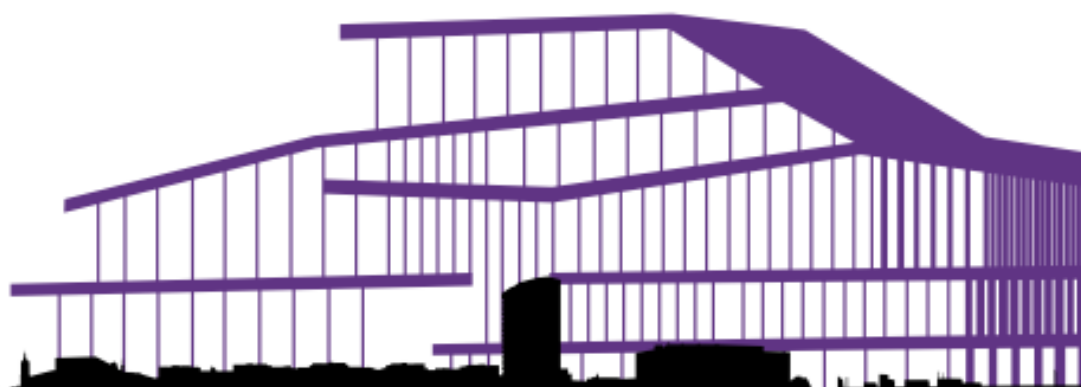


DE MAASPOORT

THEATER & EVENTS

BIJLAGEN INTERNE COMMUNICATIE: INTERACTIE & PLEZIER

Door Joris van der Heijden



Titel

Interne communicatie: Interactie & Plezier

Auteur

Joris van der Heijden

Opleiding

Fontys Hogeschool Communicatie

Begeleider

Ellen van Kuppenveld

Opdrachtgever

Linda van Vegchel

Plaats

Venlo

Datum

8 juni 2015

Inhoudsopgave

7.1 Afbakening begrippen.....	3
7.2 Het 7S model	4
7.3 De organisatiecultuur	7
7.4 Beleidsplan interne communicatie.....	11
7.5 Implementatieplan.....	12
7.6 De nieuwe nieuwsbrief	14
7.7 Vragenlijst semigestructureerde diepte interviews	20
7.8 Enquête.....	21
7.9 Referenties	27

7.1| Afbakening begrippen

Actoren

Met actoren worden in dit onderzoek de volgende groepen bedoeld:

- De medewerkers in dienst van de Maaspoort
- De vrijwilligers in dienst van de Maaspoort
- De medewerkers van restaurant Luif & de catering van De Maaspoort

Interne communicatie

Er bestaan vele verschillende definities van interne communicatie, een paar voorbeelden zijn:

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

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

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

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

Organisatiecultuur

Hofstede & Hofstede (2005) onderscheiden twee verschillende definities van cultuur, namelijk cultuur één en cultuur twee:

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

In deze scriptie wordt de definitie van cultuur twee gehanteerd.

7.2| Het 7S model

7.2.1| Shared values

Met shared values wordt de visie en missie van de organisatie bedoeld. Volgens het operationeel marketingplan 2013 – 2017 is de visie van De Maaspoort:

“De visie van Theater de Maaspoort is dat de (sociaal) culturele functie van het theater verder uitgebouwd moet worden door stimulering van vernieuwing in de markt. Dit kan het theater alleen maar doen door kwaliteit te leveren op alle niveaus. Theater de Maaspoort wil een kameleon zijn in al haar activiteiten, met behoud van een hoogwaardige uitstraling. Verder wil Theater de Maaspoort dat van haar faciliteiten intensiever gebruik wordt gemaakt (optimale traffic). Bij dit alles gelden de volgende criteria: kwaliteit, diversiteit, toegankelijkheid, vernieuwing, publieksbereik, verankering in de samenleving, profilering en financiële haalbaarheid.”

De Maaspoort stelt zich daarnaast als missie om mensen te inspireren, te prikkelen en te vermaken. De Maaspoort claimt de titel 'Huis van de Stad', waarmee het uit wil dragen dat De Maaspoort toegankelijk is voor alle inwoners van de regio. Ook het centraal stellen van de gasten wordt als belangrijke kernwaarde neergezet.

Iedere show trekt andere bezoekers, dus bij iedere show worden de shared values op een net iets andere manier gecommuniceerd. De Maaspoort dient binnen haar eigen kwaliteiten en kernwaarden een kameleon te zijn.

7.2.2| Strategy

De belangrijkste strategische keuzes die een organisatie maakt, zijn de doelstellingen. Zowel in het beleidsplan 2012-2016, als in het operationeel marketingplan 2013-2017 staan veel doelstellingen genoemd. Deze doelstellingen sluiten aan op zeven kritische succesfactoren, om een goed beeld te krijgen van de strategie van De Maaspoort kan er gekeken worden naar deze factoren. Dit zijn:

1. De kwaliteit, diversiteit en samenstelling van de programmering;
2. De kwaliteit van de dienstverlening (betrokken, gemotiveerde en competente medewerkers in een gastvrije ambiance);
3. Goede relatie met stakeholders (publiek, bestuur gemeente Venlo, bedrijfsleven, verenigingen en amateurbesspelers en collega culturele instellingen)
4. Een flexibele, gastvrije en klantgerichte organisatie;
5. Optimale toegankelijkheid
6. Optimaal geïntegreerde bedrijfsprocessen in de ICT-structuur;
7. Uitnodigend, up-to-date gebouw.

Alle doelstellingen dienen bij te dragen aan het behalen/behouden van deze succesfactoren. Door politieke ontwikkelingen (minder subsidie) en ontwikkelingen in de samenleving (consumenten geven minder geld uit aan theater dan vroeger), moet de organisatie steeds commerciëler worden. Deze commercialisering gepaard laten gaan met de culturele diversiteit die De Maaspoort wil bieden, is strategisch belangrijk voor De Maaspoort.

