

Interne communicatie in een verkokerde organisatie

De implementatie van een synergetische visie



Kirsten van Haften

Interne communicatie in een verkokerde organisatie

De implementatie van een synergetische visie

H.C. van Haften

h.c.vanhaften@student.utwente.nl

14 maart 2007

Afstudeerscriptie voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap

Universiteit Twente, Enschede

Afstudeercommissie universiteit:

1e begeleider: Mark van Vuuren

2e begeleider: Egbert Woudstra

Interne begeleiding:

Mirjam de Jager

Stichting Youth for Christ Nederland, Driebergen

Management Summary (Nederlandse versie)

Dit onderzoek belicht de rol van de interne communicatie in de implementatie van synergie in een non-profit organisatie. Het onderzoek behandelt de casus van een Nederlandse stichting voor christelijk jongerenwerk. Organisatiecultuur, commitment en vertrouwen van medewerkers spelen in de problematiek van de onderzochte organisatie een belangrijke rol. Resultaten bevestigden de samenhang tussen deze constructen.

In een vooronderzoek (exploratieve interviews) werden de communicatieproblemen geanalyseerd en in kaart gebracht. De organisatie heeft gekozen voor een strategie van samenwerking van verschillende werkvelden, maar kampt met verkokering. De verkokering staat samenwerking tussen werkvelden in de weg. In specifiek deze organisatie hangen de communicatieproblemen en verkokering samen met een organisatiecultuur die is achtergebleven op de organisatiegroei. Men wil met elkaar blijven omgaan als familie, wat problemen oplevert naarmate de organisatie groeit en leidt tot een algemeen gebrek aan (communicatie)structuren. De implementatie van synergie hangt daarom samen met een cultuurverandering, in dit geval formalisatie.

In het hoofdonderzoek (enquête) werden de communicatiebehoeften van medewerkers achterhaald en werd onderzocht hoe de formalisatie ondersteund kon worden met interne communicatie. Voor de verandering die men tot stand moet brengen blijken taakgerelateerde en niet-taakgerelateerde communicatie de beste middelen te zijn. Zij genereren vertrouwen in het management, vertrouwen in de efficacy van de organisatie en support voor de gekozen strategie, alsook normatief commitment van medewerkers. Verticale communicatie lijkt geen (positieve noch negatieve) invloed te hebben. Horizontale communicatie heeft een negatief effect op deze specifieke organisatieverandering, omdat zij affectief commitment aan de familiecultuur versterkt. In de communicatie tijdens het cultuurveranderingsproces zal men rekening moeten houden met verschillen tussen de werkvelden van de organisatie.

Management Summary (English version)

This paper investigates the role of organizational communication in the implementation of synergy in a non-profit organization. The discussed case regards a Dutch foundation for Christian youth work. Organizational culture, commitment and employee trust are relevant for the specific problems of the case. Results confirm the relations between these constructs.

In a preliminary investigation (explorative interviews) the communication problem areas were analyzed and extracted. The organisation chose a strategy of cooperation between different divisions, but struggles with the fragmentation of the organisation, which obstructs cooperation between divisions. In this specifically organisation the communication problems and fragmentation are related to the underdevelopment of the organizational culture in relation to it's organizational growth and development. Employees prefer to communicate and organize as a 'family', which leads to a generally need for (communication) structures. The implementation of synergy is therefore related to a change of organizational culture, in this case formalization.

In the main investigation (survey) the communication needs of employees were inquired and the influence of organizational communication on the cultural change process was analyzed. To generate the cultural change, task related and non-task related communication are most important, for they create trust in the management, trust in the efficacy of the organization, support for strategic decisions, and normative employee commitment. Vertical internal communication seems to have no (positive nor negative) influence on the change process. Horizontal communication has a negative effect on this specific organizational change, for it increases the affective commitment on the 'family-values'. Communication during the cultural change process should take into account the differences between the divisions.

Voorwoord

In september 2006 maakte ik een start met het afronden van mijn studie Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente, Enschede. Mijn afstudeerstage bij Stichting Youth for Christ Nederland zou een half jaar duren, bestaande uit een onderzoek naar de interne communicatie van de stichting. Zo begon een leven met regelmaat, 40 werkuren in een week en “eindelijk van nut zijn in de praktijk”. Hier het resultaat: mijn afstudeerscriptie. De presentatie zal begin april 2007 plaatsvinden.

Mijn tijd bij Youth for Christ, ofwel “de Youth” was niet alleen leerzaam op academisch gebied. Niet alleen interessant omdat ik daadwerkelijk iets voor de organisatie kon betekenen. Niet alleen lastig omdat ik moest wennen aan het ritme, de cultuur en manier van werken. Naast al die dingen ben ik persoonlijk gegroeid, heb ik veel over mezelf geleerd en ben ik klaargestoomd om de sprong in het diepe van de arbeidsmarkt te durven maken.

