

Van **compagnon** naar **collega**

.. met interne communicatie



k&k



AUTEUR
STUDENTNUMMER
STUDIE

Kim Godschalk
2174441
Fontys Hogeschool Communicatie

AFSTUDEERSCRIPTIE



*Welke **knelpunten** op gebied van **communicatie** zijn er binnen Kunst en Kracht en hoe kunnen deze opgelost worden door middel van een passende **interne communicatiestrategie** en passende **communicatiemiddelen**?*

AUTEUR

Kim Godschalk
Studentnummer 2174442
Communicatie (management)

STUDIE

Fontys Hogeschool Communicatie
Rachelsmolen 1
5612 MA, Eindhoven

BEGELEIDSTER

Mariken Thomasse – van Vorstenbosch
m.thomassevanvorstenbosch@fontys.nl

OPDRACHTGEVER

Kunst en Kracht
Van Maarseveenstraat 105
5042 PK, Tilburg

BEGELEIDSTER KUNST EN KRACHT

Janneke Aussems
Combinatiefunctionaris
j.aussems@kunstenkrachttilburg.nl

Eindhoven, 30 maart 2015

VOORWOORD



“Interne communicatie, nou dat is saai..” Ik dacht het mooi niet! Interne communicatie staat nooit stil, net zoals een organisatie nooit stil staat. Daarnaast is elke organisatie weer anders, een nieuwe verrassing. Zo was het bij Kunst en Kracht – gymnastiekvereniging in Tilburg – ook zeker niet saai. Ik heb vijf leerzame maanden gehad die volgens mijn gevoel voorbij zijn gevlogen. Ik heb in deze periode een hoop geleerd en gedaan, uiteraard niet zonder vallen en opstaan. Maar het moment waar ik naar uitgekeken heb is aangekomen, het eindresultaat van mijn afstudeerscriptie ligt er. Trots ben ik.

Met veel plezier en uitdaging heb ik mijn onderzoek mogen doen bij Kunst en Kracht in Tilburg. Hiervoor wil ik mijn begeleidster van de vereniging, Janneke Aussems, allereerst ontzettend bedanken. Ze heeft me ontzettend goed geholpen met het leren kennen van de organisatie en heeft me vooral ook geïnspireerd.

Na vier veelbewogen studiejaren, plus een wedstrijdverlenging van acht maanden, is de finish eindelijk in zicht. Vanaf jaar één wist ik dat ik op mijn plek was. Hoe meer ik leerde over het vak, hoe groter mijn belangstelling werd. Ik ben anders naar reclames op tv en billboards op straat gaan kijken sinds ik hier in de studiebanken zit, er zit zoveel achter communicatie. Dat wat erachter zit, dat boeit me. Communicatie is overal, in alle kleuren en vormen. Het is nooit hetzelfde en al helemaal nooit saai.

Ik wil ook mijn begeleidster vanuit mijn opleiding, Mariken Thomasse- van Vorstenbosch, heel erg bedanken voor haar prettige begeleiding. De feedbackgesprekken heb ik als heel productief en inspiratievol ervaren, waardoor ik weer nieuwe motivatie kreeg om door te gaan. Tot slot wil ik iedereen die mee heeft gewerkt aan het onderzoek, trainers, bestuursleden en vrijwilligers van Kunst en Kracht, enorm bedanken voor hun samenwerking.

Veel leesplezier!

Kim Godschalk
30 maart, 2015

MANAGEMENTSAMENVATTING



Kunst en Kracht is een sportvereniging in Tilburg, opgericht in 1919. De vereniging heeft een ruim aanbod van sporten, namelijk ouder-kind gym, kleutergym, gymnastiek, acrogym, wedstrijd turnen, trampoline springen, bewegen op muziek en free running. Daarnaast worden er allerlei activiteiten georganiseerd voor jong en oud.

Aanleiding

Sinds enige tijd is de vereniging bezig met het realiseren van een transformatie, waar professionaliseren één deel van is. Er zijn onder andere meer professionals werkzaam bij de vereniging om de vereniging op te krikken, maar ook dragen alle vrijwilligers en trainers bij aan een professionele omgeving. Om Kunst en Kracht te kunnen verbeteren moet er ten eerste een intern beleid gerealiseerd worden. *Extern winnen is intern beginnen.*

Kunst en Kracht heeft nauwelijks tot geen intern communicatiebeleid, wat kan resulteren in miscommunicatie binnen de organisatie. Dat kunnen kleine dingen, zoals het ongevraagd verplaatsen van documenten, maar ook grote dingen, zoals het niet naar elkaar doorspelen van informatie, zijn. Doordat er geen beleidsmatig intern communicatieplan bestaat, doet iedereen dingen op eigen manier. Er is dus behoefte aan interne structuur in vorm van een intern communicatiebeleid. Het bestuur wil graag meer inzicht in hun organisatie en hiervoor een intern communicatiebeleid implementeren. Dit is reden voor onderzoek.

Opzet

Om Kunst en Kracht van een geschikt advies te kunnen voorzien is onderstaande hoofdvraag opgesteld:

Welke knelpunten op gebied van communicatie zijn er binnen Kunst en Kracht en hoe kunnen deze opgelost worden door middel van een passende interne communicatiestrategie en passende communicatiemiddelen?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn er vijf deelvragen geformuleerd. Deze zullen worden beantwoord met behulp van informatie uit desk- en fieldresearch.

1. Hoe ziet de huidige organisatie van Kunst en Kracht eruit?
2. Hoe ziet de huidige interne communicatie van Kunst en Kracht eruit?
3. Welke (informatie)behoefte hebben de medewerkers (bestuur, trainers en vrijwilligers) van Kunst en Kracht?
4. Hoe tevreden zijn medewerkers (bestuur, trainers en vrijwilligers) over de huidige interne communicatiemiddelen van Kunst en Kracht?
5. In welke mate waarderen medewerkers (bestuur, trainers en vrijwilligers) de betrokkenheid binnen Kunst en Kracht?

Conclusies

De deelvragen worden aan de hand van literatuur, vakkennis en onderzoeksresultaten beantwoord. Dit zijn de belangrijkste conclusies die uit het onderzoek zijn gekomen:

- Veel onduidelijkheid over functies en samenstelling organisatie door geen merkbare hiërarchie;
- Overheersende informaliteit, geen toereikende formele communicatie;
- Geen structuur in informatievoorziening;
- Te informeel en structuurloos gebruik van communicatiemiddelen, dus ontevreden;
- Weinig terugkoppeling op voorstellen en vragen;
- Veel binding en betrokkenheid, maar weinig effectiviteit en veel klikjesvorming door te duidelijk aanwezige vriendjescultuur.

Advies

Aan de hand van deze hoofdconclusies, is er een aansluitend adviesrapport geschreven met als doel de interne communicatie te verbeteren. Onderstaand advies is eruit gekomen.

- Meer structuur

Kunst en Kracht maakt gebruik van het Linking pin model van Likert (1961). Het gevaar hierbij is de kans op ruis. Om te zorgen dat informatie soepel doorgegeven kan worden wordt geadviseerd interne communicatie op de vergaderagenda te plaatsen. Zo is altijd duidelijk wie verantwoordelijk is voor het verspreiden van welke informatie. Informatie ontglipt zo minder eenvoudig.

- Meer interactie

Er is geconstateerd dat er weinig bottom-up communicatie plaatsvindt. *"Bottom-up communicatie houdt in dat er in een organisatie meer informatie van beneden naar boven stroomt, dan omgekeerd."* (Michels, W. 2010, p. 116) Persoonlijke communicatie moet een centraal communicatiemiddel worden binnen Kunst en Kracht. Eén of twee keer in de maand moeten medewerkers de mogelijkheid hebben een persoonlijk gesprek aan te vragen met bijvoorbeeld de voorzitter van hun werkgroep of een lid van het bestuur.

- Formelere sfeer

Binnen Kunst en Kracht wordt er informeel en zelfs vriendschappelijk met elkaar omgegaan. Medewerkers zijn bevriend met elkaar. Uit het onderzoek blijkt dat de informele en vriendschappelijke manier van omgaan ten koste gaat van de professionaliteit en effectiviteit van de interne communicatie. Er is noodzaak naar meer formaliteit. De vergaderingen hebben meer structuur nodig. Er moeten duidelijke rollen verdeeld worden en er moet een concrete agenda gemaakt worden. Functies moeten duidelijker worden uitgelegd voor iedereen die actief is of actief wordt bij Kunst en Kracht, om zo op papier bestaande hiërarchie na te leven.

Middelen

- K&K Cloud

Een cloud is uitermate geschikt, omdat het een centrale online plek is waar meerdere mensen vanaf hun eigen computer terecht kunnen. Deze cloud dient voor beleids- en beheer informatie, nieuwsberichten, vergadernotulen, algemene mededelingen, discussies en andere belangrijke zaken.

- Geclusterde e-mail

Medewerkers van Kunst en Kracht ervaren een overload aan e-mailverkeer. Er is geen structuur in het verzenden van e-mails, maar er heerst een *we-sturen-alles-naar-iedereen* strategie. Dit kan eenvoudig opgelost worden door op een strategische wijze e-mail clusters aan te maken.

- Twee wekelijkse gesprekken

Eén of twee keer in de maand moeten medewerkers de mogelijkheid hebben een persoonlijk gesprek aan te vragen met bijvoorbeeld de voorzitter van hun werkgroep of een lid van het bestuur. Het is handig als hier vaste data worden gereserveerd, zodat medewerkers zich tijdig kunnen aanmelden. Bij dit gesprek kan de medewerker feedback geven en ontvangen en antwoord op vragen krijgen.

- 4W-boekje

Functies moeten duidelijker worden uitgelegd voor iedereen die actief is of actief wordt bij Kunst en Kracht. Het organogram moet beschikbaar gesteld worden, waar per functie de juiste namen bij staan. Dit kan in combinatie met een zogenaamd 'smoelenboek' waar informatie over de betreffende medewerkers staat, zoals hun functie, takenpakket, e-mailadres en vaste werkdagen. Dit boekje wordt het 4W-boekje genoemd.

- Informatieboom

In het bestuur wordt afgesproken dat nieuws, wat meestal ergens doorheen sijpelt, gecontroleerd wordt gegeven. Iedereen van het bestuur e-mailt twee personen van een andere werkgroep, deze personen doen hetzelfde, et cetera.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
MANAGEMENTSAMENVATTING	4
1. INLEIDING	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	8
2. ONDERZOEKSAANPAK	9
2.1 Doel	9
2.2 Centrale hoofdvraag	9
2.3 Deelvragen	9
2.4 Onderzoeksmethode	10
2.4.1 <u>Desk research</u>	10
2.4.2 <u>Field research</u>	10
2.5 Leeswijzer	11
3. ORGANISATIEANALYSE	12
3.1 7-S-C-model	12
3.1.1 <u>Significante waarden (shared values)</u>	12
3.1.2 <u>Cultuur (culture)</u>	13
3.1.3 <u>Strategie (strategy)</u>	13
3.1.4 <u>Structuur (structure)</u>	14
3.1.5 <u>Systemen (systems)</u>	15
3.1.6 <u>Stijl van management (style of management)</u>	17
3.1.7 <u>Sleutelvaardigheden (skills)</u>	17
3.1.8 <u>Staf (staff)</u>	17
3.2 Conclusie	18
4 INTERNE COMMUNICATIEANALYSE	19
4.1 Wat is interne communicatie?	19
4.2 De functie van interne communicatie	19
4.3 Visie op communicatie	20
4.3.1 <u>Visie op communicatie volgens van Ruler</u>	20
4.3.2 <u>Visie op communicatie bij Kunst en Kracht</u>	20
4.4 Communicatiestructuur	21
4.4.1 <u>Structuren</u>	21
4.4.2 <u>Formele in informele communicatie</u>	21
4.4.3 <u>Communicatiestromen</u>	22
4.5 Organisatie van de communicatie	23
4.6 Communicatieklimaat	24
4.6.1 <u>De interne communicatiedoelgroep</u>	24
4.7 Communicatiestrategie	24
4.7.1 <u>Het communicatiekruispunt</u>	25
4.7.2 <u>De communicatiestrategie van Kunst en Kracht</u>	25
4.8 Conclusie	25
5 INFORMATIEBEHOEFTE	27
5.1 Need to know en want to know	27
5.2 Soorten informatie	28
5.2.1 <u>Taakinformatie</u>	28
5.2.2 <u>Beleidsinformatie</u>	28
5.2.3 <u>Beheerinformatie</u>	28
5.2.4 <u>Sociale informatie</u>	29
5.3 Conclusie	29

6	HUIDIGE INTERNE COMMUNICATIEMIDDELEN	31
	6.1 Verschillende soorten communicatiemiddelen	31
	6.1.1 <u>Digitale middelen</u>	31
	6.1.2 <u>Mondelinge middelen</u>	32
	6.2 Conclusie	33
7	BETROKKENHEID BIJ DE VERENIGING	34
	7.1 Betrokkenheid en binding	34
	7.1.1 <u>Betrokkenheid</u>	34
	7.1.2 <u>Binding</u>	34
	7.2 Motivatie	35
	7.3 Conclusie	35
8	EXTERNE ANALYSE	36
	8.1 DESTEP analyse	36
	8.1.1 <u>Demografisch</u>	36
	8.1.2 <u>Economisch</u>	36
	8.1.3 <u>Sociaal-cultureel</u>	36
	8.1.4 <u>Technologisch</u>	37
	8.1.5 <u>Ecologisch</u>	37
	8.1.6 <u>Politiek-juridisch</u>	38
	8.2 Overig	38
	8.3 Conclusie	38
9	INZICHTEN	39
	9.1 Conclusies op een rij	39
	9.2 Gevonden inzichten	39
10	ADVIES	41
	10.1 Belangrijke conclusies	41
	10.2 Een goede basis	41
	10.2.1 <u>Visie</u>	41
	10.3 Meer structuur	42
	10.3.1 <u>Linking pin</u>	42
	10.3.2 <u>Stromen van communicatie</u>	42
	10.3.3 <u>Informatiebehoefte</u>	43
	10.4 Meer interactie	43
	10.4.1 <u>Trap van Quirke</u>	43
	10.5 Formelere sfeer	44
	10.5.1 <u>Efficiënt en effectief vergaderen</u>	44
	10.5.2 <u>Hiërarchie</u>	45
	10.6 Strategie	45
	10.6.1 <u>De participatie- en veranderstrategie</u>	46
	10.7 Communicatiemiddelen	46
	10.7.1 <u>K&K cloud</u>	46
	10.7.2 <u>Geclusterde e-mail</u>	46
	10.7.3 <u>Twee wekelijkse gesprekken</u>	47
	10.7.4 <u>4W-boekje</u>	47
	10.7.5 <u>Informatieboom</u>	47
	10.8 Extra aanbevelingen	48
	10.8.1 <u>Vergaderen 2.0</u>	48
	10.8.2 <u>Google Drive</u>	48
	BRONVERMELDING	49

1. INLEIDING

Kunst en Kracht is een sportvereniging in Tilburg, opgericht in 1919. De vereniging heeft een ruim aanbod van sporten, namelijk ouder-kind gym, kleutergym, gymnastiek, acrogym, wedstrijd turnen, trampoline springen, bewegen op muziek en free running. Daarnaast worden er allerlei activiteiten georganiseerd voor jong en oud.

Kunst en Kracht heeft enorm veel vrijwilligers, zij zijn de kurk waar de vereniging op drijft. Vrijwilligers zijn er in alle soorten en maten, zoals bestuursleden, assistenten, werkgroepleden, opbouwploegen, keukenploegen voor kampen, juryleden, trainers, activiteitenbegeleiders, jaarlijkse schoonmaakploegen, websitebeheerders, etc.

Sinds enige tijd is de vereniging bezig met het realiseren van een transformatie, waar professionaliseren één deel van is. Er zijn onder andere meer professionals werkzaam bij de vereniging om de vereniging op te krikken, maar ook dragen alle vrijwilligers en trainers bij aan een professionele omgeving. Om Kunst en Kracht te kunnen verbeteren moet er ten eerste een intern beleid gerealiseerd worden. *Extern winnen is intern beginnen.*

1.1 Aanleiding

Kunst en Kracht is een organisatie met veel actoren. Er is een bestuur, er zijn medewerkers en vrijwilligers en er wordt op verschillende locaties lesgegeven. Vaak zien de trainers en assistenten elkaar nauwelijks omdat ze niet op dezelfde locaties werken. Het bestuur is van mening dat de interne communicatie veel beter kan, namelijk door middel van een weldoordacht intern communicatieplan.

1.2 Probleemstelling

Kunst en Kracht heeft nauwelijks tot geen intern communicatiebeleid, wat kan resulteren in miscommunicatie binnen de organisatie. Dat kunnen kleine dingen, zoals het ongevraagd verplaatsen van documenten, maar ook grote dingen, zoals het niet naar elkaar doorspelen van informatie, zijn. Doordat er geen beleidsmatig intern communicatieplan bestaat, doet iedereen dingen op zijn/haar eigen manier. Er is dus behoefte aan interne structuur in vorm van een intern communicatiebeleid.

Het bestuur wil graag meer inzicht in hun organisatie en hiervoor een intern communicatiebeleid implementeren. Om dat te bereiken moet er dus onderzoek naar de huidige organisatorische en interne communicatieve situatie gedaan worden. Uit de gevonden resultaten van het onderzoek wordt een advies geformuleerd met betrekking tot de interne communicatie.

2. ONDERZOEKSAANPAK

Reijnders (2006) stelt dat er over het algemeen drie verschillende centrale aandachtspunten zijn waar een intern communicatieonderzoek op gefocust kan zijn, namelijk: communicatieprocessen, -middelen en -effecten. Het onderzoek naar de interne communicatie van Kunst en Kracht is voornamelijk een communicatieproces. Bij een procesonderzoek wordt doorgaans een zo volledig en objectief mogelijk beeld getekend van alle in de organisatie spelende communicatieprocessen, om zo eventueel gevonden knelpunten duidelijk in kaart te kunnen brengen. Dit zal in het onderzoek worden gedaan.

2.1 Doel

Het doel van het onderzoek is het schrijven van een advies op het terrein van interne communicatie binnen de organisatie van Kunst en Kracht, om deze vervolgens toe te passen zodat de interne communicatie verbeterd kan worden.

2.2 Centrale hoofdvraag

In de oriëntatie van dit onderzoek is een centrale hoofdvraag geformuleerd. Het onderzoek wordt bekeken vanuit een intern communicatieperspectief, aangezien het een intern communicatievraagstuk betreft. Dit onderzoek zal leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag, die als volgt luidt:

Welke knelpunten op gebied van communicatie zijn er binnen Kunst en Kracht en hoe kunnen deze opgelost worden door middel van een passende interne communicatiestrategie en passende communicatiemiddelen?

2.3 Deelvragen

Op basis van de opgestelde centrale hoofdvraag zijn deelvragen gecreëerd. Deze zullen bijdragen aan de beantwoording van de hoofdvraag. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende communicatietheorieën en -modellen om tot antwoorden te komen.