7.2.3| Systems

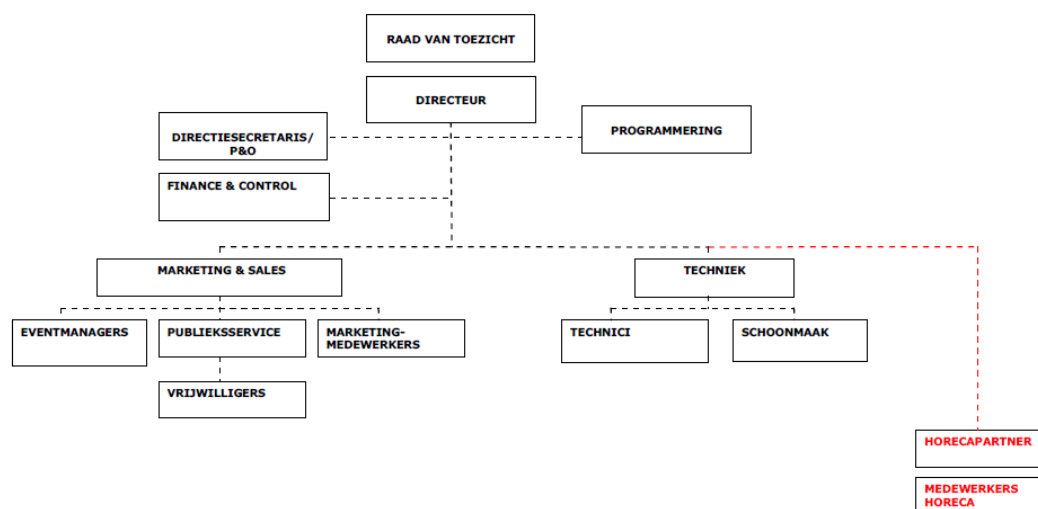
Onder systemen vallen zowel formele als informele systemen binnen de organisatie. De Maaspoort maakt gebruik van verschillende systemen, de belangrijkste zijn:

- Een planningssysteem om voorstellingen en evenementen in te plannen (YesPlan) Aan de hand van dit systeem wordt de organisatie rondom evenementen verzorgd, evenementen worden volgens afspraak met de klant ingepland door de evenementenafdeling. Hierna kunnen de afdelingen horeca, publieksservice en techniek de benodigde informatie uit YesPlan halen, waardoor ze idealiter op de hoogte zijn van alles dat er tijdens het evenement door hen gedaan moet worden. YesPlan wordt structureel bijgehouden door de afdeling events.
- Een klantenbestand, waarin gegevens van klanten opgeslagen worden. Op deze manier worden klanten ingedeeld in verschillende doelgroepen.

Deze systemen worden in de analyse van het huidige communicatiebeleid verder toegelicht.

7.2.4| Structure

De Maaspoort is in de afgelopen jaren naar eigen zeggen méér met minder gaan doen, dit houdt in dat het aantal fte verminderd is en dat er afdelingen verdwenen zijn. Zo is de horeca-afdeling tegenwoordig geen tak meer van De Maaspoort, maar wordt er samengewerkt met Ria Joosten catering. Het huidige organogram van De Maaspoort ziet er als volgt uit:



Om tot de huidige structuur te komen is het aantal fte flink teruggebracht. Op de afdeling techniek is aangekondigd dit aantal nog verder terug te brengen, totdat er een kernteam overblijft. Dit kernteam werkt samen met een poule ZZP'ers.

MT: "Je merkt dat er doordat er de afgelopen jaren afscheid genomen is van collega's een soort angst heerst onder sommige medewerkers. 'Ben ik de volgende?' is een vraag die medewerkers zichzelf en ons stellen."

7.2.5| Style

Onder style wordt de stijl van bedrijfsvoering bij De Maaspoort verstaan. De Maaspoort heeft een redelijk platte structuur, met weinig hiërarchie. De directie heeft de wens dat het kleine beetje hiërarchie dat er is wel gerespecteerd wordt, zo dienen medewerkers zaken eerst met hun eigen afdelingshoofd te bespreken voordat het bij de directie terechtkomt.

Er wordt samengewerkt vanuit een afdelingsstructuur, binnen iedere afdeling worden verschillende taken opgepakt. Samenwerkingen tussen verschillende afdelingen komen vooral voor bij grote projecten (zoals de heropening na de verbouwing).

Er zijn twee verschillende leiderschapstijlen te onderscheiden binnen De Maaspoort. De kenniswerkers krijgen veel vrijheid, op de marketingafdelingen wordt het werk bijvoorbeeld verdeeld op basis van resultaatgebieden in het beleidsplan. Medewerkers mogen in principe zelf weten hoe ze dit resultaat behalen, zolang het beoogde resultaat behaald wordt.

Op de techniekafdeling wordt er daartegenover juist wat strakker op gezeten, dit komt deels doordat er in het verleden door sommige medewerkers misbruik gemaakt werd van geboden vrijheden. Mede hierdoor is er nu een strakkere controle, waarbij medewerkers bijvoorbeeld checklists in moeten vullen of hun uren tot in detail moeten verantwoorden.

Medewerker: "Ik werk hier nu al zo lang, ik weet echt wel wat ik allemaal moet doen en hoe ik dat het best aan kan pakken."

7.2.6| Staff

De belangrijkste eisen die De Maaspoort aan haar managers stelt, is dat zij over een coachende en resultaatgerichte leiderschapstijl beschikken. Ook op beleidsmatig niveau moeten ze kunnen aansluiten, het is cruciaal dat de doelstellingen aansluiten bij de wensen van managers binnen de organisatie.

Ieder jaar wordt er met iedere manager en medewerker een zelfbeoordelingsgesprek gehouden, hierin wordt op basis van zelfreflectie een beoordelingsgesprek gevoerd. Medewerkers kunnen met een goede beoordeling één stap vooruit zetten qua salaris en bij een uitstekende beoordeling twee stappen. Bij een negatieve beoordeling wordt een verbetertraject opgesteld.

7.2.7| Skills

In het functieboek (Maaspoort, 2012) wordt omschreven welke vaardigheden iedere medewerker in De Maaspoort dient te hebben, dit zijn de volgende vaardigheden:

- De medewerker is klant- en gastgericht
- De medewerker is servicegericht
- De medewerker is resultaatgericht
- De medewerker is kwaliteitsgericht
- De medewerker is pro-actief
- De medewerker werkt goed samen

Naast deze competenties die in de hele organisatie aanwezig dienen te zijn, zijn er verschillende competenties per functie opgesteld. Naast de genoemde competenties in

het functieboek is door middel van observatie waargenomen dat De Maaspoort een flexibele, resultaatgerichte organisatie is. Het grootste deel van de medewerkers is gemotiveerd om hard te werken en is daadwerkelijk trots om voor De Maaspoort te mogen werken.

Nieuwe medewerkers die worden aangenomen worden vanaf de sollicitatieprocedure al meegenomen in het beleidsplan, waardoor medewerkers aan worden getrokken die aan de hand van dit plan kunnen en willen werken.

7.3| De organisatiecultuur

7.3.1| Proces vs resultaat

Procesgericht	Resultaatgericht
Risico's vermijgend.	Op gemak in risicovolle situaties.
Zo weinig mogelijk inspannen.	Uiterste best doen.
Elke dag zo'n beetje hetzelfde.	Elke dag een nieuwe uitdaging.