Inhoudsopgave

Management Summary (Nederlandse versie).....	2
Management Summary (English version)	3
Voorwoord.....	4
Inhoudsopgave.....	5
1. Inleiding.....	6
2. Theoretische achtergronden	6
2.1 Interne communicatie, commitment en vertrouwen	6
2.2 Organisatiecultuur	9
2.3 Verkokering	12
2.4 Onderzoeksvragen.....	14
3. St. Youth for Christ Nederland	16
4. Vooronderzoek.....	21
4.1 Vooronderzoek: Exploratieve interviews	21
4.2 Resultaten vooronderzoek.....	22
4.3 Conclusies vooronderzoek.....	28
5. Hoofdonderzoek.....	31
5.1 Methode hoofdonderzoek: Survey onder medewerkers	31
5.2 Resultaten hoofdonderzoek.....	33
5.3 Conclusies hoofdonderzoek.....	43
6. Conclusies en discussie	46
6.1 Algemene conclusies	46
6.2 Discussie en suggesties voor vervolgonderzoek	47
7. Referenties	50
8. Bijlagen	53
8.1 Interviewprotocol vooronderzoek	53
8.2 Survey hoofdonderzoek	55
8.3 Beknopt organogram St. Youth for Christ.....	63

1. Inleiding

Dit onderzoek richt zich op de interne communicatie van Stichting Youth for Christ (YfC) Nederland. De decentraal georganiseerde stichting bestaat uit drie werkvelden, verspreid over het land, en een ondersteunend hoofdkantoor in Driebergen (zie bijlage 8.3 voor een beknopt organogram). Als onderdeel van de visie van de stichting wordt er door de directie aangestuurd op synergie van de werkvelden: het versterken van de impact van de activiteiten door samen te werken. Ondanks het feit dat deze visie al enkele jaren gecommuniceerd wordt, lijkt zij weinig gestalte te krijgen. De verschillende werkvelden blijven voornamelijk los van elkaar opereren. Vanuit de organisatie kwam daarom de vraag naar aanbevelingen ter verbetering van de interne communicatie en strategie-implementatie. Om hier gehoor aan te geven werden de problemen nader bekeken en binnen een theoretisch kader geplaatst. De organisatiecultuur en het commitment en vertrouwen van medewerkers werden meegenomen in het onderzoek, omdat deze constructen bij een nadere kennismaking een rol leken te spelen in de organisatieproblematiek.

De opbouw van dit rapport is als volgt. Allereerst zullen de theoretische achtergronden en de onderzoeksvragen behandeld worden (hoofdstuk 2). Vervolgens wordt een casusbeschrijving gegeven, waarbij de onderzochte organisatie in het licht van het gegeven literatuuroverzicht wordt bekeken (hoofdstuk 3). Aansluitend worden achtereenvolgens de methoden, resultaten en conclusies van het vooronderzoek (hoofdstuk 4) en van het hoofdonderzoek (hoofdstuk 5) gepresenteerd. In de laatste hoofdstukken worden algemene conclusies getrokken en worden discussiepunten aangedragen (hoofdstuk 6).

2. Theoretische achtergronden

Tijdens een nadere kennismaking met de onderzochte organisatie, werd de problematiek duidelijker. Het vermoeden ontstond dat de verkokering samen ging met aspecten uit de organisatiecultuur en het commitment van medewerkers. Op basis daarvan is het volgende theoretische kader samengesteld.

2.1 Interne communicatie, commitment en vertrouwen

Het begrip 'interne communicatie' verwijst naar het proces van uitwisseling van boodschappen tussen personen die deel uitmaken van dezelfde organisatie (Reijnders, 2006). Koeleman (1998) voegt hier aan toe dat interne communicatie als doel heeft organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken. Een effectieve interne communicatie draagt bij aan een positieve, ondersteunende houding van medewerkers t.o.v. de strategische koers van een organisatie (De Ridder, 2004). Er zijn volgens De Ridder twee manieren om deze 'supportive attitude' tot stand te brengen. Enerzijds door

het creëren van commitment, anderzijds door vertrouwen in het management te genereren. Commitment en vertrouwen noemt hij dan ook indicatoren voor de kwaliteit van de interne communicatie in een organisatie, waardoor interne communicatie gezien kan worden als managementinstrument.

De verschillende vormen van interne communicatie hebben allen hun invloed op een organisatie. (Interne) communicatie wordt in de volksmond vaak getypeerd als formeel dan wel informeel, waarbij formele communicatie afstandelijker is en informele communicatie meer vriendschappelijk. Postmes e.a. (2001) gebruiken in hun onderzoek het basisonderscheid tussen horizontale en verticale interne communicatie. Horizontale communicatie betreft de informele interactie tussen directe collegae en andere medewerkers op hetzelfde hiërarchische niveau in de organisatie. Verticale communicatie is de werkgerelateerde interactie op en neer in de hiërarchie, ook wel bottom-up en top-down communicatie genoemd. Postmes e.a. stellen dat met name verticale interne communicatie een belangrijke positieve invloed heeft op (affectief) commitment. De invloed van horizontale communicatie is volgens hun bevindingen klein.

