Bij Semco kunnen de eerste twee medewerkers die zich melden aansluiten bij het beleidsoverleg, geadviseerd wordt om dit ook bij De Maaspoort op deze manier te implementeren.

Ook tijdens de overleggen zelf is het belangrijk om de interactievisie terug te laten komen, dit gebeurt in de eerste plaats doordat de communicatieve leiders er voor zorgen dat iedereen actief deelneemt aan het gesprek. Daarnaast wordt geadviseerd om ieder overleg te beginnen met de rondvraag, in plaats van, zoals op dit moment, te eindigen met de rondvraag. Door met een rondvraag te beginnen geeft De Maaspoort namelijk aan dat ze input vanuit de organisatie even belangrijk vindt als de agenda van een teamleider. Dit sluit aan bij de interactievisie op communicatie.

Het beleidsplan lachend lezen

Medewerkers geven in het onderzoek aan dat ze weten dat het beleidsplan openbaar is, maar dat ze dit een te lang en te lastig verhaal vinden. Om ervoor te zorgen dat de kernwaarden en het beleid top of mind blijven, wordt naast de eerder beschreven interactieve beleidsvorming een kort, aantrekkelijk beleidsplan geadviseerd.

Door bijvoorbeeld het beleidsplan in cartoonvorm op te stellen worden medewerkers geprikkeld om dit te lezen en blijven kernwaarden sneller hangen. In deze cartoons kunnen kernwaarden van De Maaspoort worden uitgebeeld in de ideale situatie. Je ziet in de cartoon bijvoorbeeld een medewerker van De Maaspoort die de gast op ludieke wijze centraal zet.

Geadviseerd wordt om samen met een striptekenaar de kernwaarden van De Maaspoort in verschillende stripverhaaltjes te plaatsen. Deze stripverhalen kunnen, samen met de eerder genoemde corporate story en het communicatiebeleidsplan in bijlage 7.4, verspreid worden onder medewerkers en op verschillende plaatsen worden opgehangen.

Minder mailen

Vrijwel alle medewerkers zijn het er over eens dat er intern te veel gemaild wordt, veel medewerkers geven echter ook aan dat ze hier zelf aan bijdragen. Er heerst een mailingscultuur binnen De Maaspoort, en zoals eerder aangegeven is cultuur erg lastig te veranderen. Het zou dan ook naïef zijn om te denken dat de mailingscultuur met enkele adviezen kan worden doorbroken, dit wordt waarschijnlijk een lang proces. Tijdens dit proces is het vooral belangrijk dat het interne mailen ontmoedigd wordt door de teamleiders (bijvoorbeeld tijdens team overleggen) en dat er alternatieven komen. De eerder genoemde scrumtafel is hier een voorbeeld van. In de communicatiesessies kan de voortgang van het doorbreken van de mailingscultuur geëvalueerd worden.

De nieuwe nieuwsbrief

Zoals aangegeven dient de nieuwsbrief in de toekomst maandelijks te worden verstuurd, waarbij er ook een aantal uitgeprinte versies in het crew café kunnen worden gelegd als leesvoer voor tijdens de pauzes. Inhoudelijk dient de nieuwsbrief aan te sluiten op zowel de interactievisie als op de externe communicatie-uitingen (huisstijl en missie). Het concept waaromheen de nieuwsbrief wordt gebouwd is het inspireren, prikkelen en

vermaken van de medewerkers. De interactievisie komt terug in de nieuwsbrief doordat hij zal bestaan uit input vanuit de organisatie.

Ook in de huidige situatie wordt geprobeerd om input vanuit de organisatie te verkrijgen, dit blijkt in de praktijk echter lastig. Om meer input te realiseren, wordt geadviseerd om meerdere personen uit verschillende afdelingen verantwoordelijk te maken voor de nieuwsbriefredactie. Door uit iedere afdeling een afgevaardigde (op vrijwillige basis) aan de redactie toe te voegen, wordt de nieuwsbrief veel meer een verhaal vanuit de organisatie in plaats van een verhaal vanuit de directie. Een voorbeeld van hoe de nieuwe nieuwsbrief eruit zou kunnen zien is te vinden in bijlage 7.6. Geadviseerd wordt om de definitieve versie in samenwerking met de vormgeefster van De Maaspoort te maken, zij kan een format ontwikkelen dat aantrekkelijk en eenvoudig in te vullen is.