- *Hoe ziet de huidige organisatie van Kunst en Kracht eruit?*
Om deze vraag volledig te kunnen beantwoorden, zal het 7-S-model van McKinsey (1980) toegepast worden. Het 7-S-model bestaat uit een zevental communicatie-elementen die direct met elkaar in verbinding zijn. Het bestaat uit de elementen structuur, strategie, managementstijl, systemen, staf, sleutelvaardigheden en in het midden visie significante waarden.
- *Hoe ziet de huidige interne communicatie van Kunst en Kracht eruit?*
Deze vraag zal beantwoord worden middels het Funderingsschema van Van den Bosch & Zweekhorst (2007). Het Funderingsschema bestaat uit structuur, visie, klimaat, organisatie en strategie.
- *Welke (informatie)behoefte hebben de medewerkers (bestuur, trainers en vrijwilligers) van Kunst en Kracht?*
Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden, wordt de theorie over soorten informatie van Reijnders (2010) hiervoor gebruikt. Deze gaat als volgt:
 - Taakinformatie
 - Beleidsinformatie
 - Beheerinformatie
 - Sociale informatie

Informatie over de informatiebehoefte wordt verkregen middels de resultaten die uit de enquête en de interviews komen.

- *Hoe tevreden zijn medewerkers (bestuur, trainers en vrijwilligers) over de huidige interne communicatiemiddelen van Kunst en Kracht?*
Deze vraag zal door middel van observaties en de resultaten van de enquêtes en diepte-interviews beantwoord worden.
- *In welke mate waarderen medewerkers (bestuur, trainers en vrijwilligers) de betrokkenheid binnen Kunst en Kracht?*
Deze vraag zal door middel van enquêtes en/of diepte-interviews beantwoord worden.

2.4 Onderzoeksmethode

Bovenstaande hoofd- en deelvragen zullen door middel van verschillende onderzoeksmethoden beantwoord worden. Om verschillende informatie te verzamelen en achterhalen wordt er gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch.

2.4.1 Desk research

Literatuur

Er is onderzoek gedaan naar verschillende literatuur die bruikbaar is voor het onderzoek. Het 7-S-model van McKinsey (1980) is gekozen om de organisatie van Kunst en Kracht te analyseren. Het Merkdokument van Michels en Huyskens (2011) wordt gebruikt om identiteit, visie en missie van Kunst en Kracht te achterhalen, deze zijn namelijk van essentieel belang bij het verdere verloop van het onderzoek. Ook is het Funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst (2007) gebruikt om de (interne) interne communicatie van Kunst en Kracht in kaart te brengen. De informatiebehoefte is achterhaald met behulp van een theorie over soorten informatie van Reijnders (2010). De keuze van de theorieën en modellen wordt verklaard per hoofdstuk en in de bijlagen. Hier wordt in het onderzoek naar verwezen.

Interne documenten

Het gebruik van interne documenten, zoals beleidsverslagen, leidingmappen en andere rapporten, gaven duidelijkheid over de huidige organisatie en communicatie van Kunst en Kracht. Deze informatie was essentieel voor de vormgeving van het vooronderzoek.

2.4.2 Field research

Kwantitatief onderzoek

Er is een online enquête uitgezonden naar het bestuur en de vaste trainers van Kunst en Kracht. De omvang van deze doelgroep bedroeg 33 personen. De enquête bevatte vragen over (interne) communicatie, organisatie, informatie en verbeterpunten. Een voordeel van een enquête is de mogelijkheid om veel vragen te stellen in korte tijd, waarbij slechts een paar antwoordmogelijkheden zijn. Dit maakt het goed meetbaar. Verder heeft de respondent de vrijheid zelf te bepalen wanneer het ingevuld wordt en is er geen beïnvloeding mogelijk (aangezien er geen interviewer bij is). Dit zorgt voor eerlijke antwoorden. Dit zijn enkele redenen waarom er is gekozen voor een online enquête.

Kwalitatief onderzoek

Om wat meer diepte in het onderzoek te krijgen zijn er vier mensen van het bestuur en de vaste trainers (tevens enquête doelgroep) geïnterviewd. Door middel van een semigestructureerd interview zijn zij ondervraagd in een natuurlijke gespreksvorm. Hiervoor is gekozen omdat op die manier vaak meer informatie op tafel komt dan via een traditionele vraag-antwoord manier, aangezien er tijd is voor een langer antwoord en het open vragen betreffen. Meer informatie houdt in meer diepgang, waardoor het onderzoek niet aan de oppervlakte blijft hangen, maar verder gaat dan dat. Zo kan er een beter adviesrapport uit het onderzoek rollen.

Ook is er bij verschillende gelegenheden geobserveerd, namelijk bij een vergadering en algemene (contact)momenten binnen Kunst en Kracht. Daarnaast zijn verschillende veelgebruikte communicatiemiddelen geobserveerd. Bij observatie is er geen direct contact met de mensen, maar wordt wel het feitelijke gedrag opgenomen. Dit feitelijke gedrag geeft veel van de sfeer die binnen een organisatie heerst weer. Deze ontastbare informatie kan niet in enquêtes of interviews opgepikt worden. Dat is de reden voor de keuze van een observatie. Dit rapport staat in een verslag verwerkt (zichtbaar in bijlage 8).

2.5 Leeswijzer

Deze leeswijzer dient ervoor het leesgemak vooraf te vergroten. Dit onderzoek bestaat uit veel pagina's, dus enige uitleg van structuur bij het lezen is essentieel.

In elk hoofdstuk wordt een deelvraag beantwoord met behulp van theorieën, kennis en onderzoeksresultaten. In hoofdstuk 3 wordt de organisatie van Kunst en Kracht geanalyseerd met behulp van het 7-S-C model, wat een eigen variant is op het 7-S model. In hoofdstuk 4 wordt de interne communicatie geanalyseerd met behulp van het Funderingschema. Hoofdstuk 5 geeft antwoord op de informatiebehoefte met een theorie van Reijnders over informatiebehoefte. Hoofdstuk 6 is gewijd aan de huidige communicatiemiddelen bij Kunst en Kracht. Hoofdstuk 7 geeft de tevredenheid van de medewerkers weer. Hoofdstuk 8 vormt de externe analyse, een DESTEP analyse die is ingevuld op basis van trends op de interne communicatie. Hoofdstuk 9 vat alle gemaakte conclusies samen in een inzichtensverslag en hoofdstuk 10 vormt het advies.

Verdeeld over het rapport is gebruik gemaakt van verschillende modellen en theorieën. Mocht er iets over een model of theorie niet volledig duidelijk uitgelegd zijn, kunnen de bijlagen geraadpleegd worden. Per theorie of model wordt nog extra naar de juiste pagina van het bijlagenrapport verwezen, om zo het leesgemak te vergroten.

3. ORGANISATIEANALYSE

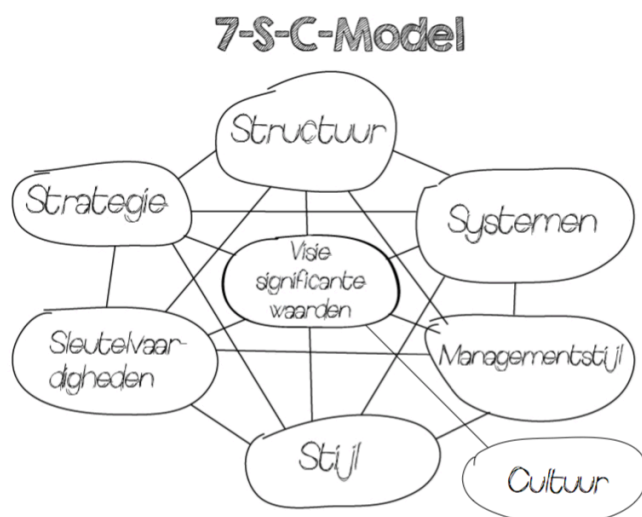
In dit hoofdstuk wordt Kunst en Kracht intern geanalyseerd. Dit wordt gedaan door middel van het 7-S-model van McKinsey (1980) met een extra toegevoegd element, namelijk 'cultuur'. Deelvraag "Hoe ziet de huidige organisatie van Kunst en Kracht eruit?" wordt hiermee beantwoord.

3.1 7-S-C-model

Hoe de organisatie van Kunst en Kracht wordt ingericht, wordt weergegeven door middel van het invullen van het 7-S-model van McKinsey (1980). Het 7-S-model van McKinsey beschrijft de verhouding tussen zeven verschillende elementen in een organisatie: Structuur, systemen, managementstijl, staf, sleutelvaardigheden, strategie en in het midden visie significante waarden. Het model is bedoeld om de kwaliteit van een organisatie te kunnen achterhalen, maar ook geeft het aan dat er een relatie is tussen de factoren. (Mulders, 2014)

Omdat het model weinig besteedt aan het culturele deel van een organisatie, is het 7-S-model omgedoopt tot het 7-S-C-model, waar de "C" voor cultuur staat. Dit is eigenlijk een uitgebreider vervolg van het element significante waarden, in welke ook kort op cultuur ingegaan wordt.

Het 7-S-model is een passend model om de organisatie van Kunst en Kracht te analyseren, omdat er op zeven verschillende vlakken naar de organisatie wordt gekeken. Het toegevoegde element 'cultuur' zorgt voor extra diepgang in het culturele aspect van de organisatie. De organisatiecultuur zegt veel over de sfeer binnen een organisatie, iets wat belangrijk is bij een sportvereniging, waar sfeer voorop staat. Daarnaast is voor het model gekozen omdat het een goede meter is voor organisaties welke nog geen communicatiestrategie hebben, maar deze wel willen invoeren. Het 7-S-model dient dan als uitstekende 'checklist' om te analyseren of de organisatie in balans is, of dat er veranderingen plaats moeten vinden alvorens er een strategie wordt ontwikkeld. Voor meer informatie over het 7-S-C-model kan bijlage 1.1 geraadpleegd worden.



3.1.1 Significante waarden (shared values)

Significante waarden (shared values) heeft betrekking tot een gezamenlijke bedrijfsopvatting. Daarom is dit aspect ook in het midden van het model geplaatst, het vormt de koppeling tussen de andere punten. Heerst er een waar teamgevoel? Welke cultuur heerst er? Is iedereen zich bewust van de bedrijfsvisie? Wordt deze nageleefd?

Bij Kunst en Kracht heerst zeker een sterk teamgevoel. In de interviews wordt door alle vier geïnterviewde personen aangegeven dat ze zich een team of zelfs vrienden voelen met elkaar. Dit vormt volgens hen de kracht van Kunst en Kracht.

Ook uit de resultaten van de enquête blijkt dat het merendeel van de deelnemers zich verbonden voelt met Kunst en Kracht. 45,45% geeft aan zich verbonden te voelen en 40,91% geeft aan zich zeer verbonden te voelen. (Bijlage 6)

De bedrijfscultuur wordt in de interviews omschreven als ontspannen en informeel, er heerst weinig hiërarchisch verschil in de organisatie. Dit maakt het soms ook verwarrend (bij wie moet men zijn voor wat) en onprofessioneel.

De visie van Kunst en Kracht staat bij de vereniging op papier (zie paragraaf 3.1.3), maar is niet bij iedereen geïnformeerd. Wel wordt deze visie steeds meer als basis gebruikt bij het maken van keuzes en bepalen van de koers die de vereniging op wil. Kunst en Kracht wil professioneler worden, dan is het noodzaak meer regels te hebben en zaken zorgvuldiger te overleggen.

3.1.2 Cultuur (culture)

In deze paragraaf wordt er dieper ingegaan op de organisatiecultuur van Kunst en Kracht. In de vorige paragraaf is hier kort aandacht aan besteed, maar er kan uitgebreider op ingegaan worden. Er wordt gekeken hoe de organisatie werkt en hoe mensen met elkaar omgaan. De analyse is opgemaakt uit eigen observatie bij de vereniging (bijlage 8).

Kunst en Kracht is een vereniging die bestaat uit veel vrienden die ook samenwerken. Aan de ene kant heerst er een warme gezellige sfeer tussen iedereen (op globaal gebied), maar aan de andere kant heerst er ook een moeizame samenwerking tussen de trainers (professioneel gebied). Privé en zakelijk loopt door elkaar waardoor er een vriendjescultuur ontstaat. Er wordt weinig verschil op hiërarchisch niveau waargenomen (iets wat in paragraaf 3.1.4 wordt bevestigd), aangezien er vriendschappelijk met elkaar omgegaan wordt. De omschreven functies binnen de organisatie zijn minder duidelijk voor de trainers en het bestuur, wat ook in paragraaf 3.1.4 verder wordt onderbouwd, omdat de functies niet zichtbaar zijn door de bestaande vriendjescultuur. Er wordt minder gezag en professionaliteit naar elkaar geuit. Dit komt naar voren in de dagelijkse communicatie van trainers. Er is vaker niet-directe communicatie waargenomen. Mensen durven zich minder direct naar elkaar te uiten, omdat er angst is elkaars gevoelens te kwetsen op persoonlijk (vriendschappelijk) vlak. Zo wordt er veel langs elkaar heen gecommuniceerd omdat meningen niet direct naar de betreffende personen worden geuit.

Er heerst dus een duidelijke vriendjescultuur waar informeel en vriendschappelijk met elkaar omgegaan wordt.

3.1.3 Strategie (strategy)

Een strategie kan geformuleerd worden op basis van de visie (toekomstbeeld) en missie (bestaansreden) van Kunst en Kracht. Het concreet formuleren van een strategie wordt gerealiseerd door het verbaliseren van doelstellingen. Om tot doelstellingen te kunnen komen, is het ten eerste van belang dat er een strategie is.

De identiteit van Kunst en Kracht luidt als volgt: *"Kunst en Kracht is een warme en de grootste gymnastiekvereniging van Tilburg waar kwaliteit, plezier en diversiteit voorop staan."* (Bijlage 5)

De visie van Kunst en Kracht luidt als volgt: *"Kunst en Kracht wil een regionaal trainingscentrum voor gymnastiek in Brabant zijn; een vereniging die de focus legt op professionalisering en financieel gezond is. Kunst en Kracht ziet zichzelf als een spin in het web tussen de gemeente Tilburg, scholen en de buurt."* (Bijlage 5)

De missie van Kunst en Kracht luidt als volgt: *"Kunst en kracht streeft naar een divers maar kwalitatief goed aanbod in gymnastiek voor een zo breed mogelijke doelgroep, waar gezelligheid en plezier in sport centraal staan."* (Bijlage 5)

De kernwaarden van Kunst en Kracht zijn:

- *Kwaliteit;*
- *Plezier;*
- *Diversiteit.* (Bijlage 5)

Voor 2014 en 2015 heeft Kunst en Kracht een actieplan opgesteld waarin verschillende doelen en strategieën staan opgenomen. Verder is er enkel een eenvoudig communicatieopzetje gemaakt.

Een van de doelen die nadrukkelijk in het actieplan wordt vermeld is professionaliseren. Dit is gericht op verschillende facetten, zoals de interne communicatie, externe communicatie en de kwaliteit van de trainers en hun lessen. Daarnaast zijn meer saamhorigheid binnen de club en meer differentiatie in lesaanbod doelen die Kunst en Kracht heeft. (Actieplan Kunst en Kracht, 2014)

3.1.4 Structuur

Hoe de interne communicatie verloopt hangt veel samen met de structuur van een organisatie. Hoe is de organisatie ingericht? Hoe zit de functieverdeling in elkaar?

Kunst en Kracht heeft zalen op negen verschillende locaties in Tilburg:

- Heyhoef;
- Dalem;
- Dongewijk;
- Tuindorp de Kievit;
- Gesworen Hoek;
- Noord;
- Centrum-Oost;
- Fatima;
- West.

Niet elke trainer geeft les op elke locatie. Niet iedereen weet dus hoe het er op verschillende locaties aan toe gaat. Ook hebben genoeg trainers elkaar, door het feit dat ze op andere locaties werkzaam zijn, wellicht nog nooit gezien en gesproken. Het vormt enigszins een belemmering voor de organisatie en communicatie binnen Kunst en Kracht. Dit wordt in de semigestructureerde interviews meermaals vermeld.

Naomi Tol: "Ik vind het jammer dat je niet direct met iedereen te maken hebt. Zo zijn er bijvoorbeeld trainers in de Reeshof die nog nooit in de Salto (hoofdlocatie) geweest zijn en daardoor een hoop mensen nog nooit gezien hebben."

Janneke Aussems: "We zitten op veel verschillende locaties, dus sommige mensen zie je nauwelijks of werk je nooit mee samen. Deze mensen contacteer ik doorgaans via de e-mail of ik zie ze tijdens de tweejaarlijkse leidingbijeenkomst. Af en toe bellen we, moeten we snel iets rond krijgen. Soms krijg ik mensen daarmee lastig te pakken als het dringend moet, maar over het algemeen krijg ik vrij snel reactie van ze via de telefoon. Dit is met de e-mail wel anders, dan moet ik er vaak nog achteraan gaan wil ik een reactie ontvangen."

Bij Kunst en Kracht worden de trainers als vrijwilligers gezien. Dat zijn ze ook, aangezien ze een vrijwilligersvergoeding uitbetaald krijgen. Deze vergoeding bedraagt tussen de 7-11 euro per uur. Dit bedrag hangt af van welke diploma's men heeft. Het zijn vrijwilligers, maar ze krijgen een goed bedrag per uur uitbetaald waardoor ze ook wel als werknemers gezien kunnen worden.

Kunst en Kracht heeft een organogram van de organisatie, welke te zien is in bijlage 4. De organisatievorm is een iets gecompliceerdere vorm van een platte lijn-staforganisatie. De ALV (algemene ledenvergadering) staat bovenaan in de organisatie, het hoogste orgaan in de organisatie. Hieronder valt het bestuur, de ledenadministratie, de combinatiefunctionaris en de vertrouwenspersoon, welke de stafdiensten zijn. De werkgroepen vormen de lijn in de organisatie, met een voorzitter (lijnmanager) per werkgroep.

Hoewel de organisatie op papier vrij eenvoudig lijkt te zijn, is het in de praktijk iets ingewikkelder. Althans, het wordt ingewikkelder ervaren. In de enquête (bijlage 6) is de vraag gesteld de drie grootste communicatieknelpunten aan te geven. Het tweede meest aangevinkte knelpunt luidt: 'het is niet duidelijk wie aanspreekpunt is voor welke informatie' (45,45%).

In de afgenomen semigestructureerde interviews melden alle vier geïnterviewde personen dat functies niet helemaal duidelijk zijn of dat ze niet weten waar sommige werkgroepen of bestuursleden zich mee bezig houden.

Renee Cox: "Voor mij blijft het bestuur een beetje vaag en wat ze bespreken blijft vaag. Ik heb eigenlijk geen idee waar ze zoal over vergaderen. Het is een soort helicopterview wat ik daarvan mee krijg en sijpelt dan langzaam door in de werkgroepen. Ik heb geen concreet beeld van wat het bestuur inhoudt."