Naast het onderscheid tussen horizontale en verticale communicatie, spreekt de organisatieliteratuur over het verschil tussen taakgerelateerde en niet-taakgerelateerde communicatie (De Ridder, 2004). Taakgerelateerde communicatie is direct gerelateerd aan het dagelijkse werk, bijvoorbeeld werkinstructies of de feedback op iemands werk. Niet-taakgerelateerde communicatie bevat informatie over organisatiedoelen, –problemen en –beleid. Taakgerelateerde en niet-taakgerelateerde communicatie hangen volgens De Ridder positief samen met respectievelijk het commitment en het vertrouwen van medewerkers.

Commitment

Toewijding aan een organisatie ('organizational commitment') is de psychologische staat die een individu bindt aan een organisatie (Van Vuuren, 2006). Het is de relatieve sterkte waarmee iemand zich identificeert met en betrokken is bij een specifieke organisatie (Mowday et al, 1979). Van Vuuren (2006) voegt aan deze beschrijvingen toe dat de focus van het commitment kan verschillen. Men kan gecommitteerd zijn aan een specifieke organisatie, of aan een beroep. In het laatste geval maakt het een medewerker niet uit waar hij werkt, als hij maar een specifiek soort werk doet.

Commitment kan affectief zijn of normatief. Affectief commitment wordt omschreven als de hechting van een medewerker aan een organisatie; zijn/haar toewijding aan een organisatie (Van Vuuren, 2006), ofwel, een affectieve binding tussen het individu en de organisatie (Pratt, 1998). Affectief commitment heeft tot gevolg dat een medewerker het verlangen heeft om bij te dragen aan het behalen van de organisatiedoelen en solidair is met de organisatie (De Ridder, 2004). Men blijft bij de organisatie omdat men dat graag wil.

Normatief commitment vertegenwoordigt een gevoel van verplichting om in een organisatie te blijven werken. Een medewerker voelt zich bijvoorbeeld verplicht om een interne opleiding 'terug te betalen' door langer in de organisatie te blijven. Normatief commitment kan ook het gevolg zijn van een opgelegde of aangeleerde norm buiten de organisatie om, zoals door familie of andere

socialiserende processen, dat je loyaal moet zijn aan je organisatie en deze niet zomaar mag verlaten. Men blijft dan bij de organisatie omdat men vindt dat dat zo hoort.

Meyer en Allen (1991) onderscheiden nog een derde vorm van commitment, namelijk continuïteitscommitment, waarbij men bij een organisatie blijft omdat weggaan meer kost dan oplevert. In verschillende onderzoeken wordt echter de betrouwbaarheid en relevantie van deze vorm van commitment in twijfel getrokken (o.a. Van Vuuren, 2006). Men zou continuïteitsbinding niet moeten beschouwen als commitment omdat er geen sprake is van een persoonlijke binding met de organisatie. Daarom zal continuïteitscommitment verder niet meegenomen worden in dit onderzoek.

Commitment hangt samen met het pakket aan 'waarden' ('values') van de organisatie (Van Vuuren, 2006). Een waarde is een voortdurende overtuiging dat een specifieke manier van handelen beter is dan een andere manier; beter voor het individu en/of voor de organisatie. Waarden bepalen de uiteindelijke hoofddoelen van individuen en organisaties, hun manier van denken en hun manier van handelen. Deze uitgangspunten – of perspectieven op de werkelijkheid – worden daarom ook wel gebruikt bij het bestuderen van organisatieculturen (zie verder paragraaf 2.2).

Vertrouwen in het management

Zoals taakgerelateerde samenhangt met commitment, hangt volgens De Ridder (2004) niet-taakgerelateerde communicatie samen met het vertrouwen van medewerkers. Vertrouwen is de basis van interpersoonlijke relaties, samenwerking en stabiliteit in sociale instituten (Lewicki et al., 1998). Vertrouwen van medewerkers in het management kent twee kanten. Enerzijds heeft men vertrouwen in de goede intenties van het management: de betrouwbaarheid (of 'reliability'). Anderzijds heeft men vertrouwen in iemands capaciteiten ('capability') (De Ridder, 2004). Vertrouwen in 'het willen' en vertrouwen in 'het kunnen' zijn beide keerzijden van dezelfde medaille.

Een aspect gerelateerd aan vertrouwen is het vertrouwen in de effectiviteit van de organisatie (het behalen van resultaten). Ofwel, het vertrouwen in de competentie van de organisatie als geheel en in individuele competenties (Van Vuuren., 2006). Effectiviteitverwachtingen ('efficacy') van medewerkers moedigen een individu aan om zich in te zetten voor een team dat in staat is doelen te halen. Het gelooft in de haalbaarheid van die doelen vergroot het commitment aan het halen van die doelen.

Uit de literatuur blijkt dat men met interne communicatie het vertrouwen van medewerkers kan versterken. Het onderzoek van De Ridder (2004) legt het verband tussen niet-taakgerichte communicatie en gepercipieerde reliability en capability van het management. Verdere verbanden tussen horizontale of verticale communicatie en het vertrouwen van medewerkers blijken niet uit eerder onderzoek, noch de invloed van interne communicatie op het vertrouwen in de efficacy van een organisatie.