Ook bij de nieuwsbrief geldt; geen nieuws is ook nieuws. Het kan dus ook gecommuniceerd worden wanneer er niks bijzonders te melden is, dit is een betere optie dan een nieuwsbrief niet versturen.

Een smoelenboek

Naast de huidige communicatiemiddelen geven sommige medewerkers aan behoefte te hebben aan een smoelenboek. Het maken van een smoelenboek kost weinig tijd en wordt slechts bijgewerkt wanneer medewerkers bij De Maaspoort vertrekken, komen werken of intern van functie veranderen. Het is dus een kleine moeite om deze wens van medewerkers tegemoet te komen. Daarom wordt geadviseerd om een smoelenboek samen te stellen. Hierin kunnen alle medewerkers een kort stukje over zichzelf schrijven en een foto plaatsen.

Dit kan worden opgepakt door de directiesecretaris/afdeling P&O, hierbij wordt geadviseerd om van iedere medewerker een introductietekstje (slechts een paar regels) en een foto te vragen. Het smoelenboek dient op de L: schijf geplaatst te worden en eenmalig rondgemaild te worden. Het is ook goed om een paar geprinte exemplaren op onder andere het crew café, het kantoor en het kantoor van de publieksservice te leggen.

6.3.4| Een gezond informeel circuit

Een informeel communicatiecircuit bestaat in iedere organisatie, en zal ook blijven bestaan. Mensen hebben namelijk behoefte aan het samen creëren van betekenissen (Reijnders, 2013). Ook binnen De Maaspoort heerst dus een levendig informeel circuit, dit hoeft echter geen probleem te zijn. Dan is het wel belangrijk dat de formele communicatie op orde is, en de informele communicatie in de juiste context geplaatst wordt. Onderstaande adviezen dragen bij aan een gezond informeel circuit.

Doorpraten na aankondigingen

Op dit moment worden officiële aankondigingen te veel via de mail gecommuniceerd, waardoor medewerkers onderling betekenissen gaan creëren en er verschillende waarheden ontstaan binnen de organisatie. In een ideale situatie wordt elke aankondiging aan de gehele organisatie gedaan, en wordt er daarna gezamenlijk over gesproken. Dit is in de praktijk echter (voor de meeste organisaties) onmogelijk, zeker bij een organisatie als De Maaspoort waar veel mensen op verschillende werktijden werken.

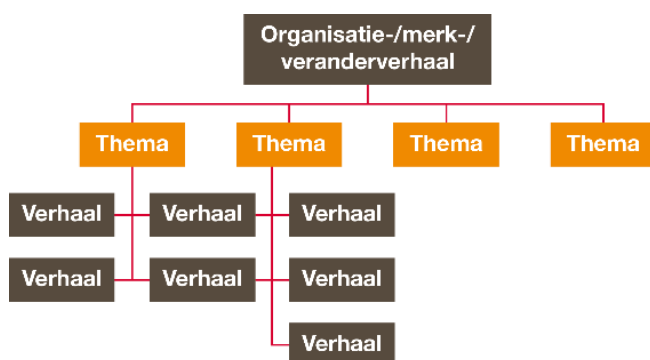
Het alternatief wat voor De Maaspoort geadviseerd wordt, haakt in op de eerder besproken leiderschapscommunicatie. Teamleiders dienen hun team bij belangrijke aankondigingen bij elkaar te roepen, op die manier kan er na een aankondiging worden

doorgepraat waardoor er gezamenlijke betekenissen ontstaan. Aandachtspunt hierbij is dat deze betekenissen per afdeling ontstaan, het is dus cruciaal dat teamleiders met hetzelfde verhaal komen zodat de betekenissen (grotendeels) overeenkomen en er geen ruis ontstaat. Daarom wordt geadviseerd dat teamleiders voordat ze met hun team gaan zitten, de aankondiging samen bespreken en tot een gezamenlijk verhaal komen.

Binnen De Maaspoort kan het lastig zijn om het gehele team bij elkaar te roepen, zeker binnen de afdeling techniek. Geadviseerd wordt om de team overleggen met alle op dat moment aanwezig te organiseren, en de afwezigen direct na afloop te bellen.