Janneke Aussems: "De functieomschrijvingen moeten echt duidelijker geïnformeerd worden, zowel voor mij als trainers. Mensen moeten weten waar ze aan toe zijn."

Naomi Tol: "Soms zijn taken en functies vaag. Als iedereen z'n plek kent, gaan dingen beter vanzelf."

Timothy Claessen: "De onderlinge communicatie tussen de werkgroepen is een aandachtspunt, ik weet namelijk niets van de recreatiegroepen af."

De linking-pin structuur van Likert (1961) is een oud maar veel voorkomende vergaderstructuur in organisaties. Bij deze structuur overlappen afdelingen of groepen elkaar in een organisatie. Een groepsleider van een bepaalde groep kan zomaar onderdeel uitmaken van een hiërarchisch hoger gelegen groep. Diegene is dus bij vergaderingen van beide groepen aanwezig en vormt dus een *linking pin* (schakel) binnen een organisatie.

Dit is van toepassing bij Kunst en Kracht. Werkgroepen, bestuur en andere organen binnen de organisatie overlappen elkaar. Veel personen maken deel uit van verschillende groepen en/of het bestuur. Zo is Janneke Aussems combinatiefunctionaris, een zelfstandige stafdienst binnen de organisatie, maar is ze ook voorzitter van de WRS (werkgroep recreatie sport). Ook is Naomi Tol secretaris van het bestuur, welke een stafdienst vormt, maar maakte ze ook deel uit van de WRS (werkgroep recreatie sport) en WTD (werkgroep turnen dames). Janneke en Naomi vormen, met vele anderen, een linking pin binnen de organisatie.

3.1.5 Systemen (systems)

Alle systemen die binnen een organisatie worden gehanteerd worden hier omschreven. Het gaat hier om bepaalde werkwijzen, communicatie(stromen) en procedures.

Vergaderingen

Binnen Kunst en Kracht wordt er op twee niveaus vergaderd, namelijk met de bestuursvergadering en werkgroep vergadering. Het bestuur vergadert op het hoogste niveau en de bestaande werkgroepen vergaderen ieder apart.

Bij de bestuursvergadering wordt vergaderd over beleidsmatige en operationele zaken, ontwikkelingen binnen de gymwereld op lokaal, regionaal en landelijk niveau. Ook wordt er informatie verstrekt over relevante activiteiten georganiseerd door externe partners. (Communicatieplan Kunst en Kracht, 2014)

Bij de werkgroep vergaderingen wordt vergaderd over zaken die de betrekking hebben op de betreffende werkgroep. Er wordt vergaderd over Kunst en Kracht activiteiten, beleidsmatige en operationele zaken. (Communicatieplan Kunst en Kracht, 2014) Uit observatie blijkt dat de manier van vergaderen bij de werkgroepen doorgaans informeel is. (Bijlage 8)

E-mailgroepen

Naast de reguliere manier van e-mailen, maakt Kunst en Kracht ook gebruik van e-mailgroepen per werkgroep of afdeling. Als er bijvoorbeeld een e-mail naar bestuur@kunstenkrachttilburg.nl wordt verstuurd, krijgen alle bestuursleden deze naar hun eigen e-mailadres doorgesluisd.

Nieuwsbrief

Maandelijks wordt er een digitale nieuwsbrief samengesteld die zowel intern (medewerkers, vrijwilligers, etc.) als extern (leden, overige mensen die zich aanmelden, etc.) wordt verspreid. In deze nieuwsbrief staan zaken als opkomende evenementen, nieuwtjes binnen de club, het voorstellen van nieuwe medewerkers en vrijwilligers, etc.

WhatsApp groep

Binnen Kunst en Kracht wordt er ook via WhatsApp met elkaar gecommuniceerd. Er is bijvoorbeeld een WhatsApp groep waar alle vaste trainers lid van zijn en een groep waar alle stagiaires deel van uitmaken. Via deze groeps gesprekken worden alle kleine huishoudelijke mededelingen gedeeld, kunnen vragen gesteld worden en worden globale weekplanningen doorgegeven.

Trainer: "Van de groep van Nikki zijn van afgelopen zondag nog wat schoenen en sokken blijven liggen. Deze heb ik in de grijze kist in de Salto gelegd."

Persoonlijk contact

Kunst en Kracht is actief op negen verschillende locaties. Dit zorgt ervoor dat niet iedereen in direct contact is met elkaar of sommigen elkaar niet eens kennen. Trainers en vrijwilligers die regelmatig op dezelfde locatie werken hebben echter direct contact.

Trainersbijeenkomst

Voor trainers vindt er een trainersbijeenkomst plaats waar over operationele en beleidsmatige zaken wordt gepraat.

Website

Op de website (www.kunstenkrachttilburg.nl) is alle informatie over Kunst en Kracht te vinden, voor zowel leden als trainers. Leden kunnen er terecht voor het actuele sportaanbod, nieuws, agenda, etc. en trainers kunnen er ook lesvoorbereidingen vinden.

Maandverslag

Iedere maand wordt er door leden van het bestuur, hoofdtrainers en stagiaires een maandverslag opgesteld. Hierin staat waar diegene zich die maand mee bezig heeft gehouden. Deze wordt door iedereen naar het bestuur gemaild. Op die manier is iedereen op de hoogte van elkaars werkzaamheden.

Bovenstaande middelen worden in hoofdstuk 6 'Huidige interne communicatiemiddelen' uitgebreider omschreven.

3.1.6 Stijl van management (style of management)

Stijl van management heeft betrekking tot de omgang met medewerkers en hoe het organisatorisch in elkaar steekt. Bestaan er verschillende lagen in management? Is er veel machtsverschil tussen medewerkers en directie? Is er ruimte voor inbreng vanuit elke medewerker? De stijl van leidinggeven is belangrijk.

Kunst en Kracht heeft sinds kort een organogram gemaakt van de organisatie, te zien in bijlage 4. Er zijn op papier verschillende lagen in management zichtbaar, het is namelijk geen volledig plat model. Uit de observatie (bijlage 8) blijkt echter iets anders. In de praktijk is dit verschil echter minder waarneembaar. Iedereen behandelt elkaar als een gelijke en velen zien elkaar naast collega's ook als vrienden. Dit resulteert in een informele werksfeer tussen alle lagen.

Timothy Claessen: "De sfeer is heel open en bijna iedereen ziet elkaar als vrienden. Daarom ziet niemand het als werk."

Renee Cokx: "Meestal communiceren we eigenlijk informeel, iedereen zit er ten slotte voor zijn/haar plezier. We proberen natuurlijk wel afspraken te maken, iets wat lastiger is als er informaliteit heerst."

3.1.7 Sleutelvaardigheden (skills)

Door het toepassen van het Merkdokument van Michels en Huyskens (2011), zichtbaar in bijlage 1.4 en 5, is er bij bestuursleden van Kunst en Kracht niet alleen onderzoek gedaan naar de visie, missie en identiteit, maar ook naar de sterktes en zwaktes van de organisatie. Onderstaande skills kwamen eruit:

- sterk bestuur;
- naamsbekendheid;
- grootste van Tilburg;
- divers sportaanbod;
- professionele trainers;
- groot netwerk. (Merkdokument, 2014)

3.1.8 Staf (staff)

In deze paragraaf wordt een profiel opgezet van de medewerkers van Kunst en Kracht. Er wordt gekeken naar punten als opleiding, afwezigheid, motivatie en flexibiliteit van het personeel. De analyse hieronder is opgemaakt uit eigen observatie bij de vereniging (Bijlage 8) en de leidingmap (2014).

Opleiding

Alle trainers die lesgeven bij Kunst en Kracht zijn hiervoor bevoegd. Iedereen die alleen lesgeeft is in het bezit van een nog geldig EHBO-diploma. Mocht deze bij iemand verlopen, dan wordt ervoor gezorgd dat diegene op training gaat voor een verlenging. (Leidingmap, 2014)

Afwezigheid

Het komt niet vaak voor dat trainers zich ziek- of afmelden. Als dit voorkomt, wordt dit onderling besproken en wordt er eerst voor vervanging gezorgd. Vaak zoeken trainers die zich af willen melden contact op met mogelijke vervangers via een What's App groep van de trainers.

Motivatie

Er is onder de trainers en het bestuur veel motivatie, zowel voor elkaar als voor Kunst en Kracht. Onderling wordt er met warmte over de lessen, de leerlingen en elkaar gepraat.

Flexibiliteit

De trainers zijn over het algemeen heel flexibel ingesteld, vooral naar elkaar toe. Als er eens een keer iemand ziek is, zal er altijd iemand zijn die de les voor diegene kan opvangen. Collegialiteit en flexibiliteit is zeer zichtbaar binnen Kunst en Kracht.

3.2 Conclusie

In dit hoofdstuk is de organisatie van Kunst en Kracht in beeld gebracht met behulp van het 7-S-C-model, deels van McKinsey. Welke conclusies zijn er uit op te maken?

- **Sterk teamgevoel**

Binnen Kunst en Kracht heerst een sterk teamgevoel en een grote verbondenheid met de club. De meesten kunnen goed met elkaar over weg op professioneel vlak en velen zijn zelfs bevriend. Ook heerst er een grote verbondenheid.

- **(te) informele werkcultuur**

Trainers geven aan dat er een informele cultuur binnen de vereniging heerst tussen trainers en bestuur. De meesten zijn goed met elkaar bevriend, wat positief is. Alleen zorgt deze informele en vriendschappelijke omgang er vaak voor dat de professionaliteit erop achteruit gaat.

- **Vriendjescultuur**

Er heerst binnen Kunst en Kracht een sterk teamgevoel. Dit gevoel is zo sterk dat er ook wel sprake is van een vriendjescultuur. Trainers onderhouden een vriendschappelijke relatie naast hun professionele relatie. Dit zorgt ervoor dat niet altijd iedereen eerlijk tegen elkaar is en bang is bepaalde gevoelens uit te spreken. Directe confrontatie kan hierdoor vaker uitblijven.

- **(te) veel locaties**

Er wordt vanuit negen verschillende locaties lesgegeven. Niet iedereen geeft dus les op dezelfde locatie en veel mensen hebben elkaar nog nooit gezien of gesproken. De afstand tussen trainers (en bestuur) is dus letterlijk en figuurlijk te groot. Dit is hinderlijk voor de functionaliteit en effectiviteit van de interne communicatie en wellicht de sfeer.

- **Veel onduidelijkheid over functies en samenstelling organisatie**

Voor velen is het niet duidelijk waar bijvoorbeeld het bestuur zich mee bezig houdt. Ook blijven sommige werkgroepen voor bepaalde mensen een vraagteken. Sommigen weten ook niet precies wat hun eigen functie inhoudt. Doordat er een bepaalde vaagheid is over functies van trainers en bestuursleden binnen de vereniging, is het voor velen automatisch lastig om te bepalen bij wie men moet aankloppen voor bepaalde vragen of problemen. Hoe de organisatie in elkaar steekt, wie welke functie heeft en waar men moet zijn voor welke vraag is niet voor iedereen duidelijk bij Kunst en Kracht.

4. INTERNE COMMUNICATIEANALYSE

In dit deel wordt de interne communicatie van Kunst en Kracht onder de loep genomen. Relevante theorieën worden aan de interne communicatie verbonden. Tevens wordt deelvraag *“Hoe ziet de huidige interne communicatie van Kunst en Kracht eruit?”* in dit hoofdstuk beantwoord. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het Funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst (2009).

Het funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst (2009) is jaren geleden ontwikkeld met de gedachte 'extern winnen is intern beginnen'. Dit lijkt een cliché uitspraak, maar het is niet zomaar een cliché. Als een organisatie niet goed gefundeerd is (balans tussen structuur, cultuur, strategie) is het bijna onmogelijk een succesvolle communicatiestrategie te hebben. Het funderingsschema zet al deze essentiële elementen in een overzichtelijke analyse en geeft daarmee inzicht van bestaande knelpunten. Dit hulpmiddel is toepasselijk voor Kunst en Kracht, omdat de vereniging nog geen duidelijk beeld heeft van hun structuur, cultuur en strategie. Het is voor de vereniging onduidelijk waarom zaken op een bepaalde manier lopen, maar het funderingsschema kan hier op duidelijke wijze inzicht in verschaffen, om het vervolgens aan te kunnen pakken.

4.1 Wat is interne communicatie?

Interne communicatie wordt erg verschillend opgevat, dit zorgt ervoor dat er talloze definities van het begrip bestaan. Reijnders (2010) zegt het volgende over interne communicatie: *“Interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.”* (p. 210) Deze definitie is niet per direct onjuist, maar mist wel een sociaal en emotioneel aspect. Interne communicatie is meer dan de omschreven zakelijke uitwisseling van communicatie.

Daarom is er nog verder gezocht naar een ietwat meer zeggende definitie van interne communicatie. Koeleman (2013) slaat de spijker op zijn kop met zijn definitie die als volgt luidt: *“Interne communicatie is de intentionele productie van boodschappen waarop interpretatie en ontvangst kan plaatsnemen. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een context die informatieel en relationeel van aard is, die mede vormend is voor de betekenis die wordt gegeven aan boodschappen.”*

Deze definitie sluit beter aan bij interne communicatie anno 2015, waar een relatie onderhouden een belangrijk aspect is in de interne communicatie.

4.2 De functie van interne communicatie

Reijnders (2010) omschrijft drie kernfuncties van interne communicatie, namelijk het smeren, binden en de interpretatiefunctie. Voordat de interne communicatie geanalyseerd wordt, is het eerst belangrijk om te weten welke functies interne communicatie zoal kan hebben. Deze drie functies van communicatie geven inzicht in waarom interne communicatie nodig is en welk effect goede interne communicatie kan hebben.

- *Smeerfunctie*

Werkzaamheden worden efficiënt uitgevoerd als er gebruik wordt gemaakt van interne communicatie. Het middel vormt als het ware de coördinatie van de organisatie. Als er geen interne communicatie plaatsvindt, is er geen gezamenlijk doel dat in gedachte wordt gehouden. Iedereen heeft dan een individueel doel waar men zich op richt. Interne communicatie is de olie die de motor laat draaien, vandaar de naam smeerfunctie;

- *Bindfunctie*

Voor een organisatie is het niet alleen van belang dat werkzaamheden efficiënt worden uitgevoerd, ook is het belangrijk dat medewerkers zich aan de organisatie binden. Hierbij kunt men denken aan het versterken van het wij-gevoel, trots en identiteit;

- *Interpretatiefunctie*

Communiceren kan als gevolg hebben dat mensen dezelfde zaken op een andere manier opvatten en er anders tegenaan kunnen kijken. Dit kan gerealiseerd worden door ervoor te zorgen dat in de dialoog helder is wat precies bedoeld wordt, door elkaars opvattingen over eenzelfde onderwerp te delen. Op die manier ontstaat er meer begrip voor elkaar en elkaars opvattingen, wat mensen dichterbij elkaar kan brengen. Dit alles zorgt voor een soepeler proces.

4.3 Visie op communicatie

De taak van de 'top' is het uitdragen van de visie, missie, koers en algemene normen en waarden naar alle delen in de organisatie. Om dit zo overtuigend mogelijk te doen is het van essentieel belang dat dit op zowel intern als extern vlak gebeurt. Welke visie men binnen een organisatie heeft, is grotendeels bepalend voor de invulling van het interne communicatiebeleid dat gehanteerd wordt.

4.3.1 Visie op communicatie volgens van Ruler

Iedereen heeft een ander beeld over hoe communicatie werkt. Volgens van Ruler (2003) gaat communicatie voornamelijk om contact met twee doelen, namelijk bekendmaking en beïnvloeding.

Van Ruler (2003) maakt gebruik van vier visies op communicatie:

- *Eenzijdig*
Communiceren gaat om het zenden van boodschappen. Of de boodschap daadwerkelijk (juist) aankomt wordt niet gezien als een probleem. Communicatie wordt hier dus gezien als eenrichtingsverkeer. Zender heeft de aandacht, maar de ontvanger staat nauwelijks in beeld;
- *Instrumenteel*
Communicatie wordt gezien als instrument dat ingezet kan worden om controle te kunnen krijgen over situaties. Men noemt het ook wel gecontroleerd eenrichtingsverkeer. Het doel bij deze visie is het overdragen van informatie en het sturen van kennis, houding en gedrag bij doelgroep;
- *Niet-eenzijdig*
Communicatie is interactief waarbij informatie wordt uitgewisseld door beide partijen. Achterliggend doel bij deze visie is het uitwisselen van informatie en het eventueel tot een overeenstemming komen. Het is tweerichtingsverkeer;
- *Betekenisverlening*
Bij deze visie op communicatie staat interactie tussen verschillende partijen centraal, waarbij betekenissen worden toegekend en uitgewisseld.

Deze visies zijn gekozen omdat ze alle vier een specifiek doel hebben, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen bekendmaking of beïnvloeding als doel. Het zijn vier zeer verschillende visies. Voor iets wat niet tastbaar is, zoals een visie, is een specifiek model een handig handvat om het enigszins tastbaar te kunnen maken.

4.3.2 Visie op communicatie bij Kunst en Kracht

Kunst en Kracht heeft geen expliciete visie op de communicatie verwoord. Wel komt uit de interviews naar voren dat er een duidelijk tweerichtingsverkeer gaande is binnen Kunst en Kracht. Men ontvangt informatie, maar moet dit zelf ook geven, zoals bijvoorbeeld in vorm van een evaluatie.

Renee Cokx: "Er is altijd een goede mogelijkheid voor feedback die je kwijt wil en er wordt veel geluisterd naar input die anderen hebben. Daar is niets mis mee hier."

Naomi Tol: "Janneke doet elk jaar een evaluatierondje met ons (zowel zakelijk als persoonlijk) en dat vind ik wel goed. Daar kan ik dan ook feedback kwijt. En als iets beter kan hoor ik dat meestal wel."

Dat er sprake is van tweerichtingsverkeer wordt nogmaals bevestigd in de resultaten van de enquête. 81,82% zegt namelijk dat er gemiddeld tot vrijwel altijd sprake is van tweerichtingsverkeer. De overige 18,18% vindt dat er nooit of vrijwel nooit sprake is van tweerichtingsverkeer. Er kan dus gesteld worden dat de visie die Kunst en Kracht hanteert meer neigt naar tweerichtingsverkeer dan naar eenrichtingsverkeer. De visie op communicatie bij Kunst en Kracht neigt het meest naar niet-eenzijdig, want bij niet-eenzijdige communicatie is sprake van interactie en informatie-uitwisseling waar men tot een overeenstemming komt.

4.4 Communicatiestructuur

4.4.1 Structuren

In paragraaf 3.1.4 "Structuur" is de organisatiestructuur van Kunst en Kracht in kaart gebracht door middel van het invullen van het 7-S-model van McKinsey. In deze paragraaf staat vermeld dat Kunst en Kracht gebruik maakt van het Linking pin model. Deze structuur in organisatie en vergaderen heeft automatisch invloed op de structuur van de communicatie. Omdat bij deze structuur verschillende groepen en/of afdelingen elkaar overlappen, is er veel coördinatie tussen verschillende hiërarchische niveaus. De vrijwilligerscoördinator, wie onderdeel uitmaakt van het (dagelijkse) bestuur, is de link tussen alle werkgroepen. Zo zijn er nog meerdere mensen binnen Kunst en Kracht die een schakel vormen, zoals Janneke Aussems en Naomi Tol die in paragraaf 3.1.4 zijn vermeld. Zij dus vormen het 'kruispunt' tussen verschillende werkgroepen en stafdiensten en zijn centraal punt van de communicatie binnen de organisatie.