Vertrouwen in het management hangt wellicht samen met de organisatiecultuur en de sterkte daarvan: hoe duidelijker de organisatiestrategie, hoe meer vertrouwen. Deze verbanden zullen echter in verder onderzoek moeten blijken. Daarnaast bestaat het vermoeden dat efficacy bevorderd wordt

door verticale communicatie, aangezien communicatie vanuit het management vertrouwen zou kunnen scheppen. Dit verband zal getoetst worden in dit onderzoek.

2.2 Organisatiecultuur

De gebruikelijke definitie van organisatiecultuur is “een patroon van basisaannamen, overtuigingen en waarden die leden van een organisatie delen”: Gowler & Legge, 1986; Schein, 1996; Schneider, 1990). Schein (1996) stelt dat een organisatiecultuur bestaat uit 3 dimensies:

- Artefacts and creations: de gestructureerde fysieke en sociale omgeving van de cultuur, bijvoorbeeld taalgebruik, artistieke uitingvormen, ruimte en gedrag van de groep.
- Values: wat gezien wordt als gewenst en goed.
- Basic assumptions: onbewuste waarden: men is zich er niet van bewust dat men deze waarden hanteert.

Ook Hofstede e.a. (1990) stellen dat de organisatiecultuur bestaat uit de waarden en normen in een organisatie. De manier waarop men binnen de organisatie met elkaar omgaat en informatie verspreidt of communiceert, wordt volgens hen bepaald door de organisatiecultuur en de manier waarop de processen georganiseerd zijn.

De organisatiecultuur hangt sterk samen met de organisatiestructuur. Bijvoorbeeld in een sterk hiërarchische structuur zal de interne communicatie voornamelijk verlopen via formele kanalen en zal de omgang waarschijnlijk meer zakelijk en werkgericht zijn. Een stereotype hiërarchische organisatie is bovendien strak en normatief van karakter.

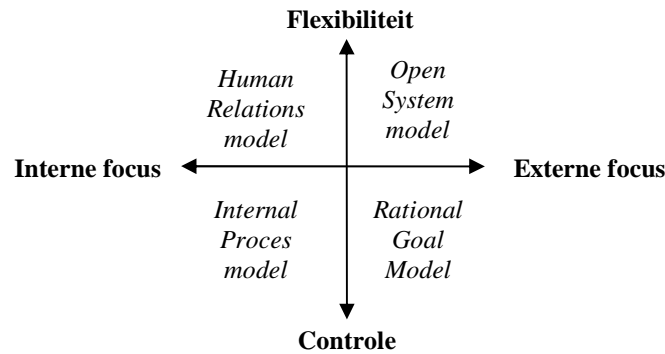
Eén van de opvallendste concrete aanwijzingen voor samenhang tussen cultuur en organisatiestrategie en –structuur is te vinden in het Concurrerende Waardenmodel van Quinn en Rohrbaugh (1983). Zij gaan uit van een sterke samenhang tussen waardendimensies (cultuur) en verschillende organisatiestrategieën (deels structuur). In hun model brengen ze organisatieculturen in kaart en stellen de ideaaltypen in verband met de vier belangrijkste modellen van organisatie- en managementtheorie. Het model wordt gekarakteriseerd door twee verschillende waardendimensies die samen vier kwadranten van cultuurtypen vormen.

De eerste dimensie, de as flexibiliteit-controle, geeft het verlangen naar een focus op verandering dan wel stabiliteit weer. Een oriëntatie op flexibiliteit betekent spontaniteit en flexibiliteit in de bedrijfsvoering, terwijl een oriëntatie op controle betekent dat men veel waarde hecht aan stabiliteit, controle en orde. De tweede dimensie in het model, de as interne-externe focus, geeft de gewenste focus van activiteiten weer. Bij een interne focus streeft men naar het onderhouden en verbeteren van de bestaande organisatie, terwijl een externe focus competitie, aanpassing en interactie met belangengroepen verlangt.

Deze tweedimensionale typering geeft vier archetypen van culturele oriëntatie, die overeenkomen met de belangrijke modellen van organisatie- en managementtheorie: het Open Systemmodel, het Human Relationsmodel, het Intern Procesmodel en het Rationeel Doelmodel. Figuur 1 toont een schematische weergave van de modellen in het Concurrerende Waardenmodel. Met behulp van het model kan men diagnoses stellen en ingrijpen in organisaties. Op basis van een

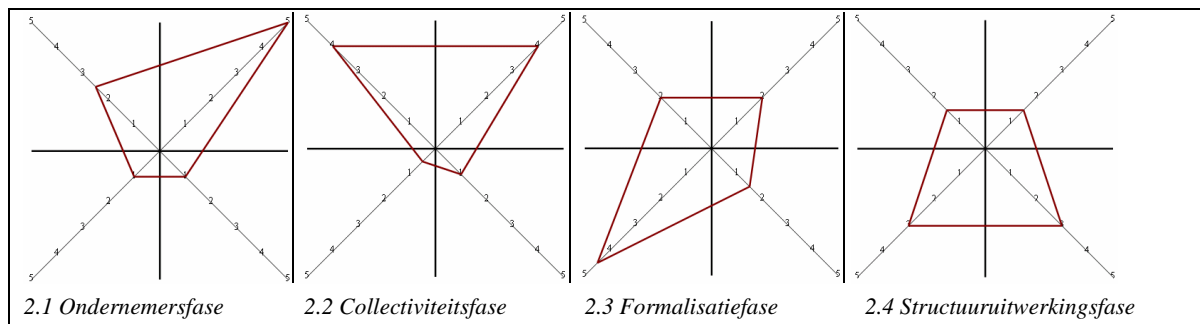
vragenlijst wordt dan een score gemeten op nadrukken in de cultuur van de organisatie (Quinn, 1998). Waar die nadruk precies ligt, hangt volgens Quinn nauw samen met de fase waarin de ontwikkeling van de organisatie zich bevindt. Een startende organisatie werkt vaak pionierend, innoverend en