Binnen De Maaspoort heerst niet één duidelijke cultuur, er is vanuit het management een duidelijke wens voor een resultaatgerichte cultuur. Medewerkers geven tijdens interviews aan dat deze resultaatgerichte cultuur in bepaalde afdelingen beter tot uiting komt dan in anderen: 'Er heerst een eilandcultuur binnen De Maaspoort, je merkt dat bepaalde medewerkers vol voor de resultaten gaan en andere medewerkers tevreden zijn als hun salaris aan het eind van de maand weer wordt bijgeschreven. Medewerkers die niet vol voor het resultaat gaan, hebben de neiging om andere medewerkers op hun afdeling mee te nemen in hun manier van werken.' Medewerkers geven wel aan dat alle afdelingen steeds resultaatgerichter worden, bij de een gaat het echter sneller dan bij de ander.

De overgang wordt door verschillende medewerkers beschreven als een overgang van een 'ambtelijke, culture' naar een 'commerciële, harde en resultaatgerichte' cultuur. Deze overgang is volgens medewerkers vooral ingezet doordat dit noodzakelijk is met alle bezuinigingen op het gebied van cultuur. Ook het aanstellen van een nieuwe directeur een aantal jaar geleden speelt hier volgens hen een belangrijke rol in.

7.3.2| Mens vs werk

Mensgericht	Werkgericht
Rekening houden met persoonlijke problemen.	Sterke druk uitoefenen om werk af te krijgen.
Verantwoordelijkheid nemen voor welzijn van werknemers.	Uitsluitend interesse in het werk dat wordt afgeleverd.
Nemen van beslissingen door groepen.	Nemen van beslissingen door individuen.

De overgang van een procesgerichte naar een resultaatgerichte cultuur is ook terug te vinden in deze dimensie. Zo geven medewerkers aan dat er vroeger veel meer een 'gezelligheidssfeer' heerste.

Medewerker: "Vroeger gingen we nog wel eens met zijn allen wat eten, en werd er heel wat af gelachen. Tegenwoordig is de sfeer een stuk serieuzer en gaat het vooral over werk gerelateerde onderwerpen."

Verschillende medewerkers geven aan dat dit wat hen betreft (op kantoor) iets te ver is doorgeschoten: "Er wordt op kantoor weinig tijd genomen om met elkaar te communiceren en om elkaar te leren kennen, er zou best iets meer aandacht voor de collega's mogen zijn. Zeker ook op informeel gebied." Ook in de onderlinge communicatie is de toon vaak zakelijk en hard, waar medewerkers aangeven dat dit best iets vriendelijker en persoonlijker zou mogen.

Buiten het kantoor heerst de mensgerichte cultuur sterker, geven verschillende medewerkers aan die buiten het kantoor werken. "Wij vinden het belangrijk om elkaar ook op persoonlijk niveau te leren kennen, dit draagt bij aan een positiever werkklimaat."

7.3.3| Organisatiegebonden vs professioneel

Organisatiegebonden	Professioneel
Zich identificeren van werknemers met hun organisatie.	Zich identificeren van werknemers met hun beroep.
Aantrekken van mensen uit juiste familie, sociale klasse en schoolachtergrond.	Aantrekken van mensen vanwege geschiktheid voor het werk.
Normen van het werk gelden ook thuis.	Privé-leven is ieders eigen zaak.
Niet ver vooruit denken.	Jaren vooruit denken.

De trots op de organisatie is in De Maaspoort heel erg aanwezig, in veel interviews werd aangegeven dat het als fantastisch ervaren wordt om in De Maaspoort te mogen werken. Je kunt wat dat betreft dus zeggen dat De Maaspoort een organisatiegebonden organisatie is. Onder een gedeelte van de medewerkers is de professionele cultuur de afgelopen jaren echter ook steeds sterker naar voren gekomen. Er zijn mensen aangetrokken die zich met hun beroep identificeren en hierom in zichzelf investeren. Vanuit het MT wordt er jaren vooruit gedacht (bijvoorbeeld terug te zien in een meerjarenplan op het gebied van beleid) en mensen worden aangetrokken op basis van geschiktheid van het werk.

Concluderend heerst er ook op dit gebied een eilandcultuur, waar de identificatie met de organisatie een uitzondering op is. Het MT/de directie heeft de wens om een steeds professionelere organisatie te worden, zonder de identificatie met de organisatie te verliezen.

7.3.4| Open vs gesloten

Open	Gesloten
Openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders.	Geslotenheid en geheimzinnigheid, zelfs voor eigen medewerkers.
Haast iedereen past in organisatie.	Alleen bijzondere mensen passen in organisatie.
Nieuwe medewerkers voelen zich snel thuis.	Nieuwe medewerkers voelen zich niet snel thuis.

In vrijwel alle interviews wordt aangegeven dat er een open cultuur heerst binnen De Maaspoort, eigen observaties onderschrijven dit. Nieuwe mensen worden snel opgenomen in de organisatie en worden vanaf de sollicitatieprocedure al meegenomen in het beleid. Daarnaast zijn veel documenten voor iedereen beschikbaar en is transparantie een belangrijk doel van de organisatie.

7.3.5| Strak vs los

Strakke controle	Losse controle
Zich bewust van kosten.	Zich niet bewust van kosten.
Zich strikt houden aan vergadertijden.	Zich bij benadering houden aan vergadertijden.
Serius praten over bedrijf en werk.	Grappen maken over het bedrijf en werk.

Binnen De Maaspoort heerst een strakke controle, sinds dat de cultuurverandering is ingezet wordt er gehamerd op het bewustzijn van kosten. Om kosten te besparen heeft er een reorganisatie plaatsgevonden, waarbij het aantal fte's sinds 2011 van 33,7 naar 19,3 is teruggebracht.

7.3.6| Pragmatisch vs normatief

Pragmatisch	Normatief
Tegemoet komen aan wensen van de klant.	Correct toepassen van procedures.
Resultaten belangrijker dan procedures.	Procedures belangrijker dan resultaten.
Pragmatische houding tegenover ethiek.	Hoge normen inzake ethiek.
Nauwelijks nuttige bijdrage aan samenleving.	Nuttige bijdrage aan samenleving.

De directie en het management van De Maaspoort willen graag een pragmatisch beleid voeren, de klant (zowel zakelijk als consument) zouden in alles wat er gedaan wordt

centraal moeten staan. Resultaten worden daarnaast centraal gesteld. Deze instelling van het management is echter nog niet in alle afdelingen van de organisatie doorgedrongen.

Medewerker: : "Soms zien collega's iets fout gaan, maar pakken ze het niet op. Ze denken dan: 'dit hoort niet bij mijn takenpakket'."

Normatief gedrag komt nog voort uit de organisatiecultuur van vroeger, waarin vooral via standaardprocedures gewerkt werd. In de huidige gewenste cultuur wordt flexibiliteit en inspelen op zaken die je op de werkvloer tegenkomt vereist.