Het is gewenst om feedback te geven en ontvangen, iets wat wordt bevestigd in de antwoorden in de interviews en ook te zien is in paragraaf 4.3.2. Wel wordt er gezegd dat sommigen niet gebruik maken van deze gelegenheid, uit angst. Dit heeft er wellicht mee te maken dat veel 'medewerkers' nog erg jong zijn (15-20 jaar) vergeleken met leden van het bestuur en (oudere) voorzitters van de werkgroepen. Ook wordt gezegd dat het niet uitwisselen van feedback soms ligt aan tijdgebrek. Wanneer het uitwisselen van informatie en feedback af en toe niet meer gebeurt, worden mensen ontmoedigd om in het vervolg hier nog naar te vragen of nieuwe zaken voor te leggen. Dit geeft meteen aan wat er mankeert aan het Linking pin model. Er is een grotere kans dat ruis ontstaat. Communicatie gaat via verschillende (overlappende) wegen, wat als gevolg kan hebben dat informatie op een andere manier, of überhaupt niet, wordt doorgespeeld.

Naomi Tol: "Je kunt altijd iedereen e-mailen of bellen hier, dat is totaal geen punt. Iedereen is ook bereid je te helpen. Ik vind het zelf niet eng om te doen, maar sommigen vinden dit wel en nemen dat initiatief dus niet om aan die informatie te komen. Daardoor gaat het wel eens mis voor ze."

Janneke Aussems: "Feedbackmomenten gebeuren wel, maar schieten er vaak bij in. Hier lopen we waardevolle momenten mis. Bij Kunst en Kracht werk je met vrijwilligers, dus je kunt niet iets eisen. Dit maakt het lastiger. Daarnaast komen werktijden vaak niet overeen met elkaar, dus loop je die momenten mis om met elkaar terug te kunnen koppelen. Mensen staan wisselvallig open voor feedback, sommige mensen doen er niet zoveel mee."

4.4.2 Formele en informele communicatie

Er vindt bij Kunst en Kracht zowel formele als informele communicatie plaats. Het hangt af van het contactmoment en welke personen en/of groepen met elkaar communiceren. Er

wordt gecommuniceerd via veel verschillende middelen, die allemaal een verschillende gradatie van (in)formaliteit hebben. Deze middelen worden tevens verder toegelicht in hoofdstuk 6, paragraaf 6.1.

Het Linking pin model is normaliter vormgever van het formele communicatienetwerk. Er wordt via verschillende communicatiekanalen en –middelen informatie verspreid. Echter doordat er informaliteit heerst binnen de organisatie, gaat de intensiviteit van de formele communicatie achteruit. Formele boodschappen worden dan minder volledig of concreet uitgezonden naar medewerkers, wat speculatie als gevolg kan hebben.

Zoals eerder vermeld bestaat Kunst en Kracht uit mensen die naast elkaars collega's vaak ook elkaars vrienden zijn (geworden). Dit kan als gevolg hebben dat er veel informele communicatie plaatsvindt binnen de organisatie.

Renee Cokx: "Ik vind dat wij slechte vergaderingen houden, want naar mijn idee kunnen die veel effectiever in minder tijd. We hebben praters in de groep die in principe inhoudelijk weinig zeggen, daardoor dwalen we vaak af van het oorspronkelijke onderwerp. Verder heerst er een informele sfeer en dat is gevaarlijk. Het wordt dan vaak te gezellig en dan worden aandachtspunten niet fatsoenlijk besproken."

Timothy Claessen: "Bij Kunst en Kracht zitten veel jonge trainers, dus What's Appen is zo gebeurd en dat is lekker snel. Aan de andere kant is dat wel te informeel. Zo worden er dingen tussen neus en lippen door afgesproken via What's App en dat moet iedereen dan toevallig hebben meegekregen. Deze dingen vind ik geschikter voor de e-mail."

Informele communicatie is erg actief bij Kunst en Kracht en vormt de meerderheid. Hierdoor gaat de volledigheid en kwaliteit van de formele communicatie achteruit, wat wordt beaamd in de antwoorden van de interviews. Men kan dus stellen dat de verhouding tussen formele en informele communicatie niet in balans is bij de vereniging.

4.4.3 Communicatiestromen

Communicatie kan verschillende koersen hebben. Daarom wordt er in het Funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst (2009) onderscheid gemaakt tussen een drietal verschillende communicatiestromen.

- *Verticale communicatiestromen*

Deze stroom houdt in dat er wordt gecommuniceerd tussen een meerdere en ondergeschikte in de organisatie. Bij Kunst en Kracht zou dat vertaald kunnen worden naar communicatie tussen werkgroepen en het bestuur, of met een hiërarchisch hoger orgaan binnen de organisatie. Deze communicatie kan zowel top-down en bottom-up worden ervaren. Bij Kunst en Kracht verloopt de (verticale) communicatie niet gestructureerd top-down of bottom-up. Er is in theorie wel sprake van hiërarchisch niveauverschil, maar in de praktijk is hier niet veel van zichtbaar.

Timothy Claessen: "In de praktijk heb ik geen leidinggevende, alleen verantwoord ik me wel naar de WTH (wedstrijdgroep turnen heren) als ik een keuze wil maken. Verder heb ik zelf veel inspraak omdat ik hoofdtrainer ben. Mensen komen eerder mijn kant op met vragen."

Naomi Tol: "Ik beslis tegenwoordig meer zelf omdat ik die vrijheid heb in het bestuur. Ik hoef weinig verantwoording af te leggen. Dat is eigenlijk in de hele vereniging zo. Je moet niks bij een vereniging (het is vrijwillig), maar je beslist zelf. Dat is aan de ene kant fijn, maar soms is het een enorme valkuil. Het is zo lastig om een verwachtingspatroon bij elkaar te hebben."

- *Horizontale communicatiestromen*

Dit betreft communicatie tussen groepen, afdelingen en mensen op een gelijk hiërarchisch niveau binnen de organisatie. Deze communicatiestroom vindt binnen Kunst en Kracht op een zowel formele als informele wijze plaats. Denk hierbij aan vergaderingen, e-mails en face-to-face communicatie.

Zoals vermeld is paragraaf 3.1.5 'Systemen' wordt er binnen Kunst en Kracht op twee niveaus vergaderd. Het bestuur vergadert apart, dit is het hoogste vergaderniveau. Daarnaast vergaderen alle werkgroepen apart per groep. Het bestuur vergadert formeler en serieuzer dan de manier waarop werkgroepen dit doen.

Naomi Tol: "Vergaderingen zijn heel gezellig en we dwalen vaak af van het onderwerp. Ik snap de gedachte dat vergaderingen serieus moeten en dat iedereen er serieus in staat, maar soms is het gewoon gezellig en een goede ontlading van stress. Bij het bestuur vergaderen we wel serieuzer en met meer focus dan bij de werkgroepen."

- *Diagonale communicatiestromen*

Bij de diagonale communicatiestroom wordt gecommuniceerd tussen verschillende hiërarchische niveaus. Personen zijn niet per se met elkaar verbonden in een (gezags)relatie. Diagonaal is een combinatie van de horizontale en verticale communicatiestromen.

De diagonale communicatiestroom binnen Kunst en Kracht loopt niet als een trein. Veel werkgroepen zijn niet op de hoogte van elkaar en communiceren niet goed met elkaar. Het kan gesteld worden dat er niet veel samen wordt gewerkt tussen verschillende groepen.

Timothy Claessen: "De onderlinge communicatie tussen de werkgroepen is een aandachtspunt, ik weet namelijk niets van de recreatiegroepen af. Ik denk dat veel mensen dingen niet weten van andere groepen."

Renee Cox: "Voor mij blijft het bestuur een beetje vaag en wat ze er bespreken blijft vaag. Ik heb eigenlijk geen idee waar ze zoal over vergaderen. Het is een soort helicopterview wat ik daarvan mee krijg en sijpelt dan langzaam door in de werkgroepen. Ik heb geen concreet beeld van wat het bestuur inhoudt."

De werkgroepen informeren het bestuur door middel van een maandverslag, zoals verteld in paragraaf 3.1.5 'Systemen'. Hierin staat waar men die maand mee bezig is geweest, welke keuzes er zijn gemaakt, etc. Leden van werkgroepen stellen het bestuur dus wel op de hoogte van zaken. Andersom gebeurt dat echter niet op een officiële manier, maar wordt dit tussen neus en lippen door via elkaar doorverteld.

4.5 Organisatie van de communicatie

Op welke plek in de organisatie bevindt de communicatieafdeling zich? Hoe is deze communicatieafdeling ingedeeld?

Bij Kunst en Kracht is er pas sinds 2014 een communicatieafdeling gevormd. Deze afdeling, ook wel WEC (werkgroep communicatie) bevindt zich op hetzelfde hiërarchische niveaus als

alle werkgroepen en is zelf ook een werkgroep. Ondanks dat de werkgroep hiërarchisch niet hoog staat worden wel alle uitingen (zowel intern als extern) door deze werkgroep uitgevoerd.

De werkgroep is onderverdeeld in de afdelingen digitale media, print media, PR/communicatie en sponsor. De functies worden niet vervuld door communicatie- of marketingprofessionals, maar door bestaande werknemers van de vereniging die er het meest van weten. Er is bij een vereniging natuurlijk geen budget om professionals in dienst te nemen, dus is het op deze manier opgelost.

4.6 Communicatieklimaat

Het gemeenschappelijke beeld dat medewerkers hebben van een organisatie wordt het communicatieklimaat genoemd. Eén persoon kan op zich geen communicatieklimaat maken, dat gebeurt samen in verloop van tijd.

De missie van Kunst en Kracht luidt *"Kunst en kracht streeft naar een divers maar kwalitatief goed aanbod in gymnastiek voor een zo breed mogelijke doelgroep, waar gezelligheid en plezier in sport centraal staan."* Deze missie komt ook terug in de kernwaarden van de organisatie, namelijk: kwaliteit, plezier en diversiteit. Verder luidt de visie *"Kunst en Kracht wil een regionaal trainingscentrum voor gymnastiek in Brabant zijn; een vereniging die de focus legt op professionalisering en financieel gezond is."* De focus wordt met name gelegd op de kwaliteit en professionalisering, wat tevens de grootste doelen zijn van Kunst en Kracht. Alleen is in hoofdstuk 3 geconcludeerd dat er een te informele werkcultuur heerst bij de vereniging, wat als gevolg heeft dat er te losjes met elkaar om wordt gegaan. Professionele routines worden dan eenvoudiger vergeten, wat ten koste gaat van de professionaliteit. In de interviews wordt gezegd dat er al verbetering heeft plaatsgevonden, wat klopt. Alleen is de weg naar het behalen van deze doelen nog ver weg, met name het professionaliseren. Te veel handelingen vinden nog plaats op informele wijze.

4.6.1 Interne communicatiedoelgroep

De interne communicatiedoelgroep is de groep mensen waar de interne communicatie voor bedoeld is.

Welke doelgroepen bestaan er?

Er bestaat binnen Kunst en Kracht één doelgroep, de vrijwilligers, die onderverdeeld is in meerdere sub-doelgroepen. Hiervan behoren twee sub-doelgroepen tot de interne communicatiedoelgroep, namelijk de trainers en bestuursleden.

Kenmerken van de doelgroep

De interne communicatiedoelgroep bestaat uit verschillende leeftijden, van 15 jaar tot en met ongeveer 60 jaar. De trainers zijn over het algemeen jong, maar in het bestuur zitten leden die zowel jong als oud zijn. De doelgroep bevindt zich in (omgeving) Tilburg. De doelgroep bedraagt ongeveer 40 personen,

Belangrijkste doelgroep

Zowel de hoofddoelgroep als de twee subdoelgroepen zijn het belangrijkste. Iedereen heeft regelmatig met elkaar te maken en iedereen werkt samen (direct en indirect).

4.7 Communicatiestrategie

De manieren waarop communicatiedoelen worden bereikt en via welke route dit gebeurt wordt een communicatiestrategie genoemd. Er worden verschillende strategieën onderscheiden afhankelijk van de visie die een organisatie heeft op de communicatie. Kunst en Kracht heeft een interactie-visie op de communicatie. Dit werd eerder verklaard in paragraaf 4.3.2. Er is sprake van tweerichtingsverkeer binnen de organisatie, wat in zowel enquêtes als interviews naar voren komt.

4.7.1 Het communicatiekruispunt

Een passend model om de communicatiestrategie te bepalen gezien vanuit de interactie-visie is het Communicatiekruispunt van Van Ruler (2003). Het kruispunt is verdeeld in de strategieën informering, dialogisering, overreding en formering. Deze zijn verdeeld in twee richtingen, gecontroleerd eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer.

Het is een passend model omdat er duidelijk en op eenvoudige wijze onderscheid wordt gemaakt tussen vier richtingen. Het verwoorden van een communicatiestrategie kan erg lastig zijn, aangezien communicatie een 'open' vak is. Met behulp van het communicatiekruispunt kan de communicatiestrategie concreter geformuleerd worden en kan er een richting bepaald worden. Ondanks dat het model inmiddels een klassieker is, geeft het wel duidelijke richtingen van communicatiestrategieën weer. *Back to basics*, dus. Voor meer informatie over het communicatiekruispunt, kan bijlage 1.5 geraadpleegd worden.

- *Informering*

Het gaat puur om informatie verstrekken, het doel is bekendmaken. Informering valt onder gecontroleerd eenrichtingsverkeer;

- *Overreding*

Het doel is beïnvloeden. Overreding is gecontroleerd eenrichtingsverkeer;

- *Dialogisering*

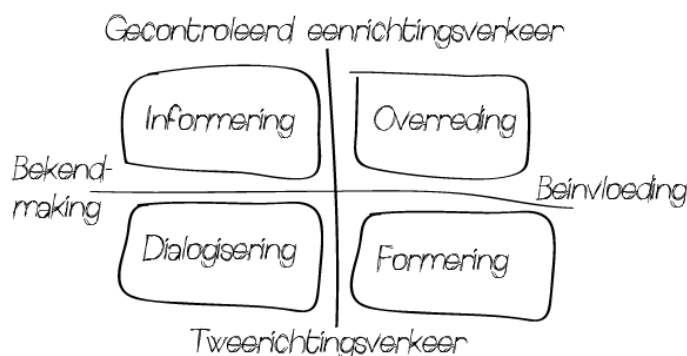
Dialogoog en uitwisseling van ideeën staat hier centraal, met bekendmaking als doel.

Dialogisering valt onder tweerichtingsverkeer;

- *Formering*

Formering is een samensmelting van beïnvloeding en tweerichtingsverkeer. Als er conflicten zijn kan formering helpen eenheid te vormen.

COMMUNICATIEKRUISPUNT



4.7.2 De communicatiestrategie van Kunst en Kracht

Kunst en Kracht heeft nooit op papier een concrete communicatiestrategie vastgelegd, er zijn enkel communicatiemiddelen per doelgroep geformuleerd. Zoals omschreven in paragraaf 4.3.2 is er bij Kunst en Kracht sprake van een niet-eenzijdige visie op communicatie, er is dus tweerichtingsverkeer in de manier van communiceren. Aansluitend hieraan is dus te constateren dat de vereniging voornamelijk gebruik maakt van *dialogisering* en *formering*.

4.8 Conclusie

In dit hoofdstuk is de communicatie van Kunst en Kracht in beeld gebracht met behulp van het Funderingsschema van Van den Bosch en Zweekhorst (2009). Welke conclusies zijn er uit op te maken?

- **Overheersende informaliteit**

Kunst en Kracht is een vereniging die bestaat uit vele vriendschappen. Informele communicatie is daarom erg actief bij Kunst en Kracht en vormt de meerderheid. Hierdoor gaat de volledigheid en kwaliteit van de formele communicatie achteruit. Ook is het een teken dat de formele communicatie niet adequaat is.

- **Veel ruis**

Doordat er gebruik wordt gemaakt van het Linking pin model is sprake van ruis binnen Kunst en Kracht. Doordat er personen zijn die actief zijn in meerdere groepen (de linking pin), wordt informatie ook via meerdere wegen verspreid. Deze informatie kan dan op een andere manier, of helemaal niet, worden doorgegeven.

- **Hiërarchie verschillend in theorie en praktijk**

In theorie is de organisatie van Kunst en Kracht opgebouwd uit verschillende hiërarchische lagen. Dit uit zich echter anders in de communicatie in de praktijk. Deze conclusie slaat de handen ineen met de overheersende informaliteit die geconstateerd is in dit hoofdstuk.

- **Weinig samenwerking met andere werkgroepen**

Veel medewerkers weten niet waar (sommige) andere werkgroepen of het bestuur zich precies mee bezig houdt. Dit is een resultaat van een slechte samenwerking tussen verschillende groepen. Werkgroepen houden wel het bestuur op de hoogte met een maandverslag, wat het enige is, maar andersom gebeurt er niets aan samenwerking of informatievoorziening.

5 INFORMATIEBEHOEFTE



Een lastig probleem op het gebied van interne communicatie dat vaak voor verstoring kan zorgen, is het verschil in informatiebehoefte bij de verschillende medewerkers. Dit behoefteverschil kan er namelijk voor zorgen dat er te weinig informatie wordt ontvangen, waardoor communicatie onnodig misgaat. Deelvraag: *'Welke (informatie)behoefte hebben de medewerkers (bestuur, trainers en vrijwilligers) van Kunst en Kracht?'* wordt in dit hoofdstuk beantwoord. De vraag zal worden beantwoord middels een model van Reijnders (2010) die de focus legt op het achterhalen van de informatiebehoefte. Voor meer informatie over dit model kan bijlage 1.3 geraadpleegd worden.

5.1 Need to know en want to know

Kunst en Kracht is bezig als organisatie te professionaliseren en alles naar een net wat hoger niveau te tillen. Daar komen uiteraard veranderingen bij kijken. Dit kan leiden tot onduidelijkheden en misschien ook onzekerheden, waardoor er misschien meer behoefte is aan informatie. Er is een verschil tussen de informatiebehoefte van de medewerkers (want to know) en de mate waarin de frontlijnmanager aan deze informatiebehoefte voldoet (need to know). (Reijnders, E. 2010, p. 113)

Er is sprake van een underload aan informatie als de 'need to know' kleiner is dan de 'want to know'. Is de 'need to know' groter dan de 'want to know', dan is er sprake van een overload.

Janneke Aussems: "Ik krijg zeker genoeg informatie, ik word er eerder mee overspoeld. Dan krijg ik informatie waarmee ik eigenlijk niets kan."