Figuur 1: Concurrerende Waardenmodel van Quinn & Rohrbaugh (1983)



vanuit idealen. Daarbij is er meestal nog niet veel personeel en zijn er nog weinig formele structuren. De organisatie is erg flexibel en lijkt nog veel op een organisme, ofwel, een Open Systeem of “adhocratie” (figuur 2.1). Naarmate de organisatie groeit en er meer werk komt en meer personeel, gaan de sociale factoren een belangrijkere rol spelen. Het welzijn en de ontwikkeling van personeelsleden is erg belangrijk en er is een sterk gevoel van eenheid onderling. Een organisatie in deze fase gaat steeds meer lijken op een Human Relations Model, ofwel een “familie” (figuur 2.2). Naarmate het personeelsbestand groeit, wordt de organisatie steeds onoverzichtelijker en complexer. Het is niet meer mogelijk om alle personeelsleden en hun werkzaamheden persoonlijk te kennen en te sturen. Werkzaamheden worden ingewikkelder, projecten en geldstromen groter. Door deze ontwikkelingen ontstaat er steeds meer behoefte aan structuren, protocollen, werkwijzen, regels, managementlagen, etc. Ofwel, men gaat formaliseren, waardoor men meer gaat lijken op een hiërarchie (figuur 2.3). Teveel hiërarchie en bureaucratie maakt een organisatie logger. De gerichtheid op het eigen sociocratische systeem zal daarom een behoefte aan marktgerichtheid opwekken. Effectiviteit, concurrentiepositie, winst, prestatie, etc. worden belangrijke waarden. Men beweegt van een hiërarchie naar een Rationeel Doel Model, ofwel een “firma” (figuur 2.4).

Figuur 2: Fasen in organisatieontwikkeling volgens het Concurrerende Waardenmodel (Quinn, 2003).



Seizoenen

Organisaties blijven zich onophoudelijk ontwikkelen. Nadat een organisatie zich ontwikkeld heeft tot een ‘firma’ ontstaat vaak de behoefte om weer ‘terug naar de basis’ te gaan. Men beroept zich dan weer op de kernwaarden en visie waarmee men de onderneming begonnen is. Flexibiliteit, innovatie en ontwikkeling worden dan weer belangrijkere waarden: de organisatie wil de waarden van de verschillende kwadranten meer in balans brengen en begint weer een nieuwe levenscyclus.

Het herhaaldelijk doorlopen van de verschillende fasen wordt ook wel de ‘seizoenen van een organisatie’ genoemd. Naarmate een organisatie verder volgroeit zullen echter de fasen minder extreem van elkaar verschillen. Men ‘slaat minder door’ in de nieuwe waarden. Aan de evenwichtigheid van een organisatie, de mate waarin de concurrerende waarden in evenwicht zijn in ieder seizoen, herkent men de volwassenheid van een organisatie.

De seizoenen volgen elkaar logischerwijs op: de cultuur groeit mee met de organisatie. Achterstevoren de seizoenen doorlopen geeft problemen, omdat een organisatie niet zomaar ontwikkelingsfasen kan overslaan. Zij moet groeien en haar cultuur moet tijdens die groei bij haar aan blijven sluiten.

Verandermanagement

In de figuren 2.1 t/m 2.4 wordt duidelijk zichtbaar dat de grootste stap in de ontwikkeling van een organisatie die is van familie naar hiërarchie (Quinn, 1998). Deze heroriëntatie geeft de leden van een organisatie vaak het gevoel dat het vriendschappelijke, persoonlijke gevoel dat ooit de werksfeer bepaalde verdwijnt. Men heeft het idee dat kernwaarden vergeten worden of verwateren en dat de familiegevoelens plaats moeten maken voor regels en voorschriften. Daardoor nemen motivatie, commitment en werktevredenheid af en neemt de weerstand tegen de veranderingen toe. Quinn (1998) legt verder uit dat de leiders van de organisatie zich dan in een spagaat bevinden: enerzijds wil men de positieve eigenschappen van de familie behouden, anderzijds ontkomt men niet aan formalisatie om te kunnen blijven voortbestaan. Het vasthouden aan het Human Relations Model terwijl de organisatie deze ontgroeit, leidt tot een organisatie die te typeren is als een ‘onverantwoordelijke sociëteit’: een organisatie waar chaos heerst met extreme toegefelijkheid van het leiderschap en waar onproductieve discussies worden gevoerd. Waar personeelsleden in de overgang van familie naar hiërarchie vooral bang voor zijn, is dat de verandering zal leiden tot een versterkte bureaucratie en dat de verandering ten koste gaat van de kernwaarden en doelen van de organisatie. Men is dus bang dat men ‘doorslaat’ in de formalisering.