Ook qua bijdrage in de samenleving zie je de cultuurverandering van normatief naar pragmatisch terug. Zo geeft een medewerker in een interview aan dat de bijdrage van De Maaspoort aan de omgeving steeds minder wordt: "Als je als theater claimt het Huis van de Stad te zijn, moet je je hier ook naar gedragen. Steeds meer partijen kunnen De Maaspoort echter niet meer (of met heel veel moeite) betalen. Ik vind dat we hierin te commercieel zijn geworden." In een interview met het management wordt echter aangegeven dat er juist steeds meer lokale, culturele verhuringen zijn. Dit wordt door een gedeelte van de medewerkers niet zo beleefd, waardoor de organisatie door hen als té commercieel wordt gezien.

7.4| Beleidsplan interne communicatie

INTERN COMMUNICATIEBELEID DE MAASPOORT

Heb je vragen of opmerkingen over ons interne communicatiebeleid? Loop dan eens binnen bij Linda van Vegchel of Mariëlle Warmerdam!

Interactie & Plezier

Iedereen draagt bij aan een goede interne communicatie. De verantwoordelijkheid om benodigde informatie te halen en te brengen ligt dus bij jezelf.

Centraal in de communicatie van De Maaspoort staan interactie & plezier. Heb je een idee hoe iets beter of leuker kan? Zoek elkaar dan op of sluit aan bij een relevant overleg.

Ieders bijdrage is welkom!

Communicatief leiderschap

Leidinggevendens blijven hun communicatieve vaardigheden ontwikkelen door middel van communicatiesessies met andere leidinggevendens. Heb je tips of opmerkingen over de communicatie van je leidinggevende? Geef ze dan vooral!

Samen groeien

Om gasten de best mogelijke beleving te bieden, is het belangrijk dat we kritisch naar onszelf kijken. Hiervoor moeten we elkaars sterke en zwakke punten kennen. Daarnaast dient iedereen open te staan voor feedback. Als je feedback ontvangt, laat de gever van feedback dan weten wat je er mee gaat doen.

Eén organisatie

We willen geen eilanden zijn, maar één organisatie die de gast centraal zet. Daarom werken we met gemixte werkplekken en zetten we interne zaken zo min mogelijk op de mail. In plaats daarvan gaan we zoveel mogelijk met elkaar in gesprek. Dit kan bijvoorbeeld bij de statafels in de gang.

Tijdens personeelsbijeenkomsten stellen we beleid en doelstellingen **samen** op. We bedenken **samen** hoe we deze doelstellingen kunnen behalen en het beleid in onze dagelijkse werkzaamheden kunnen laten terugkomen.

Weg met de hiërarchie

De Maaspoort is een platte organisatie, ook in de communicatie kennen we geen hiërarchie. Zo kunnen medewerkers overal mee naar hun leidinggevende gaan en één dag in de maand binnenlopen bij de directie.

Daarnaast maakt De Maaspoort gebruik van een overlegstructuur waarin iedereen overal over mee mag praten. De overlegagenda is openbaar, iedere medewerker mag zelf bepalen bij welk overleg hij/zij wel of niet aansluit. Er bestaan bij De Maaspoort dus geen MT-overleggen, alleen beleidsoverleggen.

Informatiedeling

Belangrijke zaken worden in teamoverleggen besproken. De redactie voor de nieuwsbrief bestaat uit medewerkers van verschillende afdelingen. Hierdoor is iedere nieuwsbrief een verhaal vanuit de organisatie.

Uitwisseling

Het is belangrijk dat we op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden. Iedere medewerker loopt daarom stage op een andere afdeling.



7.5| Implementatieplan

Dit implementatieplan geeft aan wanneer en door wie communicatieadvies geïmplementeerd dient te worden. Aan de hand van dit plan kunnen adviezen in deze scriptie in de praktijk gebracht worden. Mariëlle en Linda zien er als verantwoordelijken voor de interne communicatie op toe dat dit plan wordt opgevolgd.

Onder het kopje 'stap #' wordt aangegeven in welke volgorde de adviezen geïmplementeerd dienen te worden. Als twee adviezen onder hetzelfde stap # vallen, wil dit zeggen dat de adviezen tegelijkertijd geïmplementeerd kunnen worden.

Stap #	Advies	Hoe	Door wie
#1	Gunstig communicatieklimaat scheppen bij techniekafdeling	Gesprekken met als doel lange termijn oplossingen	Directie en techniekmanager
#2	Als leidinggevendenden gezamenlijke betekenissen rondom het communicatiebeleid creëren	Eerste communicatiesessie	Georganiseerd door Linda & Mariëlle
#3	Medewerkers op de hoogte brengen van nieuwe communicatiebeleid en wat dit voor hen betekent	In team overleggen	Teamleiders
#3	Eerste stap naar toepassing interactievisie in overleggen	Overleggen beginnen met rondvraag	Teamleiders
#4	Communicatiebeleid onder medewerkers verspreiden	Ophangen op verschillende locaties, doorsturen	Mariëlle & Linda
#4	Van linking pins naar communicatieve leiders, hoe pakken we de linking pin problemen aan?	Tweede communicatiesessie, na afloop volgende sessie plannen	Georganiseerd door Linda & Mariëlle
#4	Bruggen bouwen tussen eilanden d.m.v. bewustwording	Stage lopen op elkaars afdeling	Linda & Mariëlle maken een planning
#4	Open overlegstructuur implementeren	Overlegagenda openbaar maken, afspraken op papier zetten. Open overlegstructuur is aangekondigd in stap 2.	Linda & Mariëlle
#4	Nieuwsbriefredactie samenstellen en instrueren over maandelijkse nieuwsbrief	Teamleider vraagt rond in team, eventueel nog interne mailing	Teamleiders
#4	Beleidsplan in cartoonvorm opstellen	Er wordt een afspraak gemaakt met een cartoonist	Linda & Mariëlle
#4	Smoelenboek opstellen	Medewerkers input vragen en bundelen	Linda & Mariëlle

#5	Taakinformatie rondom evenementen oppakken	Eventmanager gaat met teams betreffende afdelingen om tafel	Eventmanager & teamleiders
#5	Bruggen bouwen tussen eilanden d.m.v. gemixte werkplekken en het faciliteren van interactie	Faciliteiten regelen, in gesprek gaan met afdelingen	Teamleiders betrokken afdelingen
#5	Open feedbackcultuur	Medewerkers persoonlijkheidstests laten maken en deze bespreken	Teamleiders
Vaste momenten	Personeelsbijeenkomsten	Zie scriptie	Georganiseerd door Linda & Mariëlle
Jaarlijks	Interne communicatie evalueren	Teamleiders in teamoverleggen	Linda & Mariëlle verzamelen input en stellen verbeterplan op
Structureel	Minder mailen	Actief ontmoedigen	Teamleiders
Structureel	Informeel contact aanmoedigen	Bijv. gezamenlijke lunch voorstellen	Iedereen
Structureel	Doorpraten na aankondigingen	Team bijeen roepen voor aankondigingen	Teamleiders
Structureel	Meer erkenning	Rondlopen op werkvloer, andere omgang met fouten, meer specifieke complimenten	Iedereen
Na eerste sessies doorlopende cyclus	Communicatiesessies	Vaste momenten in agenda prikken	Georganiseerd door Linda & Mariëlle

7.6| De nieuwe nieuwsbrief

Op de volgende pagina's is een voorbeeld van de nieuwe nieuwsbrief van De Maaspoort te zien, wanneer de nieuwsbrief daadwerkelijk wordt geïmplementeerd wordt geadviseerd om deze in samenwerking met een vormgeefster op te stellen.