Informatiebehoefte hangt af van:

1. het onderwerp en iemands betrokkenheid daarbij;
2. de waarden die iemand in zijn of haar werk belangrijk vindt;
3. de hiërarchische positie in de organisatie. (Reijnders, E. 2010, p.114)

Omdat informatiebehoefte vaak individueel is bepaald, is het dus lastig om iedereen op maat met informatie 'te bedienen'. Daarom lijkt het zinvol om verantwoordelijkheid zoveel mogelijk naar de medewerkers te verschuiven wat betreft informatiewinning. Hiermee wordt meteen een groot knelpunt van Kunst en Kracht gesignaleerd: het krijgen en geven van informatie. Uit de enquête is gebleken dat het krijgen van informatie te veel afhankelijk is van eigen initiatief en dat het niet duidelijk is wie aanspreekpunt is voor welke informatie. (Zie bijlage 6) Deze twee knelpunten zijn het meest aangevinkt door de respondenten.

Janneke Aussems: "Ik weet soms niet bij wie ik moet zijn voor bepaalde informatie. De functies zijn soms vaag, waardoor men naar de verkeerde persoon wordt doorgestuurd voor bepaalde informatie. Wat dat betreft is er op dat vlak naar mijn mening veel onduidelijkheid."

Timothy Claessen: "In sommige opzichten ontvang ik te weinig. Ik zou bijvoorbeeld meer willen weten over evenementen die eraan komen aangezien ik vaak meedoe in de organisatie. Verder krijg ik via sociale media zoals de Kunst en Kracht Facebook genoeg binnen. E-mails krijg ik ook genoeg, ik krijg er eerder te veel, maar die mij niet betreffen besteed ik weinig aandacht aan."

Informatie die nodig is moeten medewerkers te veel zelf achteraan gaan en informatie waar ze niets aan hebben krijgen ze te veel. Er is geen doeltreffendheid in de informatievoorziening. Dit is een gevolg van het eerder geconstateerde probleem in paragraaf 4.4.3. Werkgroepen en bestuur werken niet altijd even nauw samen, waardoor ze weinig inzicht hebben in elkaars werkzaamheden en dus niet weten bij wie ze informatie moeten inwinnen. Informatie wordt dus niet altijd strategisch verspreid en gewonnen. Er is dus sprake van zowel een overload als een underload.

5.2 Soorten informatie

De keuze voor dit model van Reijnders (2010) ligt aan de soorten informatie die hij onderscheidt. Reijnders besteedt veel aandacht aan verschillende soorten informatie die relevant zijn voor Kunst en Kracht. Zo is er veel informatie voor taakinformatie, een onderdeel van de organisatie dat een vage schim is bij de vereniging. Ook is er aandacht voor sociale informatie naast alle 'zakelijke' soorten informatie. Kunst en Kracht is een vereniging die is opgebouwd uit vrienden. Het is dus essentieel om goed in het sociale vlak van informatie te duiken, aangezien er bij Kunst en Kracht veel vanuit sociaal aspect wordt gehandeld en gecommuniceerd.

5.2.1 Taakinformatie

Informatie over het werk dat iemand verricht, wordt taakinformatie genoemd (wat en hoe). Denk hierbij aan afspraken over het verdelen van werk, werkinstructies, etc. (Reijnders, 2010) Bij Kunst en Kracht wordt ook taakinformatie verspreid. Uit de enquête voor Kunst en Kracht is gebleken dat informatie krijgen te veel afhankelijk is van eigen initiatief als grootste knelpunt wordt gezien onder de respondenten. Daarnaast is vaak niet duidelijk wie aanspreekpunt is voor welke informatie. Dit heeft dan als gevolg dat men bij de verkeerde persoon aanklopt voor bepaalde informatie, of dat mensen informatie ontvangen die zij niet nodig hebben. E-mail en werkoverleg worden in de enquête veel genoemd als gebruikt intern communicatiemiddel. E-mail is vooral een belangrijk middel, alleen wordt via dit middel een overload aan informatie ervaren.

Janneke Aussems: "Ik krijg zeker genoeg informatie, ik word er eerder mee overspoeld. Dan krijg ik informatie waarmee ik eigenlijk niets kan."

Het werkoverleg wordt nog vaak als ietwat rommelig ervaren. Er zit weinig systeem in de vorm van vergaderen en is daardoor vaak niet zo efficiënt.

Renee Cox: "Eigenlijk zijn de vergaderingen slecht. We zitten met vrouwen en dan wordt het vaak net wat te gezellig. We vergaderen informeel, en ik denk dat we daardoor vaker van het onderwerp afdwalen en over ditjes-en-datjes praten."

5.2.2 Beleidsinformatie

Beleidsinformatie is informatie over het beleid van de organisatie. Er is bij medewerkers vooral interesse in de koers die hun bedrijf gaat (waarheen en waarom). Denk hierbij aan lopende op nieuwe projecten, een reorganisatie, etc. van een organisatie. (Reijnders, 2010)

Kunst en Kracht werkt er hard aan om te professionaliseren, iets wat veel veranderingen in de organisatie met zich meebrengt.

Janneke Aussems: "Ik word intern op de hoogte gehouden over veranderingen, er zitten namelijk twee bestuursleden bij mij in de werkgroep Recreatie en Sport. Verder wordt er twee keer per jaar een leidingbijeenkomst gehouden om iedereen van veranderingen op de hoogte te stellen. Als je hier niet bij aanwezig bent, moet je het doen met een kleine PowerPoint presentatie. Dan mis je natuurlijk een hoop informatie."

Medewerkers van Kunst en Kracht zien het verspreiden van informatie over veranderingen ook als de belangrijkste taak van de interne communicatie, het vaakst ingevuld (86,36%) in de enquête over de interne communicatie van Kunst en Kracht (Bijlage 6). Deze informatie krijgen zij ook, want waar de respondenten het vaakst informatie over ontvangen tijdens het werkoverleg zijn beleidsontwikkelingen (81,82%), (nieuwe) projecten (90,91%) en besluiten (72,73%).

De behoefte aan beleidsinformatie is bij Kunst en Kracht dus zeker aanwezig en medewerkers van de vereniging die onderdeel uitmaken van een werkgroep ontvangen deze informatie dus ook (via het werkoverleg). Alleen trainers die niet aangesloten zijn bij een werkgroep kunnen deze informatie via formele weg slechts via de tweejaarlijkse leidingbijeenkomst verkrijgen. Als men niet bij deze bijeenkomst aanwezig kan zijn, wordt er een hoop informatie gemist.

5.2.3 Beheerinformatie

Dit betreft informatie over de voortgang, ofwel managementinformatie. Deze informatie is essentieel om zaken in de gaten te houden. Hierbij kan men denken aan bedrijfsresultaten, productiecijfers, nieuwe abonnees, en andere gegevens die vinger aan de pols houden. (Reijnders, 2010)

Bij Kunst en Kracht zijn er weinig gegevens betreft managementinformatie bekend. Wel is in november 2014 het 700^e lid van de vereniging ingeschreven. De vereniging heeft over het algemeen weinig tot geen documentatie van beleids- en beheerinformatie.

Janneke Aussems: "Waar ik nog niet tevreden over ben is hoe er met documenten omgegaan wordt. Er worden geen back-ups gemaakt en er is al zo weinig."

Dat deze informatie ontbreekt is voor Kunst en Kracht een kritiekpunt. Er is hierdoor weinig inzicht in de organisatie en de koers die het volgt. Op deze manier is slecht te zeggen of het goed gaat met de vereniging.

5.2.4 Sociale informatie

Dit betreft informatie over diverse personeelsthema's en sociaal beleid. Dit kan zijn informatie over pensioen en levensloopregeling, een nieuwe benoeming, gevolgde cursussen, ziekteverzuim, ziekmeldingsprocedure, etc. (Reijnders, 2010)

Kunst en Kracht hanteert een leidingmap waar alles over de vereniging in staat. Denk hierbij aan huisregels, organogram, lesaanbod, regels voor ziekmelding, cursusmogelijkheden, etc. Mensen die als trainer beginnen bij Kunst en Kracht krijgen deze leidingmap om door te lezen voordat ze überhaupt beginnen.

Verder vindt er uitwisseling van sociale informatie plaats met het versturen van de nieuwsbrief. Daar staat algemeen nieuws in over de organisatie, maar ook stellen nieuwe trainers en stagiaires zich in die brief voor. Ook worden eventuele veranderingen in de nieuwsbrief vermeld.

5.3 **Conclusie**

In dit hoofdstuk is de informatiebehoefte van Kunst en Kracht in beeld gebracht met behulp van een model van Reijnders (2010) welke de informatiebehoefte in kaart brengt. Welke conclusies zijn er uit op te maken?

- **Geen structuur in informatievoorziening**

Informatie die nodig is moeten medewerkers te veel zelf achteraan gaan en informatie waar ze niets aan hebben krijgen ze te veel. Er is geen doeltreffendheid in de

informatievoorziening. Dit is een gevolg van het eerder geconstateerde probleem in paragraaf 4.4.3. Werkgroepen en bestuur werken niet altijd even nauw samen, waardoor ze weinig inzicht hebben in elkaars werkzaamheden en dus niet weten bij wie ze informatie moeten inwinnen. Informatie wordt dus niet altijd strategisch verspreid en gewonnen. Er is dus sprake van zowel een overload als een underload.

- **Te weinig beheerinformatie beschikbaar**

Kunst en Kracht heeft weinig tot geen beheerinformatie beschikbaar, waardoor het moeilijker is de vinger aan de pols te houden. Er is weinig inzicht in de vereniging, wat als gevolg kan hebben dat doelen niet gehaald worden of de koers onduidelijk is.

6 HUIDIGE INTERNE COMMUNICATIEMIDDELEN

In dit deel van het onderzoek zijn huidige interne communicatiemiddelen onderzocht met behulp van de resultaten van het gedane onderzoek. Kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksresultaten worden hierbij gebruikt. Deelvraag: *"Hoe tevreden zijn medewerkers (bestuur, trainers en vrijwilligers) over de huidige interne communicatiemiddelen van Kunst en Kracht?"* wordt in dit hoofdstuk beantwoord.

6.1 Verschillende soorten communicatiemiddelen

Bij Kunst en Kracht wordt er gebruik gemaakt van verschillende communicatiemiddelen. Om de vele middelen wat structureler in te delen, worden ze onderverdeeld in drie verschillende categorieën: mondeling en digitaal. Het meest gebruikte middel binnen de vereniging is de e-mail. Daarnaast vinden er werkoverleggen plaats, is er jaarlijks een trainersbijeenkomst en wordt het bestuur op de hoogte gehouden via het maandverslag. Daarnaast is er een informeel netwerk gaande waar verschillende communicatiemiddelen gebruikt worden. Een volledige lijst van de interne communicatiemiddelen van Kunst en Kracht is te vinden in bijlage 3. In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste middelen onderzocht. Er is onderzocht hoe verschillende middelen worden gebruikt, hoe men ze ervaart en of men hier content mee is.

6.1.1 Digitale middelen

- *E-mail*

Dit is het meest gebruikte communicatiemiddel binnen Kunst en Kracht. Zoals eerder vermeld opereert de vereniging op negen verschillende locaties. Het is dus belangrijk om met elkaar in contact te blijven, dit kan makkelijk en snel via de e-mail.

Ondanks dat dit middel als prettig wordt ervaren (90,91% van de enquête respondenten heeft 'e-mail' aangevinkt als middel waarop men graag informatie ontvangt) is er een nadeel aan deze manier van communiceren. Medewerkers van Kunst en Kracht geven aan via de e-mail een overload aan informatie te krijgen.

Naomi Tol: "Ik krijg ontzettend veel e-mails, omdat ik bij veel werkgroepen en het bestuur betrokken ben. Ik ben aangesloten bij vier groepen, dus is het logisch dat ik een bult aan informatie binnenkrijg. Wat ik te veel krijg en waar ik totaal niet mee te maken heb, negeer ik dan gewoon."

Timothy Claessen: "E-mails krijg ik ook genoeg, ik krijg er eerder te veel, maar die mij niet betreffen besteed ik weinig aandacht aan."

Er worden veel e-mails verstuurd die niet relevant zijn voor veel personen. Dit heeft als effect dat e-mails minder nauwkeurig doorgelezen worden, omdat er weinig overzicht is in het e-mailverkeer. Dit blijkt uit de persoonlijke analyse (bijlage 8) die gedaan is bij Kunst en Kracht.

De e-mail wordt eigenlijk voor veel gebruikt, maar voornamelijk voor informeren en vraagbeantwoording. Omdat er een overload aan e-mails wordt ervaren door de medewerkers, worden inboxen minder secuur doorgekeken. E-mails die voor hen op dat moment niet relevant zijn worden genegeerd. Dit kan voor enorme ruis zorgen. Informatie kan zelfs niet bij iedereen aankomen.

Naast de reguliere manier van e-mailen, maakt Kunst en Kracht ook gebruik van e-mailgroepen per werkgroep of afdeling. Als er bijvoorbeeld een e-mail naar bestuur@kunstenkrachttilburg.nl wordt verstuurd, krijgen alle bestuursleden deze naar hun eigen e-mailadres doorgesluisd. Dit zorgt voor structuur en is makkelijker in gebruik om complete groepen te bereiken via de e-mail.

- *Maandverslag*

Iedere maand wordt er door leden van de werkgroepen, hoofdtrainers en stagiaires een maandverslag opgesteld. Hierin staat waar diegene zich die maand mee bezig heeft gehouden. Deze wordt door iedereen naar het bestuur gemaild. Op die manier is het bestuur op de hoogte van iedereens werkzaamheden van die maand.

Het nadeel is dat dit middel maar één kant op werkt. Alleen het bestuur wordt hier wijzer van, want verder krijgt niemand hier nog iets over te horen. Soms worden vragen die in het maandverslag worden gesteld niet beantwoord.

Naomi Tol: "Als trainer zijnde dan vind ik dat het nu beter is dan voorheen. Alleen soms stuur ik actiepunten op via het maandverslag en krijg hier vervolgens geen reactie op. Ik lees verder ook nergens terug of er iets mee is gedaan. Het is jammer dat er geen terugkoppeling is, daar is het juist voor bedoeld."

Janneke Aussems: "De communicatie met het bestuur verloopt via een maandverslag, waar ik maandelijks vragen kan stellen en daar dan antwoord op hoor te krijgen. Dit gebeurt alleen niet altijd, wat voor mij natuurlijk vervelend is."

Het maandverslag werkt dus af en toe niet zoals het bedoeld is. De mogelijkheid om vragen te stellen of voorstellen te doen worden soms niet beantwoord.

6.1.2 *Mondelinge middelen*

- *Vergaderingen*

Binnen Kunst en Kracht wordt er op twee niveaus vergaderd, namelijk met de bestuursvergadering en werkgroep vergadering. Het bestuur vergadert op het hoogste niveau en de bestaande werkgroepen vergaderen ieder apart.

Bij de bestuursvergadering wordt vergaderd over beleidsmatige en operationele zaken, ontwikkelingen binnen de gymwereld op lokaal, regionaal en landelijk niveau. Ook wordt er informatie verstrekt over relevante activiteiten georganiseerd door externe partners. (Communicatieplan Kunst en Kracht, 2014)

Bij de werkgroep vergaderingen wordt vergaderd over zaken die de betrekking hebben op de betreffende werkgroep. Er wordt vergaderd over Kunst en Kracht activiteiten, beleidsmatige en operationele zaken. (Communicatieplan Kunst en Kracht, 2014) De manier van vergaderen bij de werkgroepen is voornamelijk informeel en te gezellig, waardoor het onnodig lang duurt. Het is dan merkbaar dat veel mensen hun concentratie verliezen tijdens het overleg. Dit blijkt uit de observatie die is gedaan. (bijlage 8) Dit knelpunt wordt beaamd door de geïnterviewde personen.

Renee Cox: "Er heerst een informele sfeer en dat is gevaarlijk. Het wordt dan vaak te gezellig en dan worden aandachtspunten niet fatsoenlijk besproken."

Janneke Aussems: "Als we vergaderen moet ik regelmatig iedereen weer bij elkaar roepen omdat het te gezellig aan het worden is. Wat dat betreft kan dit beter."

In de afgenomen enquête wordt de stelling: "Ik ben tevreden over de informatievoorziening en effectiviteit van het werkoverleg" aan de deelnemers voorgelegd. Slechts 15.38% vindt

het werkoverleg zeer effectief. 30.77% vindt het effectief, 30.77% vindt het gemiddeld en 23.08% vindt het niet effectief. Te veel mensen zijn niet compleet tevreden over de effectiviteit en informatievoorziening van de vergaderingen.

Er kan dus gesteld worden dat de vergaderingen niet effectief genoeg zijn. Ondanks dat het erg 'gezellig' kan worden levert een informele vergadering als deze wel ergernissen op bij de medewerkers.

6.2 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de huidige interne communicatiemiddelen van Kunst en Kracht in beeld gebracht en is onderzocht hoe tevreden medewerkers hierover zijn. Welke conclusies zijn er uit op te maken?

- **Tevreden, maar ongestructureerd gebruik van e-mail**

De e-mail is het meest gebruikte communicatiemiddel binnen Kunst en Kracht. Ruim 90% is hier ook tevreden over en ontvangt graag informatie via de e-mail. Wel wordt er een overload aan informatie ervaren via dit middel. Iedereen krijgt bericht over voor hen belangrijke en onbelangrijke zaken, omdat er geen concrete structuur wordt gehanteerd om e-mailverkeer te sturen. De onbelangrijke zaken worden dan snel genegeerd. Medewerkers vinden het niet per se vervelend om zoveel te ontvangen, maar het maakt ze wel minder secuur in de omgang ermee. Op deze manier ontstaat er ruis.

- **Vergaderingen te informeel, daardoor ontevreden**

De vergaderingen worden als (te) informeel ervaren. Het kan misschien erg gezellig zijn om tussendoor te kletsen, maar de effectiviteit gaat er zeer zeker op achteruit. Sommige onderwerpen worden door de informele sfeer niet behandeld waardoor de informatievoorziening tekort schiet. Deze manier van vergaderen wekt af en toe ergernissen op bij medewerkers, wat ze uiteindelijk ontevreden maakt.

- **Slechte terugkoppeling op vragen en voorstellen**

In voorgaande hoofdstukken kwam vaker naar voren dat feedback gestimuleerd wordt en er een niet-eenzijdige visie op communicatie is bij Kunst en Kracht. Toch wordt met deze feedback in het maandverslag soms weinig gedaan. Medewerkers maken iedere maand een maandverslag waar hun voortgang in staat, maar soms stellen zij ook vragen of doen ze een voorstel aan het bestuur. Soms wordt hier iets mee gedaan en krijgt men een terugkoppeling, alleen soms hoort men hier niets meer over.

7 BETROKKENHEID BIJ DE VERENIGING

Als er goede communicatie plaatsvindt bij organisaties, is het een stuk eenvoudiger om samen betekenis te geven aan ontwikkelingen. Mensen kunnen zich zelfs verbonden voelen met de organisatie. Deelvraag *"In welke mate waarderen medewerkers (bestuur, trainers en vrijwilligers) de betrokkenheid binnen Kunst en Kracht?"* wordt door middel van de informatie van de semigestructureerde interviews in dit hoofdstuk beantwoord.