Men moet zich realiseren dat een te eenzijdige en sterke nadruk op 1 van de 4 kwadranten in het Concurrerende Waardenmodel altijd leidt tot ineffectieve uitwassen van organisatie. Teveel familiegevoel maakt ineffectief, maar teveel adhocratie, hiërarchie of economische doelgerichtheid ook. Teveel rationele doelgerichtheid leidt tot een benauwende werksfeer, waar medewerkers uitgeput raken door de hoge druk. Teveel flexibiliteit en ondernemerschap geeft echter een ‘tumultueuze anarchie’, waarbij experimenten ondoordacht en desastreus worden. Te weinig nadruk op 1 van de 4 kwadranten zal ook niet productief zijn. Waarden zijn dan onduidelijk en kunnen contraproductief

zijn. Een organisatie moet dus altijd een balans zoeken tussen de verschillende concurrerende waarden, waarbij ieder seizoen de nadruk verschuift.

Cultuur en commitment

De verschillende dimensies in het Concurrerende Waardenmodel vertonen samenhang met de verschillende dimensies en focussen van commitment van medewerkers (Van Vuuren, 2006). De interne-externe gerichtheid van de organisatie staat in verband met 2 verschillende focussen van commitment; commitment aan de organisatie (intern) en commitment aan het beroep (extern). De dimensie flexibiliteit-stabiliteit vertoont samenhang met affectief commitment (flexibiliteit) en normatief commitment (controle).

De samenhang tussen concurrerende waarden en vormen van commitment schept de verwachting dat een verandering van waardepatroon of organisatiecultuur implicaties heeft voor het soort commitment dat medewerkers (willen) hebben. Beide zouden overeen moeten komen.

2.3 Verkokering

De onderzochte organisatie gaf aan problemen te hebben met het bereiken van synergie van verschillende werkvelden, de organisatie lijkt ‘verkokerd’ te zijn. Van Dale Woordenboek (Geerts et al., 1984) beschrijft ‘verkokeren’ als “uiteenvallen in een aantal scherp gescheiden beleidscircuits”. Reijnders (2006) geeft aan dat veel organisaties sterk verkokerd zijn. *“Afdelingen hebben het druk met de eigen besloomingen en het behalen van de financiële afdelingsdoelstellingen. Men weet nauwelijks welke zaken er op andere afdelingen spelen. Dat verhoogt de kans op inefficiency, op dubbel werk en het ontstaan van koninkrijkjes”*.

Er is weinig wetenschappelijk onderzoek verricht naar het proces van verkokering. Wel is er onderzoek gedaan naar het ontstaan en functioneren van subculturen in organisaties – een vergelijkbaar fenomeen, hoewel dit volgens o.a. Detert et al. (2000) en Schein (1996) ook onderbelicht is in het theoretiserend organisatieonderzoek.

Men kan redeneren dat verkokering voortkomt uit of samenhangt met een gebrek aan commitment van medewerkers of een gebrek aan vertrouwen in elkaar en in het management. Uit het voor- en hoofdonderzoek zal moeten blijken in hoeverre de organisatiecultuur, het commitment en het vertrouwen van medewerkers en interne communicatie een rol spelen in de verkokering van de organisatie.

Subculturen

Als we een organisatie bekijken als groep, zijn er verschillende subgroepen, zoals afdelingen, teams en andere stabiele formaties. Hoe groter de organisatie, hoe meer geïsoleerd deze subgroepen zijn, en hoe sterker hun kenmerken van elkaar zullen verschillen (Kekäle et al., 2004). Subgroepen zijn te beschrijven als kleine groepsculturen die binnen dezelfde organisatie bestaan (Hatch, 1997). Een subcultuur bestaat uit een deel van de leden van de organisatie, die regelmatig onderling interactie heeft, zichzelf identificeert als een te onderscheiden groep binnen de organisatie. Leden delen een

aantal dezelfde soort problemen en handelen routinematig op basis van collectieve overtuigingen die uniek zijn voor de subgroep waartoe zij behoren (Van Maanen & Barley, 1985).

Organisatieculturen zijn te beschrijven als geïntegreerd, gedifferentieerd of gefragmenteerd (Meyerson & Martin, 1987). De consistentie van een organisatiecultuur kan de gehele organisatie omvatten (*geïntegreerde cultuur*), of slechts sub-groepen (*gedifferentieerde cultuur*), of komt alleen tot uitdrukking binnen kleinere subgroepen of sporadisch als reactie op gebeurtenissen (*gefragmenteerde cultuur*) (Tyrrall & Parker, 2005). In het simplistische model van een geïntegreerde organisatiecultuur, ook wel “sterke cultuur” genoemd, delen alle leden één organisatiebrede consensus. Omdat er waarschijnlijk geen cultuur is die bij alle organisatieleden past (Lepak & Snell, 1999), is het eerder regel dan uitzondering dat organisaties meerdere subculturen hebben. In een gedifferentieerde cultuur zijn er verschillen in gedragsnormen, overtuigingen en waarden van groepen medewerkers, die niet perse door alle andere organisatieleden gedeeld worden. De verschillen tussen subgroepen worden gezien als inconsistent en conflicterend. Een gefragmenteerde cultuur gaat nog een stapje verder. Daarin zijn de grenzen van de cultuur vervaagd. Ambigüiteit en een gebrek aan consistentie en consensus zijn kenmerkend. Individuen behoren tot meerdere - niet altijd overeenkomende - subculturen en identificeren zich tegelijkertijd als individu (Palthe & Kossek, 2002).