Het grote verhaal als rode draad

Zoals in hoofdstuk 1 beschreven, zijn verhalen steeds belangrijker aan het worden binnen de communicatie. Ook bij De Maaspoort worden vele verschillende verhalen verteld door de medewerkers, er is echter (nog) geen aantrekkelijke corporate story opgesteld waarin de kernwaarden van De Maaspoort worden uitgedragen. Volgens het kapstokmodel van Hendriks (2015) (zie afbeelding) is het wel belangrijk dat dit er is, zodat stakeholders (zowel intern als extern) een rode draad zien in de verhalen die de organisatie via haar officiële wegen communiceert en de verhalen die medewerkers verkondigen. Hendriks noemt dit storysharing.



Bron: Hendriks (2015)

Geheel in lijn met de interactievisie, wordt geadviseerd om bij het opstellen van een corporate story de interactie met medewerkers aan te gaan. Door medewerkers bijvoorbeeld te laten vertellen wanneer en waarom ze trots waren op De Maaspoort, kan er input verzameld worden waarmee een corporate story vanuit de organisatie kan worden opgesteld. Geadviseerd wordt om dit verhaal toe te voegen aan taakomschrijvingen en op verschillende locaties op te hangen (denk aan crew café, kantoor etc.). Ook in de externe communicatie kan de corporate story gebruikt worden.

Geen nieuws is ook nieuws

Naast het communiceren van belangrijke aankondigingen zoals hierboven beschreven, is het belangrijk dat ook kleinere aankondigingen tijdig gecommuniceerd worden. Op dit moment wordt met dit soort aankondigingen gewacht totdat er genoeg input is voor een nieuwe nieuwsbrief, dit duurt in sommige gevallen echter zo lang dat het 'nieuws' al geen nieuws meer is. Door de nieuwsbrief vaker te versturen, kan dit worden opgelost. Geadviseerd wordt om de nieuwsbrief maandelijks te versturen, met een vaste structuur waardoor het opstellen minder tijd kost. Als er in een bepaalde categorie van de nieuwsbrief niks nieuws te melden is, kan de nieuwsbrief alsnog verzonden worden. Dit voorkomt dat andere aankondigingen hun nieuws waarde verliezen.

6.3.5| Meer dan een theater

Volgens zakelijke gasten en de afdeling events, wordt er binnen De Maaspoort nog te veel als theater gedacht, en te weinig als organisator van evenementen. Dit merk je vooral terug in verstrekte taakinformatie, deze is vooral gericht op theatervoorstellingen. Zo zouden medewerkers bijvoorbeeld ook instructies moeten ontvangen over het welkom heten van een zakelijke gast, het begeleiden van een evenement en andere praktische zaken die bij de uitvoering van een event komen kijken.

Geadviseerd wordt om de eventmanager de verantwoordelijkheid te geven er voor te zorgen dat medewerkers de benodigde taakinformatie ontvangen. In samenwerking met teamleiders kan zij benodigde instructies en protocollen met de betrokken afdelingen opstellen.

6.4| Organisatie van communicatie

Iedereen communiceert en is dus ook verantwoordelijk voor een goede interne communicatie. Toch hebben veel organisaties een interne communicatieafdeling of professional in dienst, die de communicatie monitort en waar nodig bijstuurt. Door onder andere de in hoofdstuk 1 beschreven trends, wordt communicatie steeds belangrijker binnen organisaties. Communicatie krijgt daardoor in steeds meer organisaties een plaats aan de beleidstafel. Ook bij De Maaspoort wordt geadviseerd de interne communicatie zowel op beleidsniveau als op operationeel niveau een rol te geven.

Interne communicatie kent de meeste raakvlakken met de afdelingen marketing en P&O. Geadviseerd wordt om managers van deze afdelingen samen verantwoordelijk te maken voor de interne communicatie, zij zijn zowel op beleidsniveau als op operationeel niveau erg betrokken bij de organisatie. Samen zijn ze er verantwoordelijk voor dat adviezen in deze scriptie geïmplementeerd worden, en worden ze de verantwoordelijken op het gebied van interne communicatie.

Verantwoordelijk zijn voor de interne communicatie wil bij een interactievisie vooral zeggen dat communicatie binnen de organisatie gefaciliteerd dient te worden. In de praktijk faciliteren de verantwoordelijken voor interne communicatie vooral interactieve bijeenkomsten, zoals personeelsbijeenkomsten.