7.1 Betrokkenheid en binding

7.1.1 Betrokkenheid

Ondanks dat er bij Kunst en Kracht een aantal kritieke knelpunten is geconstateerd, is er zeker betrokkenheid aanwezig bij de trainers. Ze zijn vooral betrokken met elkaar en het sterker maken van de vereniging.

Naomi Tol: "We drijven elkaar hier, dat vind ik een grote motivatie. Ook drijven de trainers de leden, als lid zou je het nergens anders van moeten hebben. Trainers zijn altijd enthousiast en gemotiveerd en dat brengen ze over op de leden."

Janneke Aussems: "Er is veel clubbinding, zowel intern als in de club zelf. Kunst en Kracht heeft een sterk team van goede trainers die heel goed bij elkaar passen."

Eerder in het onderzoek is een vriendjescultuur vastgesteld waarin collega's informeel en vriendschappelijk met elkaar omgaan. Informaliteit *an sich* is geen probleem, maar dat er vriendschappelijk met elkaar omgegaan wordt zorgt wel voor problemen. De vriendschappelijke omgang met elkaar heeft gevolgen op de dagelijkse interne communicatie, deze wordt namelijk minder effectief en efficiënt hierdoor. Dit wordt bevestigd door de geïnterviewde personen.

Renee Cox: "De e-mail is heel belangrijk en veel gebruikt binnen Kunst en Kracht. Over het algemeen werkt de e-mail ook snel, alleen mailen sommige mensen wel laat terug."

Renee Cox: "Ik vind dat wij slechte vergaderingen houden, want naar mijn idee kunnen die veel effectiever in minder tijd. We hebben praters in de groep die in principe inhoudelijk weinig zeggen, daardoor dwalen we vaak af van het oorspronkelijke onderwerp. Verder heerst er een informele sfeer en dat is gevaarlijk. Het wordt dan vaak te gezellig en dan worden aandachtspunten niet fatsoenlijk besproken."

Janneke Aussems: "Ik moet met de e-mail soms nog mensen achterna zitten om een reactie te krijgen, wat vervelend is en voor vertraging zorgt in mijn werk."

7.1.2 Binding

Wil er binding plaatsvinden bij een organisatie, dan moet er sprake zijn van een prettige sfeer binnen de betreffende organisatie. Mensen moeten zichzelf kunnen herkennen in de organisatie om zich verbonden te voelen. Koeleman (2013) zegt dat de cultuur van een organisatie in grote lijnen bepaalt hoe sterk de binding tussen medewerker en organisatie is.

Uit de enquêteresultaten blijkt dat er wel degelijk binding plaatsvindt tussen medewerkers en Kunst en Kracht. 45,45% zegt namelijk zich verbonden te voelen en 40,91% voelt zich zelfs zeer verbonden met de vereniging. (Bijlage 6)

Onder de geïnterviewde personen heerst dit gevoel ook, zij zeggen namelijk dat ze zich ook verbonden voelen met Kunst en Kracht.

Renee Cokx: "Kunst en Kracht is mijn *cluppie*. Ik voel me erg verbonden met de vereniging."

Janneke Aussems: "Er is veel clubbinding, zowel intern als in de club zelf."

Ondanks dat er sprake is van veel binding is er wel een knelpunt te herkennen. In voorgaande hoofdstukken is meerdere malen geconstateerd dat er een vriendjescultuur heerst bij Kunst en Kracht. Dit zorgt er niet alleen voor dat mensen met elkaar bevriend zijn, maar ook dat er kliekjesvorming plaatsvindt. Mensen hebben een voorkeur voor elkaar, dus sommige mensen gaan meer met elkaar om dan anderen. Dit is geconstateerd in de observatie die is gedaan bij Kunst en Kracht. (bijlage 8)

7.2 Motivatie

Hoeveel binding en betrokkenheid er heerst binnen een organisatie kan van invloed zijn op de motivatie die medewerkers hebben voor hun werk. Als er geen binding en betrokkenheid is, zal de kans klein zijn dat er motivatie is. Volgens Herzberg (1987) zijn er enkele factoren die effect hebben op de motivatie van medewerkers binnen een organisatie:

- succes;
- erkenning;
- het werk zelf;
- verantwoordelijkheid;
- vooruitgang. (Koeleman, 2003)

Deze vijf elementen zijn maatstaven voor het persoonlijke succes van medewerkers. In welke mate wordt bijdrage van medewerkers erkend door managers? Uit de enquête blijkt dat medewerkers van Kunst en Kracht zich gewaardeerd voelen voor het werk dat ze doen. 27,27% geeft aan zich gemiddeld gewaardeerd te voelen, 36,36% voelt zich gewaardeerd en 22,73% voelt zich zeer gewaardeerd. Opgeteld voelt 86,36% van de ondervraagden zich dus gemiddeld tot zeer gewaardeerd. (Bijlage 6) Hoe uit deze mate van waardering en erkenning zich in de motivatie van de medewerkers?

Naomi Tol: "We drijven elkaar hier, dat vind ik een grote motivatie."

7.3 Conclusie

In dit hoofdstuk is de betrokkenheid van medewerkers bij Kunst en Kracht in beeld gebracht en is onderzocht hoe verbonden ze zich voelen en hoe gemotiveerd ze zijn. Welke conclusies zijn er uit op te maken?

- **Veel binding en betrokkenheid, maar weinig effectiviteit en veel kliekjesvorming door te duidelijk aanwezige vriendjescultuur.**

Medewerkers geven aan dat er veel binding is binnen de vereniging en dat ze zich betrokken voelen bij zowel Kunst en Kracht als elkaar. Ondanks dat ze steun en betrokkenheid bij elkaar vinden, vormt dit wel een bottleneck. Zoals eerder geconstateerd heerst er binnen Kunst en Kracht een vriendjescultuur. Mensen zijn met elkaar bevriend en gaan hierdoor informeel en vriendschappelijk met elkaar om. Dit resulteert in minder effectief en efficiënt met elkaar communiceren op professioneel vlak. Ook is er sprake van kliekjesvorming door deze vriendschappelijke manier van omgaan met elkaar.

8 EXTERNE ANALYSE

Ondanks dat dit onderzoek de interne situatie van Kunst en Kracht betreft, is het geen overbodige luxe om aandacht te besteden aan een externe analyse. Buiten de muren van Kunst en Kracht om speelt zich van alles af wat invloed kan hebben op de vereniging. Ook zijn er externe factoren die Kunst en Kracht kunnen treffen, zonder dat de vereniging hier kracht op uit kan oefenen. Daarom is een omgevingsanalyse essentieel. Zo kunnen externe factoren tijdig gesignaleerd worden en kan hier, indien mogelijk, op een bepaalde manier op ingespeeld worden. Hierbij kan het gaan om zowel positieve factoren (een handige technologische trend) als negatieve factoren (zoals een nadelig politiek besluit).

8.1 DESTEP analyse

DESTEP staat voor demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch. Voor organisaties is het belangrijk om de omgevingsfactoren in kaart te brengen, omdat deze invloed uit kunnen oefenen op de organisatie. Het resultaat van het toepassen van de DESTEP analyse is dat de organisatie zicht heeft op de kansen en bedreigingen die op de organisatie afkomen vanuit deze zes factoren. (Mulders, 2014)

Ondanks dat het onderzoek voor Kunst en Kracht betrekking heeft op intern gebied, is het essentieel om trends en ontwikkelingen in de gaten te houden die mogelijk invloed hebben op de interne communicatie. Zo kan Kunst en Kracht beter op de hoogte zijn van veranderingen in de omgeving en kan de vereniging met het milieu mee veranderen.

8.1.1 Demografisch

Meer vrijwilligers

Sinds 2011 is het aantal vrijwilligers in Nederland lichtelijk gestegen. De tijd die vrijwilligers in hun werk steken, bedraagt gemiddeld vijf uur per week. Dat is een lichte stijging vergeleken met voorgaande jaren. Een opvallende trend is ook dat meer allochtonen vrijwilligerswerk doen dan voorheen. 25% van de niet-westerse allochtonen doet aan vrijwilligerswerk. (movisie.nl, 2014)

8.1.2 Economisch

Bezuiniging op sport

De overheid bezuinigt op sport. Gemeenten geven subsidie aan lokale jeugdsportfondsen, alleen daarop wordt nu bezuinigd. Als het lidmaatschap bij een vereniging duurder wordt, omdat de gemeente meer huur vraagt voor velden en zalen, zullen arme kinderen twee keer getroffen worden. Er wonen in Nederland 377.000 kinderen die uit een gezin komen die rond de armoedegrens leeft, waarvan ongeveer de helft niet lid is van een club. (Binnenlandsbestuur.nl, 2013)

8.1.3 Sociaal-cultureel

Individualisme

Het begrip individualisme is niets nieuws meer. Het bestaat al sinds mensheugenis en lijkt daarom misschien geen trend. Niets is minder waar. "De megatrend is terug te leiden naar de jaren '60. In deze tijd kwamen jongeren in "opstand" tegen de gevestigde orde en er kwamen subculturen zoals de nozems en de hippies. Bij zo'n subcultuur horen bepaalde kledingstukken, manieren van praten, bepaalde muziek, etc. Enkele bekende voorbeelden van subculturen zijn: punkers, skaters, hockeyers, surfers, gothics." (Bruin, de, 2013) Deze drang om onderscheidend te zijn is weer terug van weggeweest, mede doordat er tegenwoordig steeds meer (persoonlijke) concurrentie is, iets wat het heel lastig maakt om 'uniek' te zijn. Vooral in tijden van crisis, zoals nu, is het belangrijk om jezelf als persoon te kunnen onderscheiden van de massa.

Individualisme heeft een aantal (maatschappelijke) eigenschappen:

1. *Mensen zijn meer op zichzelf en ook steeds meer met zichzelf bezig.*

2. Men probeert zich te onderscheiden van anderen, de ontwikkeling van een eigen identiteit is belangrijk.
3. We zijn als consumenten steeds meer op zoek naar producten die passend zijn bij onze specifieke stijl, ideeën of leefwijzen. (lcca.blogspot.com, 2009)

Transparantie

Deze trend is al een tijdje gaande en wordt door veel organisaties omarmd. Transparantie heeft te maken met openheid, zichtbaarheid en toegankelijkheid van een organisatie. Als medewerkers meer informatie en inzicht hebben van de knelpunten waar een organisatie tegenaan loopt, hoe daarmee omgegaan wordt en welke consequenties keuzes kunnen hebben, zorgt ervoor dat men beter aanspreekbaar is door medewerkers. Zo kunnen ze meedenken over oplossingen en verbeteringen, weten ze wat ze aan de directie hebben en is het eenvoudiger om verantwoording af te leggen aan elkaar. (Reinhoudt, n.d.)

Van eenrichtingsverkeer naar dialoog

Mensen die aan transparantie doen gaan nog een stapje verder. Informatie wordt niet achtergehouden, maar stakeholders worden steeds eerder betrokken bij het inventariseren en oplossen van dilemma's. Uit de dialoog die hieruit voortkomt zullen nieuwe ideeën en invalshoeken ontstaan. (Reinhoudt, n.d.)

Drang naar persoonlijk contact

Tegenwoordig is communicatie snel en vaker niet face to face. Moderne technologie zorgt voor deze versnelling en onpersoonlijke vorm van communiceren. Bij complexere gespreksonderwerpen is online of via de telefoon niet handig, maar willen mensen een persoonlijk gesprek met elkaar voeren. Hierbij is een prettige omgeving een must.

Er zijn tegenwoordig steeds nieuwere manieren om effectief te vergaderen en face to face te communiceren. Er zijn in hoogte verstelbare werkplekken en communicatie/vergaderruimten met enkel statafels (voor korte bijeenkomsten). Deze vormen zijn niet alleen ergonomisch gezien voordelig, maar dragen ook bij aan de efficiëntie van de communicatie. Mensen moeten langer staan, dus wordt tijd minder snel verspild. (Wiesner-hager.com, n.d.)

8.1.4 Technologisch

Digitalisering

In de dienstverlening neemt digitalisering toe. Klanten van bedrijven maken gebruik van websites van organisaties om informatie op te zoeken. Ook zijn interne werkprocessen van bedrijven veelal geautomatiseerd. Digitale documenten worden doorgaans meer gebruikt dan de fysieke exemplaren.

Ook worden sociale media steeds belangrijker. Zo wordt er door steeds meer bedrijven gebruik gemaakt van LinkedIn om nieuw personeel te werven en hebben ze een Facebook en/of Twitter account om met hun klanten in contact te zijn. (Ecabo.nl, n.d.)

8.1.5 Ecologisch

Sociale innovatie

Innovatie is een manier om als organisatie vooruitgang te boeken. Er kunnen hierdoor nieuwe producten ontwikkeld worden, er kan betere kwaliteit geleverd worden en er worden efficiëntere manieren om te werken gevonden.

Innovatie wordt snel in het technologische of digitale hoekje gestopt, maar het grootste deel (77%) van innovatie vindt op sociaal vlak plaats. Het houdt in slimmer, flexibeler en dynamischer organiseren. Het verandert de manier van samenwerken en zorgt voor een optimale manier van werken. Betrokken medewerkers, bevlogen werken en flexibel opstellen naar elkaar is dan ook het voornaamste doel van sociale innovatie. (Slaa, n.d.)

8.1.6 Politiek-juridisch

Bezuiniging op sport en recreatie

Sinds de economische crisis wordt er flink gekort in de sportsector. Deze bezuinigingen zijn nog steeds aan de gang en hebben effect op talloze sportverenigingen. 93% van de Nederlandse gemeenten heeft bezuinigd op sport, of is van plan dit te doen. Van de sportambtenaren in Nederland wil 46% de subsidies verlagen, 44% denkt aan uitstel van nieuwbouw van sportaccommodaties en 40% wil besparen op het onderhoud van huidige sportaccommodaties. (Kwant, 2013)

8.2 Overig

Er is in eerste instantie onderzoek gedaan naar de concurrenten in de omgeving, om erachter te komen hoe interne communicatie daar aangepakt wordt. Helaas is het niet gelukt informatie over hun interne communicatie te verkrijgen. Het kopje is daarom geschrapt, aangezien het geen toevoeging bood aan de externe analyse.

In verband met de onderzoeksvraag – welke de interne communicatie betreft – is er geen onderzoek gedaan naar de externe communicatiedoelgroep omdat het voor de onderzoeksvraag niet relevant is. Wel komt de interne communicatiedoelgroep eerder in het document aan bod, in hoofdstuk 4 paragraaf 4.6.1.

8.3 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn is de omgeving van Kunst en Kracht in beeld gebracht en is onderzocht welke betrekking kunnen hebben op de interne communicatie. Welke conclusies zijn er uit op te maken?

- **Financieel beperkt**

Door gaande bezuinigingen in de culturele sector zijn (sport)verenigingen bij voorbaat beperkt in ontwikkeling. De ambitie om te groeien wordt geremd omdat hier doorgaans financieel draagvlak voor nodig is. Ook wordt er in de sportsector bezuinigd, wat inhoudt dat kinderen minder financiële hulp zullen krijgen bij het betalen van contributie. Er moet met minder financiële middelen gewerkt worden.

- **Meer vrijwillig animo**

De financiën gaan er wel op achteruit, er is wel een stijging in vrijwilligers waargenomen. Dit is een kans voor verenigingen die afhankelijk zijn van subsidies. Het mag dus zeker niet genegeerd worden.

- **Behoeftte aan authenticiteit**

Mensen hebben behoefte aan authenticiteit. Men wil weer persoonlijk communiceren en niet via een online weg. Men wil transparantie binnen een organisatie, dus men wil weten wat er echt speelt binnen een organisatie. Er is behoefte aan zelfontwikkeling (individualisme) en de echte zelf ontdekken. Deze drie eerder waargenomen trends vormen een lijn binnen authenticiteit.

- **Behoeftte aan efficiëntie**

Er is een groeiende behoefte aan efficiëntie in de manier van werken. Sociale innovatie is een waargenomen trend die dit als doel heeft. Tijd kan door sociale innovatie beter benut worden. Ook worden bestanden en systemen steeds meer gedigitaliseerd door geavanceerde technologie, om zo de opslag en het verkeer van een grote hoeveelheid bestanden en informatie te optimaliseren. Dit komt voort uit de trend digitalisering.

9 INZICHTEN

Het is belangrijk om alle conclusies van het rapport op een rijtje te zetten voordat er verder gegaan wordt naar het adviesrapport. Dit zorgt ervoor dat er een soepelere overgang is van onderzoek naar advies en draagt bij aan het voortzetten van een rode draad in het verhaal. Ook draagt het bij aan het leesgemak van een groot rapport. Welke conclusies zijn er getrokken en welke inzichten zijn hieruit te halen?

9.1 Conclusies op een rij

Alle conclusies zijn puntsgewijs op een rij gezet om een overzicht van het geheel te creëren, zodat de volgende stap - de inzichten herkennen - een stuk duidelijker is.

Organisatieanalyse

- Sterk teamgevoel
- (te) informele werkcultuur
- Vriendjescultuur
- (te) veel locaties
- Veel onduidelijkheid over functies en samenstelling organisatie

Interne communicatieanalyse

- Overheersende informaliteit
- Veel ruis
- Hiërarchie verschillend in theorie en praktijk
- Weinig samenwerking met andere werkgroepen

Informatiebehoefte

- Geen structuur in informatievoorziening
- Te weinig beheerinformatie beschikbaar

Huidige interne communicatiemiddelen

- Tevreden, maar ongestructureerd gebruik van e-mail
- Vergaderingen te informeel, daardoor ontevreden
- Slechte terugkoppeling op vragen en voorstellen

Betrokkenheid

- Veel binding en betrokkenheid, maar weinig effectiviteit en veel klikjesvorming door te duidelijk aanwezige vriendjescultuur.

Externe analyse

- Financieel beperkt
- Meer vrijwillig animo
- Behoefte aan authenticiteit
- Behoefte aan efficiëntie

9.2 Gevonden inzichten

Alle inzichten zijn bij elkaar gezet en tussen deze bevindingen zijn verbanden te herkennen. Welke verbanden van inzichten zijn gevonden?

- **Overheersende informaliteit, geen toereikende formele communicatie**

In zowel hoofdstuk 3, 4 en 6 wordt overheersende informaliteit geconcludeerd in werkcultuur, communicatie en gebruik van communicatiemiddelen. Dit is een knelpunt die meerdere malen terugkomt en dus de rode draad vormt in het onderzoek. Doordat het informele circuit te overheersend is, schiet het formele deel tekort. De volgende belangrijke conclusies zijn hier allemaal mee verbonden.

- **Veel onduidelijkheid over functies en samenstelling organisatie door geen merkbare hiërarchie**

Kunst en Kracht heeft een fysiek organogram, alleen wordt deze in de praktijk niet goed nageleefd. Er is onder de medewerkers veel onduidelijkheid over de functies en samenstelling van de organisatie. Dit uit zich in het niet weten bij wie men moet zijn voor bepaalde informatie, of het niet weten wat hun functie precies inhoudt en wie hun 'baas' daarvoor is.