NIEUWSBRIEF JUNI 2015

De Maaspoort



D E M A A S P O O R T

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

Ook medewerkers willen we
Inspireren, Prikkelen en Vermaken



Geprikkeld door de directie

Wijzer Werven

De Maaspoort is via een kennismakingsgesprek geselecteerd om haar fondsenwerving en financieringsmix te kunnen verbeteren, door mee te doen aan Wijzer Werven: hét trainings- en coachingsprogramma voor de culturele sector. Wijzer Werven gaat de directiesecretaris gedurende 6 maanden ondersteunen en concentreert zich op training en coaching van de organisatie (ontwikkelen financieringsplan en relatienetwerkplan) en financiering (vaardigheden werven ontwikkelen).

Stimuleringsprijs Mens en Cultuur

De Maaspoort heeft zich niet mogen plaatsen als een van de genomineerden voor de Stimuleringsprijs Mens en Cultuur. Wij gaan een nieuwe poging wagen in 2015 en zetten dan in op duurzaamheid, innovatie en passie medewerkers.

Verzuimmanagement 2015

Kritische Prestatie Indicatoren (KPI)

	2015	2014	2013	2012	2011
ZV% De Maaspoort	5,4%	3,5%	4,6%	9,4%	10,7%
	1 ^e kwartaal				
Centraal Bureau Statistiek		3,7%	3,9%	4,0%	4,2%
		t/m 2 ^e kwartaal 2014			
Streefpercentage De Maaspoort i.c. beïnvloedbaar	2%				

Ziekteverzuimpercentage 1^e kwartaal 2015 is aan de hoge kant en niet beïnvloedbaar geweest. Twee langdurig zieken en verschillende ziekmeldingen met griep (langdurig deze keer) leidden tot een hoger percentage.

Samenwerking GRENSWERK

Samenwerken met GRENSWERK ligt voor de hand. Samen bieden De Maaspoort en GRENSWERK meer mogelijkheden aan boekers. De zaal in GRENSWERK en de Frans Boermans zaal hebben beiden hun charme en verschillen in capaciteit, dat maakt Venlo interessant voor diverse popartiesten. De start van deze samenwerking zorgt voor terugkeer van Bo Saris. Bo Saris gaf vrijdag 20 maart een stomende show in een uitverkocht GRENSWERK. Tijdens die show kondigde hij zijn terugkeer aan in de pop-uitvoering van de Frans Boermans zaal van De Maaspoort op vrijdag 30 oktober dit jaar.

Stichting Aspergerie

Het bestuur van de Stichting Aspergerie heeft laten weten geen gebruik te zullen gaan maken van onze accommodatie in 2015.



Ook medewerkers willen we
Inspireren, Prikkelen en Vermaken



Geïnspireerd door de marketingafdeling

Interne communicatie

Joris van der Heijden (Fontys Hogeschool) is binnen De Maaspoort begonnen aan zijn afstudeeropdracht Interne Communicatie. De centrale vraag in het onderzoek is: "Hoe kan het interne communicatiebeleid van De Maaspoort worden vormgegeven?" Na deskresearch, interviews en een schriftelijke enquête wordt in week 23 het strategisch advies gepresenteerd. Voor een terugkoppeling richting Raad van Toezicht wordt gezorgd.

Ontwikkeling kaartverkoop (excl. schoolvoorstellingen)

De ontwikkeling kaartverkoop laat zien dat de teller voor seizoen 2013/2014 op 49.168 kaarten is blijven staan. Het seizoen 2014/2015 laat na de goede start ook een goede voortgang zien en loopt ook in het nieuwe jaar goed door. Op meetmoment 16 maart staan we met 49.196 al hoger dan de eindstand van 2013/2014. Naar verwachting verkopen we nog zo'n 1800 kaarten waardoor we uit zullen komen op zo'n 51.000 kaarten. Er zijn 26 voorstellingen uitverkocht op dit moment.

Customer Journey

In samenwerking met Hospitality People is het onderzoek naar de customer journey afgerond. Welke klantreis legt een klant af bij De Maaspoort en welke touchpoints (momenten dat klanten in contact komen met De Maaspoort) zijn cruciaal in het kader van beleving en kwaliteit.

Er is een rapport gepresenteerd: Hoe kunnen we de afdeling publieksservice nog meer klantgericht maken waardoor we mensen een excellente service kunnen bieden zonder daarmee efficiency te verliezen. Op basis van dit onderzoek zal de komende periode een plan ontwikkeld worden voor de nieuwe koers van de afdeling publieksservice.

De gasten zijn echter niet de enige klantgroep van De Maaspoort, ook de zakelijke klant en de artiesten willen we een topervaring bieden. Daarom zal ook hun customer journey de komende tijd onderzocht worden.

Prikkels van programmering

Het programma voor 2015-2016 is alweer rond. Het seizoen 2014-2015 loopt nog. Graag neem ik jullie even mee in de ontwikkelingen van deze twee seizoenen.

Stijgende lijn in verkoop

Vorig seizoen mochten we al constateren dat we een stijgende lijn in de verkoop hadden, zelfs beter dan de landelijke tendens.

Terwijl het seizoen 2014-2015 nog volop loopt, is het fantastisch om al in maart te mogen zeggen dat de doelstelling om een budgettair neutraal resultaat te halen, behaald is! We waren blij met het programma dat we hebben kunnen vastleggen en de afdeling marketing/publieksservice heeft heel hard gewerkt om de begrote verkoopcijfers te halen. Het is fantastisch om te zien hoe de gezamenlijke inspanningen tot zo'n positieve resultaten leiden! Dank daarvoor.

Voor een totale evaluatie is het nu nog te vroeg. Onderstaand een aantal noemenswaardige feiten uit dit programmeringsjaar en een doorkijkje naar het nieuwe seizoen.