Na de implementatie van de adviezen blijft het belangrijk om communicatie te polsen op de werkvloer en top of mind te houden aan de beleidstafel, zodat eventuele nieuwe communicatieknelpunten tijdig waargenomen en aangepakt kunnen worden. Hoe dit het best kan worden aangepakt is terug te vinden in paragraaf 6.6.2.

6.5| Communicatiestrategie

Door de interactievisie te hanteren kan De Maaspoort gebruik maken van elk van de vier communicatiestrategieën van Van Ruler (1998), waar in de huidige situatie alleen gebruik wordt gemaakt van informering en overreding. Als bovenstaande adviezen worden geïmplementeerd krijgen ook dialogisering en formering een belangrijke plaats in de interne communicatie van De Maaspoort.

6.5.1 | Interactieve personeelsbijeenkomsten

De formeringsstrategie komt in het nieuwe beleid vooral naar voren in de nieuwe invulling van personeelsbijeenkomsten. Geadviseerd wordt om personeelsbijeenkomsten als volgt in te vullen:

Aftrap theaterseizoen

Belangrijkste informatie:	Doelen:
Beleidsinformatie	Medewerkers betrekken bij beleid
Beheerinformatie	Medewerkers informeren over resultaten
Motiverende informatie	Medewerkers motiveren

Inhoud:

Om de medewerkers op een interactieve manier te betrekken bij de uitvoering van het beleid, wordt geadviseerd onderstaande invulling van de aftrap te implementeren.

Tijdens een gezamenlijke opening worden de resultaten van de kaartverkoop tot nu toe, het beleid en de doelen van het komende seizoen gepresenteerd (beleid en doelen worden in het kader van de interactievisie mede door input van medewerkers opgesteld, zie de inhoud van de seizoensafsluiting).

Na deze opening is het van belang medewerkers actief met het beleid aan de slag te laten gaan, waardoor de betrokkenheid toeneemt. Medewerkers kunnen onder leiding van hun teamleider brainstormen over hoe zij het beleid van het komende seizoen in hun dagelijkse werkzaamheden gaan integreren (denk aan de in hoofdstuk 5 beschreven breakthroughsessies van Eneco). Het is belangrijk om vooraf met teamleiders samen te komen om er zeker van te zijn dat alle teamleiders duidelijk voor ogen hebben hoe zij een dergelijke sessie moeten leiden. Hierin kunnen teamleiders van elkaar leren tijdens de in paragraaf 6.3.2 beschreven communicatiesessies.

Deze beleidsessies dragen bij aan betrokkenheid en kennis van het beleid van De Maaspoort, daarnaast kan inspiratie bijdragen aan de motivatie van medewerkers (Reijnders, 2006). Ook horecamedewerkers en vrijwilligers zouden bij deze aftrap moeten aansluiten. Na de sessies kunnen de verschillende afdelingen aan elkaar presenteren hoe zij het beleid in de praktijk gaan brengen, op deze manier worden medewerkers (nog meer) bewust van elkaars werkwijze.

Kerstontbijt

Belangrijkste informatie:	Doelen:
Sociale informatie	Medewerkers de kans geven elkaar beter te leren kennen
Beheerinformatie	Medewerkers informeren over resultaten
Motiverende informatie	Medewerkers motiveren

Inhoud:

Het kerstontbijt is vooral een bijeenkomst waar medewerkers samenkomen om sociale informatie uit te wisselen en waar ze elkaar beter leren kennen. Deze bijeenkomst is dan ook niet geschikt om werk gerelateerde interactie te faciliteren.

Het kerstontbijt is echter wel een ideale mogelijkheid om medewerkers in een korte speech bij te praten over de tot nu toe behaalde resultaten, en bovendien persoonlijke erkenning te geven.

Seizoensafsluiting

Belangrijkste informatie:	Doelen:
Beleidsinformatie	Medewerkers betrekken bij beleidsvorming
Beheerinformatie	Medewerkers informeren over resultaten
Motiverende informatie	Medewerkers motiveren

Inhoud:

De seizoenafsluiting is uiteraard een mooie gelegenheid om terug te kijken op het afgelopen theaterseizoen, hierbij wordt geadviseerd om de resultaten van het afgelopen seizoen te presenteren (ook resultaten als klanttevredenheid etc.). Daarnaast is de seizoenafsluiting een mooie gelegenheid om erkenning richting medewerkers uit te spreken. Hierbij is het belangrijk om zowel teams, als individuen te erkennen. Bij de erkenning is het van belang specifiek te benoemen wat er zo goed gedaan is, hierdoor zullen medewerkers dit gewenste gedrag eerder herhalen (Schutten, 2012).