- **Geen structuur in informatievoorziening**

Kunst en Kracht maakt gebruik van de Linking pin structuur van Likert (1961). Het is een oud maar veel voorkomende vergaderstructuur in organisaties. Bij deze structuur overlappen afdelingen of groepen elkaar in een organisatie. Een groepsleider van een bepaalde groep kan zomaar onderdeel uitmaken van een hiërarchisch hoger gelegen groep. Diegene is dus bij vergaderingen van beide groepen aanwezig en vormt dus een *linking pin* (schakel) binnen een organisatie.

Bij dit model gaat communicatie 'vanzelf' en wordt er verwacht dat het op deze manier bij iedereen terecht komt. Op deze manier is het lastig om te achterhalen of iedereen de informatie heeft ontvangen. Er is bij Kunst en Kracht geen duidelijke structuur afgesproken, maar de Linking pin is er langzaam ingegroeid.

- **Te informeel en structuurloos gebruik van communicatiemiddelen, dus ontevreden**

Bij Kunst en Kracht is een zichtbare informele en vriendschappelijke sfeer aan de gang. Dit uit zich in allerlei vormen, waar het gebruik van communicatiemiddelen een zeer zichtbare van is.

In hoofdstuk 6 komt naar voren dat er ontevredenheid is over het gebruik van enkele communicatiemiddelen. Er wordt een overload aan e-mailverkeer ervaren, wat voornamelijk heeft te maken met de overall structuurloosheid binnen Kunst en Kracht. Ook zijn de vergaderingen niet effectief genoeg en is het vaak te gezellig, wat voornamelijk komt doordat de vereniging is opgebouwd uit vrienden en een vriendschappelijke sfeer heeft.

- **Weinig terugkoppeling op voorstellen en vragen**

In hoofdstuk 6 komt naar voren dat er weinig terugkoppeling plaatsvindt op vragen en voorstellen die medewerkers hebben voor het bestuur. Het maandverslag is bedoeld om het bestuur te informeren over de gang van zaken per medewerker. Ook is er ruimte voor vragen een feedback, alleen worden deze soms niet beantwoord.

- **Veel binding en betrokkenheid, maar weinig effectiviteit en veel kliekjesvorming door te duidelijk aanwezige vriendjescultuur.**

Medewerkers geven aan dat er veel binding is binnen de vereniging en dat ze zich betrokken voelen bij zowel Kunst en Kracht als elkaar. Ondanks dat ze steun en betrokkenheid bij elkaar vinden, vormt dit wel een bottleneck. Zoals eerder geconstateerd heerst er binnen Kunst en Kracht een vriendjescultuur. Mensen zijn met elkaar bevriend en gaan hierdoor informeel en vriendschappelijk met elkaar om. Dit resulteert in minder effectief en efficiënt met elkaar communiceren op professioneel vlak. Ook is er sprake van kliekjesvorming door deze vriendschappelijke manier van omgaan met elkaar.

10 ADVIES

Veel organisaties leggen hun concentratie op externe communicatie en willen graag dat hun externe communicatie wordt onderzocht. Helaas wordt dan vaak de significantie van interne communicatie vergeten. Externe communicatie loont zich pas goed als de interne situatie sterk gefundeerd is. Het cliché 'extern winnen is intern beginnen' is er niet voor niets. Medewerkers van Kunst en Kracht zijn de link tussen intern en extern, het is dus van belang dat er intern duidelijk gecommuniceerd wordt. Dit uit zich namelijk naar buiten toe. Die interactie tussen intern en extern moedigt de doelstelling die Kunst en Kracht heeft aan: *"Professionaliseren gericht op verschillende facetten, zoals de interne communicatie, externe communicatie en de kwaliteit van de trainers en hun lessen."* (Actieplan Kunst en Kracht, 2014) Wil Kunst en Kracht naar buiten toe professionaliseren, dan zal dat eerst aan de binnenkant moeten gebeuren.

10.1 Belangrijkste conclusies

Per hoofdstuk (en deelvraag) zijn er conclusies getrokken. Deze conclusies dienen als basis voor het uiteindelijke advies dat gegeven zal worden. Daarom nog een keer de belangrijkste conclusies op een rij:

- Veel onduidelijkheid over functies en samenstelling organisatie door geen merkbare hiërarchie;
- Overheersende informaliteit, geen toereikende formele communicatie;
- Geen structuur in informatievoorziening;
- Te informeel en structuurloos gebruik van communicatiemiddelen, dus ontevreden;
- Weinig terugkoppeling op voorstellen en vragen;
- Veel binding en betrokkenheid, maar weinig effectiviteit en veel klikjesvorming door te duidelijk aanwezige vriendjescultuur.

Deze belangrijkste conclusies en koppelingen tussen conclusies, welke meerdere malen naar voren komen in het onderzoek, vormen de basis en zullen antwoord geven op de gestelde hoofdvraag:

"Welke knelpunten op gebied van communicatie zijn er binnen Kunst en Kracht en hoe kunnen deze opgelost worden door middel van een passende interne communicatiestrategie en passende communicatiemiddelen?"

10.2 Een goede basis

Het hebben van een goede basis is het halve werk. Als er geen goed beginsel ligt, is het lastig hierop verder te kunnen bouwen. Uiteindelijk zal het huis instorten en moet men opnieuw beginnen. Het is dus belangrijk om een goede basis te hebben, zodat er jaren op verder gebouwd kan worden. Die basis wordt voornamelijk bepaald door de organisatie- en communicatiebestanddelen die een organisatie heeft.

10.2.1 Visie

In hoofdstuk 3 wordt vermeld dat de organisatievisie van Kunst en Kracht luidt: *"Kunst en Kracht wil een regionaal trainingscentrum voor gymnastiek in Brabant zijn; een vereniging die de focus legt op professionalisering."* (Bijlage 5) Kunst en Kracht zegt de focus te leggen op professionalisering, alleen in de praktijk is men daar weinig mee bezig. Uit de conclusies blijkt dat er een te informele sfeer op verschillende fronten (organisatiecultuur, communicatie en gebruik van communicatiemiddelen) heerst en dat er op een vriendschappelijke manier met elkaar omgegaan wordt. Deze te informele en vriendschappelijke sfeer gaat ten koste van de professionaliteit bij Kunst en Kracht. Er is geen balans tussen de organisatievisie en de praktijk.

De visie op communicatie bij Kunst en Kracht is in hoofdstuk 4 omschreven. Er is geconcludeerd dat de vereniging een niet-eenzijdige visie op communicatie heeft.

"Communicatie is interactief waarbij informatie wordt uitgewisseld door beide partijen. Achterliggend doel bij deze visie is het uitwisselen van informatie en het eventueel tot een overeenstemming komen. Het is tweerichtingsverkeer." (Van Ruler, 2003) Deze visie staat echter niet geheel in overeenkomst met de conclusies die getrokken zijn. Er wordt weinig terugkoppeling in voorstellen en vragen ervaren door de medewerkers. De visie en praktijk zijn dus niet in balans.

De visie op papier moet dus de daadwerkelijke visie binnen Kunst en Kracht worden, zodat het nageleefd zal worden. Hoe dat het beste aangepakt kan worden, zal in dit advies omschreven worden.

10.3 Meer structuur

Om de interne communicatie bij Kunst en Kracht te kunnen verbeteren is het essentieel dat er een basisstructuur is voor de interne communicatie.

10.3.1 Linking pin

Kunst en Kracht maakt gebruik van de Linking pin structuur (Likert, 1961) Het is een oud maar veel voorkomende vergaderstructuur in organisaties. Bij deze structuur overlappen afdelingen of groepen elkaar in een organisatie. Een groepsleider van een bepaalde groep kan zomaar onderdeel uitmaken van een hiërarchisch hoger gelegen groep. Diegene is dus bij vergaderingen van beide groepen aanwezig en vormt dus een *linking pin* (schakel) binnen een organisatie.

Bij dit model gaat communicatie (van top naar bottom) 'vanzelf' en wordt er verwacht dat het op deze manier bij iedereen terecht komt. Op deze manier is het lastig om te achterhalen of iedereen de informatie heeft ontvangen. Er is bij Kunst en Kracht geen duidelijke structuur afgesproken, maar de Linking pin is er langzaam ingegroeid. Er moet meer aandacht aan het verdere verloop van de communicatie besteed worden. Dit kan door middel van door te spreken welke informatie voor wie van belang is en hoe hoog de prioriteit is.

Het kritiekpunt van de Linking pin is dat er vlug ruis ontstaat tussen verschillende schakels. Informatie verloopt via verschillende schakels waardoor informatie op verschillende manieren doorgegeven kan worden. Hoe kan dit optimaler gedaan worden? Dat kan door 'communicatie' standaard op de agenda te zetten bij elke vergadering die wordt gehouden. Dan kan er iedere keer opnieuw besproken worden wie verantwoordelijk is voor het doorgeven van welke informatie naar welk persoon. Zo ontglipt of vervormt zo min mogelijk informatie en weet iedereen waar men aan toe is als Linking pin zijnde. In paragraaf 10.7.5 wordt uitgelegd met welk middel en welke stappen de Linking pin structuur met daadwerkelijk structuur aangepakt kan worden.

Wanneer medewerkers bottom-up willen communiceren moet deze structuur ook werken. *"Bottom-up communicatie houdt in dat er in een organisatie meer informatie van beneden naar boven stroomt, dan omgekeerd."* (Michels, W. 2010, p. 116) Medewerkers hebben soms namelijk ook vragen of voorstellen waar ze reactie op zouden willen krijgen. Het is daarom belangrijk dat de top (in dit geval het bestuur) hier reactie en terugkoppeling op geeft. Gebeurt dit niet, dan zullen medewerkers in de toekomst ontmoedigd raken en zij zullen dan minder snel hun stem laten horen. Hoe deze terugkoppeling geadviseerd wordt, staat uitgelegd in paragraaf 10.4. In paragraaf 10.7.3 wordt door middel van een communicatiemiddel specifiek ondersteund hoe deze terugkoppeling gerealiseerd kan worden.

10.3.2 Stromen van communicatie

De communicatiestructuur die Kunst en Kracht nu dus hanteert, is afkomstig van het Linking pin model. De verticale communicatiestroom, waarbij communicatie van directie naar medewerkers loopt en andersom (Michels, 2010), verloopt daarbij ook via een hiërarchische weg. Momenteel gaat het voornamelijk van het bestuur naar de medewerkers, top-down, en

nog niet van medewerkers naar bestuur (bottom-up). Dit moet echter wel gestimuleerd worden.

Vergaderingen zijn voorbeelden van een horizontale communicatiestroom. Michels (2010) zegt: *"Horizontale communicatie is een uitwisseling van informatie tussen medewerkers met eenzelfde positie in een organisatie."* (p. 117) Wil deze informatie van de vergadering op de juiste manier bij iedereen terecht komen, is het belangrijk om goed terug te koppelen naar de overige collega's binnen Kunst en Kracht. Echter vindt het grootste communicatieknelpunt plaats op diagonaal niveau, deze vergt dus de aandacht. Het bestuur is het grootste vraagstuk hierbij. Veel medewerkers geven aan dat ze weinig beeld hebben bij de werkzaamheden van het bestuur, ze soms niet direct informatie van het bestuur ontvangen en dat het bestuur soms geen reactie geeft op hun vragen en voorstellen. Hier kan meer structuur in komen door de juiste linking pins aan te wijzen om informatie te verspreiden. Bij elke bestuursvergadering moet er ruimte voor 'informatieverspreiding' zijn op de agenda. Er kan dan duidelijk besproken worden op welke manier ze informatie verspreiden, wie welke informatie aan wie doorspeelt en of alle ontvangen vragen en voorstellen al beantwoord zijn. Is niet alles beantwoord, dan spreken ze die vergadering nog af wie dat wanneer doet. Zo is er meer waterdichtheid en ontglipt er minder, omdat er veel meer structuur en overzicht is. Deze manier wordt ondersteund met een passend communicatiemiddel in paragraaf 10.7.5.

10.3.3 Informatiebehoefte

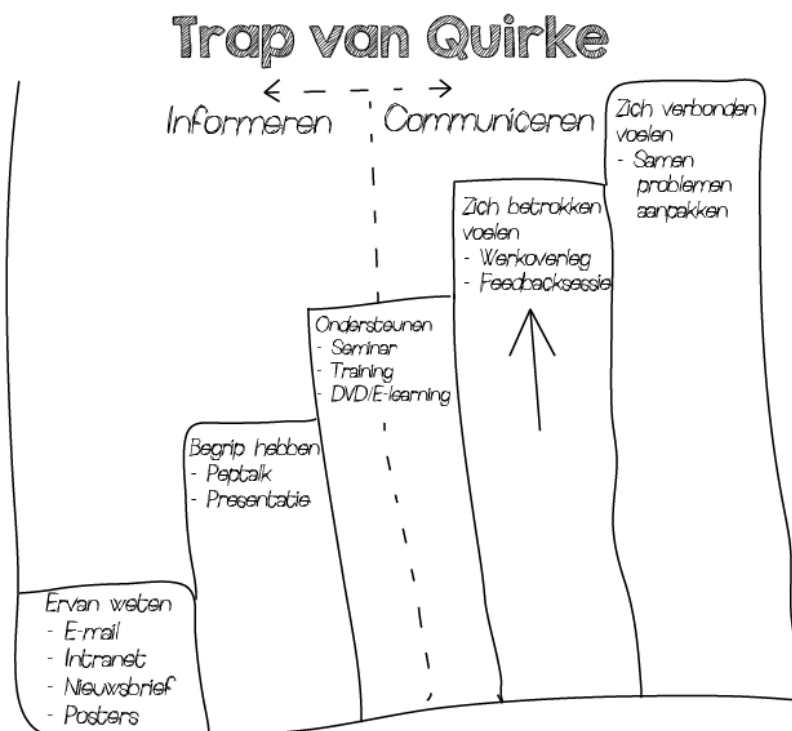
Bij Kunst en Kracht wordt verschillende behoefte aan informatie ervaren. De geïnterviewde personen zijn het er alle vier over eens dat ze een overload aan e-mail ervaren. (bijlage 7) Er is geen structuur zichtbaar in het e-mailverkeer, het is voornamelijk een *we-sturen-alles-naar-iedereen* strategie. Het is dus nodig een structuur te bedenken voor het verzenden van e-mails, zodat iedereen de juiste informatie ontvangt. Dit kan met behulp van cluster e-mail, waar groepen gemaakt kunnen worden. Dan is het de taak om te bepalen welke informatie relevant is voor wie, zodat deze clusters ook daadwerkelijk nuttig zijn. Dit kan door iedereen zelf gedaan worden, door aan te geven welke informatie ze wel en niet willen ontvangen.

10.4 Meer interactie

Kunst en Kracht is opgebouwd uit vrienden en er heerst een vriendencultuur, er is genoeg interactie. Alleen is dit voornamelijk op vriendschappelijk en persoonlijk niveau. Hier wordt verder op ingegaan in paragraaf 10.5. Op zakelijk vlak is er wel iets aan te merken op de interactie. In hoofdstuk 4 en 6 is geconstateerd dat er weinig bottom-up communicatie plaatsvindt. *"Bottom-up communicatie houdt in dat er in een organisatie meer informatie van beneden naar boven stroomt, dan omgekeerd."* (Michels, W. 2010, p. 116) De geïnterviewde personen geven ook aan dat er soms weinig gebeurt met hun feedback en vragen die ze aan het bestuur hebben gesteld. Dit is waar het mis gaat met bottom-up communicatie bij Kunst en Kracht.

10.4.1 Trap van Quirke

Volgens de trap van Bill Quirke (1995) is persoonlijke communicatie – vaak in de vorm van een werkoverleg of een feedbacksessie – de beste manier om betrokkenheid te scheppen bij medewerkers. (Reijnders, 2010) Respondenten van de enquête geven ook aan dat ze het werkoverleg en persoonlijk contact belangrijk vinden, 95.45% vindt praten met collega's belangrijk en 72.73% vindt het werkoverleg belangrijk. (bijlage 6) Er is dus zeker behoefte aan persoonlijk contact met elkaar.



Persoonlijke communicatie moet dus een centraal communicatiemiddel worden binnen Kunst en Kracht. Eén of twee keer in de maand moeten medewerkers de mogelijkheid hebben een persoonlijk gesprek aan te vragen met bijvoorbeeld de voorzitter van hun werkgroep of een lid van het bestuur. Het is handig als hier vaste data worden gereserveerd, zodat medewerkers zich tijdig kunnen aanmelden. Bij dit gesprek kan de medewerker feedback geven en ontvangen en antwoord op vragen krijgen. Op deze manier wordt bottom-up communicatie, wat een aandachtspunt is bij de vereniging, gestimuleerd op een persoonlijke maar professionele manier. Het communicatiemiddel in paragraaf 10.7.3 concretiseert dit advies.

10.5 Formelere sfeer

Binnen Kunst en Kracht wordt er informeel en zelfs vriendschappelijk met elkaar omgegaan. Medewerkers zijn bevriend met elkaar. Dit kan positief zijn voor de sfeer, maar brengt ook nadelen met zich mee. Uit het onderzoek blijkt dat de informele en vriendschappelijke manier van omgaan ten koste gaat van de professionaliteit en effectiviteit van de interne communicatie. Ook kan het als gevolg hebben dat medewerkers angstiger zijn elkaar feedback te geven, omdat ze bang zijn dat ze elkaar daarmee kwetsen en zo de relatie verstoren. Er is verder sprake van een vriendjescultuur binnen Kunst en Kracht, dit kan als effect hebben dat er klikjes gevormd worden, maar het kan ook een drempel creëren voor toekomstige toetreders van Kunst en Kracht. Dit is opgemerkt in de observatie die is gedaan bij Kunst en Kracht. (bijlage 8)

10.5.1 Efficiënt en effectief vergaderen

Er is noodzaak naar meer formaliteit. Het effect van de vriendschappelijkheid is vooral merkbaar in de vergaderingen, deze worden als te gezellig en niet efficiënt ervaren. De vergaderingen hebben meer structuur en strengheid nodig. Er moeten duidelijke rollen verdeeld worden (zoals voorzitter, notulist, etc.) en er moet een concrete agenda gemaakt worden waarin alle discussiepunten staan. Ook moet er altijd genoteerd worden, zodat de inhoud van de vergadering snel naar de rest van de medewerkers kan. Kortom: het moet strakker en professioneler georganiseerd worden.

Een goede voorbereiding is het halve werk. Daarom is het belangrijk dat leden die aanwezig zullen zijn bij de vergadering circa drie tot vijf dagen vooraf per e-mail of op papier een agenda ontvangen, daar staat alles op wat besproken zal worden. Op deze manier kunnen mensen zich beter voorbereiden op de vergadering en eventueel vragen opschrijven. Ook moet er de mogelijkheid zijn dat er agendapunten ingestuurd kunnen worden, dat moet zeven dagen voor de vergadering plaatsvinden. Op deze manier kunnen ze in de agenda worden opgenomen, welke vervolgens drie tot vijf dagen voor de vergadering naar alle leden gestuurd zal worden.