Bijgeboekte voorstellingen:

- Theo Maassen – Auf Deutsch
- Najib Amhali - Succesoptie vastgelegd
- Niels Geusebroek – Muziek
- Huub Stapel M/V2
- André Kuipers – Theatercollege
- Conservatorium Orkest met een klassiek concert

Voor de eerste keer organiseerden we ook de mogelijkheid voor bezoekers om met een theaterreis mee te gaan naar de voorstelling "Anne" in Amsterdam.

Samenwerking

De samenwerking met de **theaters in Noord- en Midden Limburg en Parkstad Limburg** (Heerlen) Theaters is constructief voortgezet.

Met Parkstad Limburg Theaters blijven we doorgaan om de grote producties alleen in Venlo en in Heerlen te plaatsen. Daarmee wordt Venlo steeds meer als grootste theater in Noord-Limburg op de kaart gezet.

De samenwerking met het **Poppodium 'Grenswerk'** bestaat tot nu toe uit het opnemen van programma's op elkaars websites en doorverwijzing.

De eerste concrete boeking die gezamenlijk gedaan is, is het concert van Bo Saris dat op 30 oktober a.s. plaatsvindt en is opgenomen in de programmering van De Maaspoort en Grenswerk.

We hebben gesprekken gevoerd met **De Zomerparkfeesten** en we zijn blij te kunnen vertellen dat deze hebben geleid tot deelname van De Maaspoort aan de zomerparkfeesten.

Talentontwikkeling en -ondersteuning

Op 21 maart jl. heeft de theatervoorstelling van STERway to Heaven, die in het kader van ondersteuning van jong talent geprogrammeerd was, plaatsgevonden. De Maaspoort heeft de jonge talenten Bas van Bree en Vincent van Reen (uitgebreed met 3 bandleden) daadwerkelijk ondersteund met adviezen, techniek, repetities. Het is een kwalitatief erg goede productie geworden. Het publiek (220 bezoekers) had veel lof voor De Maaspoort vanwege de kansen die zij jonge talenten hiermee biedt.

Volgend seizoen wordt in dit kader de muziekgroep "Heart Beat" opgenomen in het programma.

Op educatief gebied heeft Venlo met Heerlen de schoolmusical Awards (voor basisscholen) in het leven geroepen.

Overige inspiratie

Publieksservicemedewerkers

Na vertrek van Roy Hendrickx als oproepmedewerker begin januari jl. bleek dat de afdeling publieksservice minder flexibel is geworden qua bemensing op momenten dat medewerkers ziek zijn of vakantie hebben. Wij zijn op zoek gegaan naar 2 oproepmedewerkers die het team per direct kunnen komen versterken en hebben deze gevonden in de persoon van Harold Duckers en Michelle Jaspers. Beiden zijn inmiddels enthousiast begonnen aan hun inwerkperiode.

Robin Moens en Thea Veenstra hebben de vrijwilligerspoule Publieksbegeleiders verlaten en Jan Meesters en Anne Scholtens komen ons versterken. De totale vrijwilligerspoule bestaat op dit moment uit 23 vrijwilligers.

Verzoek om deuren te sluiten en lichten uit te doen

Als Maaspoort vinden we het belangrijk om milieubewust te werken. Daarom willen we iedereen nogmaals verzoeken om bij het verlaten van een ruimte de deur te sluiten en de lichten uit te doen. Alvast bedankt!

Verjaardagen

Er zijn de afgelopen weken weer een hoop verjaardagen geweest, wij feliciteren bij deze:

Marij Janssen (4 maart) – Annie Janssen (10 maart) – Graham Short (13 maart) – Carin Wienen (16 maart)

Ook de komende periode hebben we weer een paar jarigen in ons midden, vergeet de volgende mensen vooral niet om de nek te vliegen voor een innige felicitatie:

Annemiek Breuer (3 april) – Ellen Geurts (8 april) – Ton Lamberts (15 april) – Anne Scholtens (19 april)

Nieuwsbrief vanuit PFZW

We hebben een nieuwsbrief van PFZW ontvangen, deze lees je hier:

Geachte heer/mevrouw,

In januari is de balans opgemaakt van onze resultaten over 2014. De dekkingsgraad daalde het vierde kwartaal van 2014 naar 102%. Dit is 7 procent lager dan de stand van eind 2013. De waarde van de beleggingen steeg in het vierde kwartaal naar 161,7 miljard. Het rendement tot en met het vierde kwartaal is 15,5% en hoger dan het rendement in 2013.

Modernisering van het pensioenstelsel

Peter Borgdorff zegt hierover: "Pensioenfonds Zorg en Welzijn heeft een goed rendement van 15% behaald over 2014. Daar zijn we trots op. Helaas heeft de extreem lage rentestand een veel grotere invloed op de dekkingsgraad dan het rendement. Die dekkingsgraad was dan ook maar 102% eind december. Dit betekent voor 2015 dat we de pensioenen niet met de koopkracht mee kunnen laten groeien. Goed nieuws is wel dat we de premie een beetje kunnen verlagen."

PFZW heeft als ambitie om de pensioenen van onze deelnemers te indexeren. Daarom zetten wij onze schouders onder een meer structurele modernisering van het Nederlandse pensioenstelsel. Wij juichen de Nationale Pensioendialoog dan ook van harte toe en hebben staatssecretaris Klijnsma inmiddels verteld wat onze beelden daarbij zijn. Daarnaast blijft PFZW pleiten voor versnelling van een verdere verbetering van de premieovereenkomst met collectieve risicodeling."



7.7| Vragenlijst semigestructureerde diepte interviews

Algemeen:

1. Kun je je functie kort omschrijven?
2. Hoe lang werk je bij De Maaspoort?
3. Wat versta je onder interne communicatie?

De organisatie:

4. Hoe zou je de cultuur binnen De Maaspoort omschrijven?
5. Hoe zou je de sfeer binnen De Maaspoort omschrijven?

Communicatie binnen de organisatie:

6. Wat gebeurt er volgens jou op dit moment aan interne communicatie? Welke rol speel je hier zelf in?
7. Ben je tevreden met deze rol? Zo niet, welke rol zou je graag spelen binnen de IC?
8. Wat zie je als de belangrijkste communicatiemiddelen binnen de organisatie?
9. Welke communicatiemiddelen zou je het liefst gebruiken voor IC?
10. Is er voldoende mogelijkheid voor feedback?
11. Ontvang je voldoende xx-informatie? Op welke manieren (van wie, via welk kanaal)?

Xx= Taak, beleid, beheer, sociale, motiverende (begrippen worden tijdens interview toegelicht door interviewer)

12. Welke soort(en) informatie zou je meer/minder/anders willen ontvangen?

Communicatie van de afdeling:

13. Hoe verloopt de communicatie binnen jullie afdeling?
14. Wat zijn de goede punten van de communicatie binnen jullie afdeling?
15. Wat zou er volgens jou beter kunnen aan de communicatie binnen jullie afdeling?
16. Hoe verloopt de communicatie tussen jullie afdeling en overige afdelingen?
17. Wat zijn de goede punten in de communicatie tussen jullie afdeling en overige afdelingen?
18. Wat zou er volgens jou beter kunnen aan de communicatie tussen jullie afdeling en andere afdelingen?