Na de terugblik wordt het tijd om samen naar de toekomst te kijken. Dit kan in interactieve sessies, waarbij medewerkers uit verschillende afdelingen bij elkaar gezet worden. Deze samenwerking tussen verschillende afdelingen kan bijdragen aan het elkaar beter leren kennen en aan vermindering van de eilandcultuur.

Tijdens deze sessies is het doel om in interactieve werkvorm doelen voor het volgende theaterseizoen op te stellen, iedere sessie wordt geleid door een van de teamleiders. Na afloop van de sessies presenteren teams de doelen die zij geformuleerd hebben voor het volgende theaterseizoen. Het MT neemt deze doelen in de zomerperiode mee met het opstellen van het beleid/de doelstellingen voor het volgende theaterseizoen.

Op deze manier zijn medewerkers actief betrokken bij het opstellen van het beleidsplan, waardoor er meer draagvlak voor het beleid ontstaat.

6.5.2| Blijven evalueren

Als organisatie is het belangrijk een luisterend oor te bieden en op zaken die bij medewerkers spelen te anticiperen of te reageren. Om dit te kunnen blijven doen is het belangrijk te blijven evalueren, ook op het gebied van interne communicatie. Op dit moment wordt dit regelmatig gedaan door middel van een enquête. Het is echter lastig om een goed beeld te krijgen van wat er leeft (op het gebied van communicatie) bij de medewerkers door middel van alleen een kwantitatief onderzoek. Daarom wordt

geadviseerd om tijdens teamoverleggen de communicatie kwalitatief te blijven evalueren. De managers van de afdelingen marketing en P&O zien er op toe dat dit ook daadwerkelijk gebeurt en vergaren de input die uit deze evaluaties voortkomt. Door middel van deze input kan de interne communicatie binnen De Maaspoort, ook na de implementatie van adviezen in deze scriptie, blijven groeien.

6.6| Communicatieklimaat

6.6.1| Meer feedback

Het MT en de directie streven naar open communicatie, waarin ruimte is voor feedback richting elkaar en input vanuit de werkvloer. Zoals geconcludeerd werd in hoofdstuk 4 wordt deze input/feedback nog niet op de gewenste manier gegeven, dit komt zowel doordat medewerkers nog niet gewend zijn aan de huidige cultuur als door een gebrek aan terugkoppeling wanneer er wél input gegeven wordt.

Wie zijn mijn collega's eigenlijk?

Voordat medewerkers elkaar feedback durven en kunnen geven, is het belangrijk dat ze elkaar goed kennen. Hierbij helpt het als medewerkers elkaars sterkten en zwakten kennen, zodat ze weten op welk specifieke gedrag ze kunnen letten en waar ze elkaar bij kunnen helpen. Als bijvoorbeeld een medewerker te lief is en een ander te direct, kunnen ze elkaar hierin aanvullen.

Om bij medewerkers van De Maaspoort deze kennis van elkaar te bewerkstelligen wordt geadviseerd om per afdeling een sessie te organiseren. Geadviseerd wordt om vooraf aan deze sessie iedere deelnemer een sterke-zwakte analyse in te laten vullen. De resultaten hiervan dienen als basis van de sessie.

Een open feedbackcultuur

De overgang naar de open feedbackcultuur die door het MT gewenst wordt, duurt waarschijnlijk jaren. Het is belangrijk om te beseffen dat er helaas geen communicatietrucjes zijn die een cultuur in één klap kunnen veranderen. Zoals eerder aangegeven, worden in deze scriptie echter stappen in de juiste richting beschreven.

Hoewel het geven van (meer) feedback in eerste instantie vooral bij de medewerkers ligt, spelen ook hier teamleiders een belangrijke rol. Door een open, veilige omgeving te creëren waarin alles gezegd mag worden en medewerkers actief te vragen elkaar (inclusief de teamleider!) feedback te geven wordt het geven van feedback steeds vertrouwd. Teamleiders kunnen hun teams hierbij helpen door ze bijvoorbeeld het sandwich-model (noem een positief punt, dan een verbeterpunt en dan weer een positief punt) uit te leggen.