Subculturen hebben een grote invloed op het dagelijks reilen en zeilen van een organisatie. Handy (1999) beschrijft bijvoorbeeld de impact van subculturen op Human Resource Management (HRM). Palthe en Kossek (2002) beschrijven verder hoe subculturen met hun bijbehorende gedragsnormen, routines, gebruiken en overtuigingen een significante invloed hebben op het vertalen van (HR-)strategie in (HR-)praktijk. Uit hun onderzoek blijkt dat als subculturen gerelateerd zijn en elkaar aanvullen, dit de implementatie en praktisering van strategie bevordert. In lijn hiermee geven Tyrrall & Parker (2005) aan dat het goed is als subsystemen in elkaar grijpen ten tijde van verandering.

Subculturen en organisatieverandering

Elke culturele verandering betekent een verandering in de basisaannamen die ten grondslag liggen aan de waarden van de organisatieleden, welke vervolgens de artefacten, methoden, structuren etc. (Schein, 1996) van de organisatie beïnvloeden. Een mismatch tussen de beoogde verandering en de huidige cultuur, kan de verandering onhaalbaar maken, zelfs als de verandering strategisch belangrijk is (Kekäle et al., 2004): “*Even the most brilliant strategy is useless if not socially accepted*” (Green, 1988). Elk veranderprogramma in een grote organisatie moet daarom rekening houden met het bestaan van deze subculturen, met hun eigen waarden en overtuigingen. Wie dezelfde verandermethoden toe wil passen op een gehele organisatie, kan allerlei verschillende tegenstand verwachten. Om de gehele organisatie te betrekken in de verandering, zal men verschillende tools moeten inzetten voor de verschillende subculturen.

Het beste moment om een cultuurverandering in een organisatie in te zetten is wanneer het verschil tussen de huidige stand van zaken en de gewenste ‘ideale’ identiteit als significant wordt

ervaren. Op dat moment ervaart men de verandering niet als bedreiging van de identiteit. Het collectieve gevoel is dan dat de verandering nodig is om voort te bestaan als organisatie (Reger et al., 1994).

Ontkokering

Om van elkaars kennis te profiteren en van elkaars ervaringen te leren, maar zeker ook om werkzaamheden te kunnen afstemmen, is het nodig dat werkvelden over elkaars schutting kijken. Vaak gebeurt die afstemming al informeel: men loopt gewoon bij elkaar binnen. Maar als de wederzijdse afhankelijkheden groot zijn, is die informele afstemming niet genoeg en te vrijblijvend. Het instellen van horizontale overlegvormen helpt dan. Reijnders (2006) noemt hiervoor beleidsteams en resultaatteams.

Overleg in beleidsteams heeft als doel het ontwikkelen van beleid dat meerdere disciplines overstijgt. Een beleidsteam bestaat uit managers van verschillende afdelingen, met name middenmanagement, die voor een bepaald beleidsthema bijeenkomen. Denk aan personeelsmanagement, financieel management en marketingmanagement die beleid maken voor een thema dat alle drie de afdelingen raakt. Dankzij de samenwerking wordt het draagvlak en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor beleidsvoorstellen vergroot.

Een resultaatteam bestaat uit een groep managers (of teamleiders) uit verschillende afdelingen, die regelmatig met elkaar overleggen. Anders dan bij een beleidsteam is hier geen middenmanagement of hoger management aanwezig. Omgang met de klant, werkprocessen en de producten/diensten staan centraal in het overleg. Men wisselt ervaringen uit en adviseert elkaar over bijvoorbeeld de klachtenbehandeling of problemen met service. Men bespreekt ervaringen met geleverde producten of diensten en stelt elkaar de vraag wat verbeterd kan worden. Men kan besluiten onderzoek te willen doen naar de wensen van de klant of gezamenlijk zoeken naar oplossingen voor complexe of afdelingsoverstijgende problemen. Het doel van een resultaatteam is te komen tot een betere 'fit' tussen de verschillende afdelingen, een soepelere samenwerking, afstemming en synergie.