Afronding interview

19. Wat zijn volgens jou de goede punten van de huidige interne communicatie?
20. Wat zijn volgens jou de verbeterpunten op het gebied van interne communicatie?
21. Heb je nog op- of aanmerkingen?

7.8| Enquête

1.

Op welke afdeling ben je werkzaam?

- ☐ Stafafdeling (F&C, programmering & directiesecretaris)
- ☐ Marketing & sales
- ☐ Publieksbegeleiders/artiestenbegeleiders (vrijwilligers)
- ☐ Techniek

Onderstaande vragen gaan over de huidige interne communicatie in De Maaspoort.

2.

Welk rapportcijfer (1-10) zou je de interne communicatie in De Maaspoort geven?

3.

Hoe tevreden ben je over de beschikbaarheid van informatie?

- ☐ Erg ontevreden
- ☐ Ontevreden
- ☐ Neutraal
- ☐ Tevreden
- ☐ Erg tevreden

4.

Hoe vaak lees je de volgende communicatiemiddelen?

	Nooit				Altijd
Interne nieuwsbrief	☐	☐	☐	☐	☐
Mail	☐	☐	☐	☐	☐
YesPlan	☐	☐	☐	☐	☐

5.

Hoeveel informatie krijg je nu van:

	Heel weinig				Heel veel
Directie	☐	☐	☐	☐	☐
Managementteam	☐	☐	☐	☐	☐
Afdelingshoofd/teamleider	☐	☐	☐	☐	☐
Collega's	☐	☐	☐	☐	☐

6.

Hoeveel informatie krijg je nu via:

	Heel weinig				Heel veel
Vergaderingen	☐	☐	☐	☐	☐
Informele gesprekken	☐	☐	☐	☐	☐
Geschreven informatie (zowel op papier als digitaal)	☐	☐	☐	☐	☐

7.

Welke soort informatie krijg je nu:

	Heel weinig				Heel veel
Taakinformatie (informatie over het werk dat je doet)	☐	☐	☐	☐	☐
Beleidsinformatie (de strategische koers van De Maaspoort)	☐	☐	☐	☐	☐
Beheerinformatie (resultaten van De Maaspoort)	☐	☐	☐	☐	☐
Sociale informatie (informatie over collega's)	☐	☐	☐	☐	☐
Motiverende informatie (bijvoorbeeld erkenning of inspiratie)	☐	☐	☐	☐	☐

8.

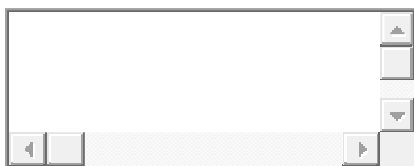
Naar welk soort informatie ga je zelf actief op zoek (eigen initiatief)?

Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Ik ga zelf niet op zoek naar informatie
- ☐ Taakinformatie
- ☐ Beleidsinformatie
- ☐ Beheerinformatie
- ☐ Sociale informatie
- ☐ Motiverende informatie
- ☐ Overige, namelijk

9.

Hoe verkrijg je de informatie waarnaar je zelf op zoek gaat?



Onderstaande vragen gaan over de gewenste interne communicatie in De Maaspoort.

10.

Welke middelen zouden vaker of minder vaak ingezet moeten worden?

	Veel minder vaak				Veel vaker
Interne nieuwsbrief	☐	☐	☐	☐	☐
Mail	☐	☐	☐	☐	☐
YesPlan	☐	☐	☐	☐	☐



11.

Hieronder worden verschillende communicatiemiddelen benoemd waar De Maaspoort nog geen gebruik van maakt. Geef per communicatiemiddel aan of je hier gebruik van zou willen maken.

	Niet			Wel
Intranet		☐		☐
Yammer (een soort interne facebook)		☐		☐
Whatsapp (mobiele berichtendienst)		☐		☐
SMS		☐		☐

12.

Zijn er nog andere communicatiemiddelen waar je gebruik van zou willen maken? Zo ja, welke?

13.

Hoeveel informatie wil je krijgen via:

	Heel weinig				Heel veel
Overleggen	☐	☐	☐	☐	☐
Informele gesprekken	☐	☐	☐	☐	☐
Geschreven informatie (zowel op papier als digitaal)	☐	☐	☐	☐	☐

14.

Welke soort informatie wil je krijgen:

	Heel weinig				Heel veel
Taakinformatie (informatie over het werk dat je doet)	☐	☐	☐	☐	☐
Beleidsinformatie (de strategische koers van De Maaspoort)	☐	☐	☐	☐	☐
Beheerinformatie (resultaten van De Maaspoort)	☐	☐	☐	☐	☐
Sociale informatie (informatie over collega's)	☐	☐	☐	☐	☐
Motiverende informatie (bijvoorbeeld erkenning of inspiratie)	☐	☐	☐	☐	☐

15.

Van wie zou je deze soorten informatie het liefst ontvangen?

	Directie	Managementteam	Afdelingshoofd/teamleider	Collega's
Taakinformatie	☐	☐	☐	☐
Beleidsinformatie	☐	☐	☐	☐
Beheerinformatie	☐	☐	☐	☐
Sociale informatie	☐	☐	☐	☐
Motiverende informatie	☐	☐	☐	☐

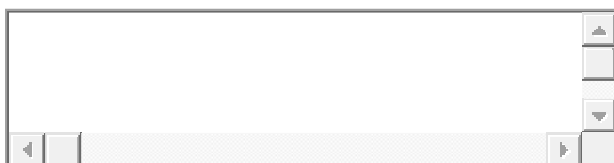
16.

Welke informatiestromen zou je het liefst verbeterd zien?

	Niet graag				Heel graag
Tussen management en personeel	☐	☐	☐	☐	☐
Met mijn direct leidinggevende	☐	☐	☐	☐	☐
Tussen collega's op mijn afdeling	☐	☐	☐	☐	☐
Tussen collega's op verschillende afdelingen	☐	☐	☐	☐	☐

17.

Hoe denk je dat deze informatiestromen verbeterd kunnen worden?



18.

Kruis aan wat volgens jou de voornaamste oorzaken zijn van communicatiegebreken binnen je afdeling of De Maaspoort.

Meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Informatie is onvoldoende beschikbaar
- ☐ Er is sprake van te veel informatie
- ☐ Ik kan niet goed communiceren met het management
- ☐ Informatie bereikt mij niet op tijd
- ☐ We krijgen te veel informatie per e-mail
- ☐ Informatie is onbetrouwbaar/onnauwkeurig/onvolledig
- ☐ De directie houdt belangrijke informatie achter
- ☐ De directie weet niet echt wat er speelt onder de medewerkers
- ☐ Ik zou zelf meer moeite moeten doen om informatie te verkrijgen
- ☐ Ik ervaar geen communicatiegebreken binnen De Maaspoort.
- ☐ Anders, namelijk...

19.

Heb je nog op- of aanmerkingen?



7.9| Referenties

Amaral, M. (2014, 18 augustus). Ricardo Semler: who dares to follow in his footsteps? Geraadpleegd op 14 april, 2015, van <http://spup.nl/the-semco-way-and-employee-communication/>

Bell Pottinger. (2014, 15 december). 15 digital trends for 2015. Geraadpleegd van <http://www.bellpottinger.com/newsroom/2014/12/15-digital-trends-for-2015>

Bock, W. (2005). Lessons from Semco on Structure, Growth and Change. Geraadpleegd op 14 april, 2015, van <http://www.agreatsupervisor.com/articles/lessons.htm>

Bosch, M. van den, & Zweekhorst, P. (2009). Fundering van communicatie en organisatie. Geraadpleegd van <http://www.giraffevew.com/artikelen/artikelen-1/index.html>

Brouwer, K. (regisseur). (2013, 4 februari). De kapitale kracht van geluk, *Tegenlicht* [TV-uitzending]. Hilversum: VPRO

Commonwealth Association for Public Administration and Management. (2010, april). Overview of Case Study Models and Methodology. Geraadpleegd van http://www.capam.org/_documents/reportoncasestudymethodologies.pdf

Dam, N. van, & Marcus, J. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen, Nederland: Wolters-Noordhoff.

De Maaspoort. (2012). *Functieboek*. Venlo, Nederland: De Maaspoort.

De Maaspoort. (2013). *Medewerkertevredenheid algemeen*. Een onderzoek naar de tevredenheid onder medewerkers. Venlo: De Maaspoort

Eneco. (2013). *Samen voor duurzaam, jaarverslag 2013*. Geraadpleegd van <http://jaarverslag2013.eneco.nl/downloads>

Eneco. (z.j.). Onze strategie. Geraadpleegd op 17 april, 2014, van <https://www.werkenbijeneco.nl/eneco-als-werkgever/visie-en-missie/onze-strategie/>

Eneco. (z.j.). Organisatie. Geraadpleegd op 16 april, 2014, van <https://www.eneco.nl/over-ons/organisatie/>

Groothengel, P. (2012, 4 april). Cees van Riel: 'Reputatie is een middel, alignment een doel' [Blogpost]. Geraadpleegd van https://www.managementboek.nl/boekblog/interviews/2925/cees_van_riel_%27reputatie_is_een_middel_alignment_een_doel

Haak, T. (2014, 16 december). 12 opkomende interne communicatie trends. Geraadpleegd op 27 mei, 2015, van <http://www.hrzone.nl/organiseren/organiseren-opinie/entry/12-opkomende-interne-communicatie-trends-in-2015>

Hendriks, T. (2015, april). Verhalen: fantastisch gereedschap. *Communicatie NU* #2, 2015, p. 86-89.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Allemaal andersdenkenden*. Amsterdam, Nederland: Uitgeverij Atlas Contact.

Janssen, S., Glabbeek, B. van, & Ribbers, J. (2013). *Trendonderzoek Interne Communicatie*. Geraadpleegd van <https://www.involve.eu/Kennis-delen/Resultatenrapport-Trendonderzoek-IC-2013-kwantitatief->

Kahnemann, D. (2011). *Thinking, Fast And Slow*. New York, Verenigde Staten: MacMillan.

- Kaufman, J., Markey, R., Burton, S. D., & Azzarello, D. (2013). *Who's responsible for employee engagement?*. Geraadpleegd van http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Who%27s_responsible_for_employee_engagement.pdf
- Koeleman, H. (2009). *Twitteren op je werk*. Deventer: Kluwer
- Koeleman, H. (2012). *Interne communicatie als managementinstrument* (6e ed.). Alphen aan den Rijn, Nederland: Kluwer.
- Koeleman, H. (2015, april). Interne communicatie: anytime, anywhere, anyplace. *Communicatie NU #2, 2015*, p.118-120.
- Linden, P. van der. (2015, april). Glazen huis of etalage? *Communicatie NU #2, 2015*, p. 15.
- Ravenstein, I. van. (2015, april). Communicatieve organisaties. *Communicatie NU #2, 2015*, p. 94-96.
- Reijnders, E. (2006) *Interne communicatie voor de professional*. Assen: Uitgeverij van Gorcum
- Reijnders, E. (2013). Hoe werkt interne communicatie nou echt? Geraadpleegd van www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/brochures/2013/01/22/hoe-werkt-interne-communicatie-nou-echt/artikel-de-essentie-van-interne-communicatie.pdf+&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl
- Reijnders, E. (2015). *Van lijncommunicatie naar leiderschapscommunicatie*. Geraadpleegd van http://www.samenveranderen.nl/dynamic/media/11/documents/Position%20paper%204_1.pdf
- Ruiter, J., Gaveel, A., & Wester, R. (2015). *Communicatiejaaronderzoek*. Geraadpleegd van <http://www.communicatiepanel.nl/pdf/Trendonderzoek%20Communicatiepanel%202015%20%28definitief%29.pdf>
- Ruler, B. van. (2013). *Reflectieve communicatie scrum*. Geraadpleegd van <http://dnpc.nl/wp-content/uploads/2013/04/Reflectieve-Communicatie-Scrum-korte-weergave-met-uitleg.pdf>
- Ruler, B. van. (Red.). (2015). *Communicatie NU #2*. Amsterdam, Nederland: Adfo Groep BV.
- Sanders, G., & Neuijen, B. (2009). *Bedrijfscultuur: Diagnose en Beïnvloeding* (8e ed.). Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Schutten, M. (2012, 22 maart). Gastbijdragen. Geraadpleegd op 27 mei, 2015, van <http://www.retentie-management.com/waardering-heeft-de-grootste-impact-op-motivatie-en-prestaties/>
- Semler, R. (2013), Semco-stijl; het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld. De Boekerij BV, Amsterdam.
- Tiggelaar, B. (2015, april). Ongewoon goed je werk doen. *Communicatie NU #2, 2015*, p. 81.
- Van Ruler, A.A. (1998). *Strategisch management van communicatie: Introductie van het Communicatiekruispunt* (Standpunt Communicatie). Deventer: Samsom

Verhagen, P. (2011). *Kwaliteit met beleid*. Geraadpleegd op http://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_info/H1/modellen_organisatiecultuur.pdf