Naast het actief aanmoedigen van de feedback, is het belangrijk dat de feedback wordt opgepakt. Uit het onderzoek blijkt dat dit op dit moment nog niet altijd gedaan wordt, dit demotiveert medewerkers om nogmaals feedback te geven. Om stappen richting een open cultuur te blijven zetten, dienen medewerkers en teamleiders structureel terugkoppeling te geven op gekregen feedback.

Bij de directeur binnenlopen

Hoe minder hiërarchie er is binnen een organisatie, hoe opener de cultuur zal zijn (Hofstede & Hofstede, 2005). De Maaspoort is een redelijk platte organisatie, waar medewerkers in principe altijd bij de directeur binnen mogen lopen. Toch wil de organisatie dat medewerkers hun direct leidinggevende als eerste aanspreekpunt

gebruiken. Als medewerkers via deze weg echter geen (of niet de gewenste) terugkoppeling ontvangen blijven ze met hun vragen/opmerkingen zitten. Om dit op te vangen wordt geadviseerd een maal per maand een 'inloopdag' bij de directeur te organiseren, waarin medewerkers eventuele problemen die zij ervaren rechtstreeks met de directeur kunnen bespreken in een veilige omgeving. Naar aanleiding hiervan kan dan een passende oplossing gezocht worden.

6.6.2| Minder afrekenen, meer erkennen

Sommige medewerkers geven aan zich ondergewaardeerd te voelen bij De Maaspoort. (Een gedeelte van) het techniekteam geeft zelfs aan zich wel eens het 'pispaaletje' van de organisatie te voelen, doordat de schuld snel bij hen gelegd wordt wanneer er iets misgaat.

Om dit gevoel te verminderen is het allereerst belangrijk dat er wanneer er iets fout gaat niet direct op een verwijtende manier naar het techniekteam gewezen wordt, maar dat er eerst onderzocht wordt hoe de fout is ontstaan. Hierbij kan met een rustig evaluatiegesprek veel meer bereikt worden dan met een boze mail. Het afrekenen van fouten, wat nu voor het gevoel van de medewerkers nog te vaak gebeurt, moet veranderen in samen kijken naar hoe het beter kan. Hierdoor wordt de drempel voor het toegeven van een gemaakte fout ook minder hoog.

Naast dat er (op sommige momenten) beter kan worden omgegaan met gemaakte fouten, mogen er meer complimenten gegeven worden. Geadviseerd wordt om als directie regelmatig een rondje door het gebouw te maken en hierbij erkenning te geven aan individuen op de werkvloer, waarbij specifieke werkzaamheden worden uitgelicht. Denk aan opmerkingen als: "Echt top hoe je het licht tijdens de voorstelling van gisteravond geregeld hebt." Ook op andere afdelingen zijn deze specifieke, waarderende opmerkingen erg welkom.

Zoals eerder benoemd zijn personeelsbijeenkomsten ook een mooie gelegenheid om erkenning en waardering uit te spreken, dit wordt op dit moment al goed opgepakt. Geadviseerd wordt om dit te blijven doen.

6.6.3| Informeel contact tussen afdelingen

Veel medewerkers geven aan het jammer te vinden dat er weinig contact is tussen verschillende afdelingen, de faciliteiten zijn er wel (bijv. het crew café) maar er wordt nog weinig gebruik van gemaakt. Geadviseerd wordt om vaker samen dingen te ondernemen, zo kan de marketingafdeling bijvoorbeeld samen met techniekmedewerkers en medewerkers van de publieksservice gaan lunchen. Naast een lunch zou er bijvoorbeeld een tafeltennistoernooi of pooltoernooi in het crewcafé georganiseerd kunnen worden. Ook buiten werktijd zou het goed zijn om gezamenlijke activiteiten te ondernemen.

6.7| Visualisatie adviezen

Om de adviezen duidelijk en visueel te kunnen presenteren, is op de volgende pagina een infographic bijgevoegd. Deze infographic kan bijvoorbeeld, samen met het beleidsplan in bijlage 7.4, tijdens de betekenisvorming rondom het beleid (zie paragraaf 6.1) van pas komen.

Adviezen interne communicatie

Invoering nieuw beleid: Interactie & plezier