Volgens Reijnders (2010) zijn er vijf vragen die per agendapunt vooraf beantwoord moeten worden door de voorzitter, zodat de vergadering zo goed mogelijk voorbereid kan worden.

1. *Waar gaat het over/wat is de kern?;*
2. *Wat wil ik bereiken? (doelstelling);*
3. *Hoeveel tijd wil ik aan het agendapunt besteden?;*
4. *Welke beslisruimte geef ik de deelnemers?;*
5. *Welke procedure wil ik volgen en hoe hak ik de knoop door? (p. 253)*

Er wordt geadviseerd dat Kunst en Kracht deze vragenlijst ook gaat hanteren. Op deze manier kunnen vergaderingen namelijk goed voorbereid worden. Ook is er een tijdindicatie aanwezig, wat prettig is om zo effectief en efficiënt mogelijk te kunnen vergaderen. Tijd zal dan optimaal benut worden. Ook is het prettig om vooraf te weten welk doel een agendapunt heeft, in hoeverre leden van de vergadering mogen meebeslissen en op welke manier besluiten worden genomen. Het geeft algemene structuur aan de vergadering. In paragraaf 10.8.1 staat een extra aanbeveling omschreven welke kan helpen bij het houden van effectievere en efficiëntere vergaderingen.

10.5.2 Hiërarchie

Zoals in de conclusies eerder in dit hoofdstuk vermeld, is er binnen Kunst en Kracht veel onduidelijkheid over functies en de samenstelling van de organisatie door het niet hebben van een merkbare hiërarchie. De vereniging heeft een organogram (zichtbaar in bijlage 4) waar een duidelijke hiërarchie zichtbaar is, alleen wordt deze niet helemaal nageleefd.

Dit heeft er mee te maken dat voor velen de functies niet helemaal duidelijk zijn of omdat functies niet volledig worden nageleefd doordat er een informele en vriendschappelijke sfeer heerst. Als er niet formeel met elkaar omgegaan wordt, maar mensen met elkaar bevriend zijn, is het lastiger om een functie strenger te bewaken en deze na te leven. Functies moeten daarom duidelijker worden uitgelegd voor iedereen die actief is of actief wordt bij Kunst en Kracht. Dit zal nader worden ingevuld met behulp van het passende communicatiemiddel omschreven in paragraaf 10.7.4.

10.6 Strategie

In voorgaande paragrafen is omschreven wat er binnen Kunst en Kracht moet veranderen, wil er een verschuiving van interne communicatie plaatsvinden naar een professioneler en efficiënter niveau. Per punt is er uitgelegd op welke manier wordt geadviseerd dit te doen, met verschillende tools en stappen.

De manier waarop de algehele interne communicatie ingericht zal worden, is sterk afhankelijk van de communicatievisie die Kunst en Kracht heeft. Zoals eerder omschreven in paragraaf 10.2.1 is geconcludeerd dat de vereniging een niet-eenzijdige visie op communicatie heeft. *“Communicatie is interactief waarbij informatie wordt uitgewisseld door beide partijen. Achterliggend doel bij deze visie is het uitwisselen van informatie en het eventueel tot een overeenstemming komen. Het is tweerichtingsverkeer.”* (Van Ruler, 2003) Wil deze visie succesvol nageleefd worden, dan hoort daar een bijpassende communicatiestrategie bij. Er is zelden één strategie de exact juiste voor een organisatie, zo is dat ook niet voor Kunst en Kracht. Daarom is er een combinatie van twee

communicatiestrategieën gemaakt, welke nauw aansluit bij de communicatievisie die Kunst en Kracht heeft en wil nastreven.

10.6.1 De participatie- en veranderstrategie

"De basisgedachte bij participatiestrategie is: meer mensen betrekken en mensen meer betrekken. De participatiestrategie is waardevol als de organisatie samen met de doelgroep een specifiek doel wil bereiken. Zo creëert ze meer begrip en draagvlak." (Michels, W. 2013, p.68) De hoofdgedachte van deze strategie is dus het includeren van iedereen binnen de organisatie en open staan voor inbreng. Deze strategie past goed bij de niet-eenzijdige visie op communicatie van Kunst en Kracht omdat er bij deze strategie participatie van iedereen gewenst is, dus iedereen telt mee. De kracht van deze strategie is dat de organisatie betrokkenheid en draagvlak bij de doelgroep creëert en daarnaast worden er ook andere invalshoeken verkregen om een doel te bereiken. (Michels, 2013) Echter mist bij deze strategie een element welke belangrijk is voor organisaties die het roer om willen gooien, zoals Kunst en Kracht, namelijk: verandering. Daarom is er een combinatie gemaakt van de participatie- en veranderstrategie van Michels (2013). Lees hieronder verder over de veranderstrategie.

"Veranderstrategie: communicatie speelt altijd een ondersteunende rol bij de verandering van een huidige naar een gewenste situatie. Bijvoorbeeld bij een nieuwe organisatiestrategie, een andere missie, internal branding, een reorganisatie of een cultuurverandering." (Michels, W. 2013, p. 69) Kunst en Kracht heeft in hun organisatievisie aangegeven een professionelere organisatie te willen zijn. Dat is een verandering die de vereniging aan wil gaan, alleen wordt deze in de praktijk nog niet nageleefd. Dit is de reden dat – naast de participatiestrategie – de veranderstrategie goed aansluit bij de organisatievisie van Kunst en Kracht, welke luidt: *"Kunst en Kracht wil een regionaal trainingscentrum voor gymnastiek in Brabant zijn; een vereniging die de focus legt op professionalisering."* De kracht van deze strategie is dat de organisatie door goede ondersteunende communicatie een positieve werksfeer en breed draagvlak creëert. Dit maakt de kans op succesvolle verandering groter. (Michels, 2013)

10.7 Communicatiemiddelen

Kunst en Kracht maakt gebruik van verschillende communicatiemiddelen. Alleen is in het onderzoek geconcludeerd dat het niet op een efficiënte en effectieve manier gebeurt. Ook mist er een centraal intern communicatiepunt voor iedereen. Onderstaande communicatiemiddelen worden geadviseerd en kunnen bijdragen aan een professionelere en meer gestructureerde manier van intern communiceren. Daarnaast zijn er op basis van externe trends in paragraaf 10.8 nog extra aanbevelingen gedaan die kunnen bijdragen aan betere interne communicatie.

10.7.1 K&K Cloud

Zoals eerder geconcludeerd is er over het algemeen geen structuur in de informatie- en communicatievoorziening bij Kunst en Kracht. Er mist een centrale plek die intern voor iedereen bereikbaar is, zoals een online 'cloud'. In hoofdstuk 5 wordt aangegeven dat men niet tevreden is hoe er met beleids- en beheerdocumenten wordt omgegaan. Er worden geen back-ups van gemaakt en ze zijn niet voor iedereen beschikbaar binnen de vereniging.

Een cloud zou daarvoor uitermate geschikt zijn, omdat het een centrale online plek is waar meerdere mensen vanaf hun eigen computer terecht kunnen. Deze cloud zou voor veel meer dan alleen beleids- en beheerinformatie kunnen dienen. Het is ook geschikt voor nieuwsberichten, vergadernotulen, algemene mededelingen, discussies en andere belangrijke zaken.

10.7.2 Geclusterde e-mail

Medewerkers van Kunst en Kracht ervaren een overload aan e-mailverkeer. Er is geen structuur in het verzenden van e-mails, maar er heerst een *we-sturen-alles-naar-iedereen* strategie. Dit kan eenvoudig opgelost worden door op een strategische wijze e-mail clusters

aan te maken. Er zullen dus 'doelgroepen' moeten worden gesegmenteerd, zodat er per groep kan worden gemaild en niet iedereen alles hoeft te ontvangen.

Verder moeten er duidelijke afspraken moeten worden gemaakt over wat er wel en niet via de e-mail verstuurd gaat worden. Wat niet in de e-mail thuis hoort, zou op de toekomstige K&K Cloud geplaatst kunnen worden.

10.7.3 Twee wekelijkse gesprekken

In hoofdstuk 4 en 6 is geconstateerd dat er weinig bottom-up communicatie plaatsvindt. *"Bottom-up communicatie houdt in dat er in een organisatie meer informatie van beneden naar boven stroomt, dan omgekeerd."* (Michels, W. 2010, p. 116) De geïnterviewde personen geven ook aan dat er soms weinig gebeurt met hun feedback en vragen die ze aan het bestuur hebben gesteld.

Persoonlijke communicatie moet een centraal communicatiemiddel worden binnen Kunst en Kracht. Eén of twee keer in de maand moeten medewerkers de mogelijkheid hebben een persoonlijk gesprek aan te vragen met bijvoorbeeld de voorzitter van hun werkgroep of een lid van het bestuur. Het is handig als hier vaste data worden gereserveerd, zodat medewerkers zich tijdig kunnen aanmelden. Bij dit gesprek kan de medewerker feedback geven en ontvangen en antwoord op vragen krijgen. Op deze manier wordt bottom-up communicatie, wat een aandachtspunt is bij de vereniging, gestimuleerd op een persoonlijke maar professionele manier.

10.7.4 4W-boekje

In het onderzoek is geconcludeerd dat voor medewerkers van Kunst en Kracht veel onduidelijkheid is over de functies en samenstelling van de organisatie. De vereniging heeft een organogram, maar deze wordt over het algemeen niet goed nageleefd. Er is weinig hiërarchisch verschil merkbaar. Dit komt voornamelijk door het gebrek aan structuur en de vriendschappelijke sfeer die binnen de vereniging heerst.

Functies moeten daarom duidelijker worden uitgelegd voor iedereen die actief is of actief wordt bij Kunst en Kracht. Dit kan relatief makkelijk opgelost worden. Het organogram moet beschikbaar gesteld worden, waar per functie de juiste namen bij staan. Dit kan in combinatie met een zogenaamd 'smoelenboek' waar informatie over de betreffende medewerkers staat, zoals hun functie, takenpakket, e-mailadres en vaste werkdagen. Dit boekje wordt het 4W-boekje genoemd, 4W staat voor wie-wat-wanneer-waar. Dit 4W-boekje zorgt ervoor dat er inzicht is in de organisatie; het geeft een gezicht aan diverse functies. Op deze manier kunnen nieuwe medewerkers ook bij Kunst en Kracht geïntroduceerd worden. Zij weten dan met wie ze te maken hebben en andersom.

10.7.5 Informatieboom

Zoals eerder vermeld maakt Kunst en Kracht gebruik van het Linking pin model van Likert (1961) Het is een oud maar veel voorkomende vergaderstructuur in organisaties. Bij deze structuur overlappen afdelingen of groepen elkaar in een organisatie. Een groepsleider van een bepaalde groep kan zomaar onderdeel uitmaken van een hiërarchisch hoger gelegen groep. Diegene is dus bij vergaderingen van beide groepen aanwezig en vormt dus een *linking pin* (schakel) binnen een organisatie. Bij dit model gaat communicatie (van top naar bottom) 'vanzelf' en wordt er verwacht dat het op deze manier bij iedereen terecht komt. Op deze manier is het lastig om te achterhalen of iedereen de informatie heeft ontvangen.

Het eerder geconstateerde kritiekpunt bij deze manier van informatie verspreiden is de grote kans op ruis. Dit kan met een kleine aanpassing worden opgelost: een informatieboom. Een informatieboom werkt hetzelfde als een telefoonboom. Als er bij een groep mensen iets doorgegeven moet worden, kan dat via een telefoonboom. De eerste op de lijst wordt dan gebeld, deze persoon belt twee mensen en deze mensen bellen ook weer twee mensen. Zo gaat de telefoonboom verder tot iedereen op de hoogte is gesteld. Dit idee is ook toepasbaar voor Kunst en Kracht, om zo controle en structuur te krijgen over de Linking pin

structuur. In het bestuur wordt dan afgesproken dat nieuws, wat meestal ergens doorheen sijpelt, gecontroleerd door wordt gegeven. Iedereen van het bestuur e-mailt twee personen van een andere werkgroep (dusdanig verdeeld dat elke werkgroep geweest is), deze personen van de werkgroep geven het aan de leden van hun werkgroep door, enzovoorts. Met deze zogenaamde informatieboom is de kans kleiner dat informatie niet wordt doorgegeven of dat er ruis bestaat.

10.8 Extra aanbevelingen

Op basis van gegevens en conclusies uit de externe analyse zijn er nog extra aanbevelingen gedaan op het gebied van relevante interne communicatiemiddelen.

10.8.1 Vergaderen 2.0

De vergaderingen van Kunst en Kracht worden als te gezellig, niet effectief en efficiënt ervaren, zoals eerder in dit hoofdstuk vermeld. In paragraaf 10.5.1 staat al uitgelegd hoe de vergaderingen effectiever en efficiënter gehouden kunnen worden. Hier volgt nog een extra aanbeveling voor de vergaderingen.

Er is naast onderzoek naar de interne omgeving ook onderzoek gedaan naar de externe omgeving. Er zijn verschillende trends en ontwikkelingen signaleerd waar Kunst en Kracht op in kan spelen. In hoofdstuk 8 is de trend 'staand vergaderen' besproken. Dit houdt in dat er tegenwoordig steeds nieuwere manieren zijn om effectief te vergaderen en face to face te communiceren. Er zijn in hoogte verstelbare werkplekken en communicatie- en vergaderruimten met enkel statafels (voor korte bijeenkomsten). Deze vormen zijn niet alleen ergonomisch gezien voordelig, maar dragen ook bij aan de efficiëntie van de communicatie. Mensen moeten langer staan, dus wordt tijd minder snel verspild. (Wiesner-hager.com, n.d.)

Dit is zeer aan te raden voor de vergaderingen bij Kunst en Kracht, waar het al gauw te gezellig wordt. Als mensen staand moeten vergaderen, zal er minder tijd verspild worden omdat mensen op deze manier niet zo comfortabel achteruit kunnen zitten op hun stoel. Vergadertijd zal daardoor effectiever en efficiënter worden benut.

10.8.2 Google Drive

In paragraaf 10.7 staan alle geadviseerde communicatiemiddelen omschreven. Tussen deze communicatiemiddelen zit een K&K cloud, een centrale online omgeving waar alle medewerkers terecht zouden kunnen. Een soortgelijke cloud kan veel geld kosten, iets wat bij verenigingen meestal beperkt is.

In de externe analyse in hoofdstuk 8 staat vermeld dat er in de sport- en cultuursector wordt bezuinigd. Door bezuinigingen in de culturele sector zijn (sport)verenigingen bij voorbaat beperkt in ontwikkeling. De ambitie om te groeien wordt geremd omdat hier doorgaans financieel draagvlak voor nodig is.

Een financieel vriendelijkere oplossing voor een cloud is Google Drive. Google Drive is een online omgeving waar men voor \$10,- onbeperkt bestanden kunt opslaan. Er kunnen verschillende leden aangemeld worden en gebruik maken van Google Drive. Het programma bevat een geïntegreerde agenda, face-to-face video bellen, mappenstructuur, eigen websites, online documenten typen, chatten en nog meer interactieve snufjes. (Google Drive, n.d.) Voor een vereniging met een financiële drempel is Google Drive voor \$10,- per maand dus een goedkope oplossing.

BRONVERMELDING

Literatuur

- Koeleman, H. (2003). *Interne communicatie als managementinstrument*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Koeleman, H. (2013). *Interne communicatie bij verandering*. Amsterdam: Adfo groep.
- Michels, W. (2010). *Communicatie handboek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Michels, W. (2013). *Communicatiestrategie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Michels, W. en Huyskens, I. (2011). *Brand-Id*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Mulders, M. (2014). *111 Management modellen*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Reijnders, E. (2010). *Basisboek interne communicatie*. Assen: Van Gorcum.
- Ruler, B. Van (2003). *Strategisch Management van Communicatie - Introductie van het Communicatiekruispunt*. Deventer: Samsom.

Websites

- 1cca. (2009). *Megatrend van vroeger: Individualisering*. Opgeroepen op maa 6, 2014, van 1cca.blogspot.com: <http://1cca.blogspot.nl/2009/11/megatrend-van-vroeger-individualisering.html>
- Binnenlands Bestuur. (mei 07, 2013). *Gemeentelijke bezuinigingen op sport treft arme kinderen*. Opgeroepen op nov 3, 2014, van binnenlandsbestuur.nl: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/gemeentelijke-bezuinigingen-op-sport-treft-arme.9021408.lynx>
- Bosch, M. van den, en Zweekhorst, P. (2009). *Fundering van communicatie en organisatie*. Opgeroepen op feb 12, 2015, van giraffevuew.com: <http://www.giraffevuew.com/artikelen/artikelen-1/index.html>
- Bruin, de, P. (2013). *Individualisering*. Opgeroepen op feb 18, 2015, van Trends.nl.wordpress.com: <http://trends.nl.wordpress.com/2013/02/14/individualisering/>
- Ecabo. (n.d.). *Trends en ontwikkelingen*. Opgeroepen op nov 3, 2014, van ecabo.nl: <http://www.ecabo.nl/juridisch/trends-ontwikkelingen/>
- Google Drive. (n.d.) *Google Drive for Work*. Opgeroepen op maa 26, 2015, van google.com: https://www.google.com/work/apps/business/driveforwork/?utm_campaign=emea-smb-apps-bkws-nl&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_term=%7Bkeyword%7D
- Kwant, L. (jul 4, 2013). *Gemeenten bezuinigen massaal op sport*. Opgeroepen op nov 3, 2014, van nieuwsuur.nl: <http://niewsuur.nl/onderwerp/525820-gemeenten-bezuinigen-massaal-op-sport.html>
- Movisie. (jan 31, 2014). *Feiten en cijfers vrijwillige inzet*. Opgeroepen op nov 3, 2014, van movisie.nl: <https://www.movisie.nl/feiten-en-cijfers/feiten-cijfers-vrijwillige-inzet>
- Reinhoudt, J. (n.d.). *Trends en ontwikkelingen*. Opgeroepen op maa 18, 2015, van mvonederland.nl: <http://www.mvonederland.nl/taxonomy/term/206/22155>
- Reinhoudt, J. (n.d.). *Wat is transparantie?* Opgeroepen op maa 18, 2015, van mvonederland.nl: <http://www.mvonederland.nl/transparantie/wat-is-transparantie>
- Slaa, A.M. (n.d.). *Sociale innovatie*. Opgeroepen op maa 18, 2015, van mvonederland.nl: <http://www.mvonederland.nl/sociale-innovatie>
- Wiesner Hager. (n.d.). *Trends op kantoor*. Opgeroepen op maa 18, 2015, van wiesner-hager.com: <http://www.wiesner-hager.com/nl/magazine/magazine-contact-15/trends-op-kantoor-47/>

Interne documenten

- Kunst en Kracht Tilburg (2014). *Actieplan Kunst en Kracht*.
- Kunst en Kracht Tilburg (2014). *Communicatieplan Kunst en Kracht*.