2.4 Onderzoeksvragen

Het theoretisch belang van dit onderzoek is hierin gelegen dat het inzicht biedt in de processen van ontkokering en strategie-implementatie, en de invloed van cultuur(verander)aspecten, commitment en vertrouwen op deze processen. Verder wordt duidelijk in hoeverre interne communicatie kan bijdragen aan de ontkokering van een organisatie. Figuur 3 toont het theoretische onderzoeksmodel, voor de samenhang tussen interne communicatie, cultuur, commitment en vertrouwen. Daarbij worden de volgende hypothesen, op basis van bovenstaand literatuuronderzoek, gesteld:

H1: Interne communicatie heeft invloed op commitment:

- a) Taakgerichte communicatie bevordert affectieve commitment (De Ridder, 2004).
- b) Verticale communicatie bevordert affectieve commitment sterker dan horizontale communicatie (Postmes, Tanis & De Wit, 2001).

H2: Interne communicatie heeft invloed op trust:

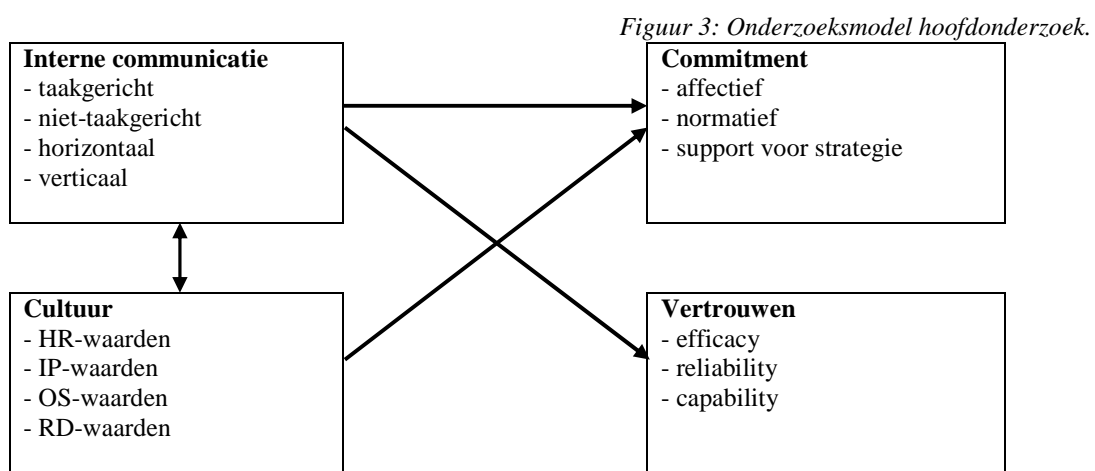
- a) Niet-taakgerichte communicatie bevordert vertrouwen in het management (De Ridder, 2004).

H3: Cultuur heeft invloed op commitment.

- a) Wanneer de nadruk ligt op de waarde van flexibiliteit (HRM en OSM), is er meer affectief dan normatief commitment (Van Vuuren, 2006).
 b) Wanneer de nadruk ligt op de waarde van zekerheid (IPM en RDM), is er meer normatief dan affectief commitment (Van Vuuren, 2006).

H4: Cultuur beïnvloedt interne communicatie en/of visa versa.

- a) Culturele waarden hangen samen met de interne communicatiestructuur (Quinn, 1998).



Het praktisch belang van dit onderzoek komt tot uiting in concrete aanbevelingen voor de verbetering van de interne communicatie van de onderzochte stichting, ter bevordering van de implementatie van de strategie van synergie. Dit onderzoek heeft als doel inzicht te krijgen in de interne communicatieproblemen van YfC, waarbij deze inzichten leiden tot aanbevelingen met betrekking tot de ontkokering middels effectieve interne communicatie.

Bovenstaande leidt tot de volgende hoofdvraag:

Hoe kan interne communicatie een bijdrage leveren aan de ontkokering van een organisatie?

In dit onderzoek is enerzijds behoefte aan exploratie: het in kaart brengen van de interne communicatie en daaraan gerelateerde problemen bij YfC en de communicatiebehoefte van medewerkers. Anderzijds is er behoefte aan theoretische begripsvorming omtrent de beïnvloeding van ver- en ontkokering, zodat gegronde aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de organisatie. Om een goed beeld te krijgen van de (communicatie)probleemgebieden van de organisatie, werden eerst exploratieve interviews gehouden met o.a. teamleiders (vooronderzoek, hoofdstuk 4). Vervolgens werden de bevindingen en theoretische veronderstellingen getoetst middels een survey onder de

gehele breedte van de organisatie (hoofdonderzoek, hoofdstuk 5). Hieraan voorafgaand geeft hoofdstuk 3 een beschrijving van de organisatie van St. Youth for Christ, op basis van een eerste observatie en oriëntatie. Deze informatie leverde de input voor het vooronderzoek, vormt een belangrijk deel van context van het onderzoek en draagt bij aan het doorgronden van de communicatieproblemen, wat passende aanbevelingen mogelijk maakt.

3. St. Youth for Christ Nederland

Youth for Christ Nederland is een professionele jongerenorganisatie voor jongeren van 10-23 jaar. De organisatie streeft naar het ondersteunen van jongeren in hun ontwikkeling, in praktisch, geestelijk sociaal opzicht. De stichting werkt met ongeveer 120 medewerkers en zo'n 4000 vrijwilligers in een redelijk platte organisatie. Zij organiseert vele soorten activiteiten voor en door jongeren. Creativiteit en sociale vaardigheden zijn belangrijke thema's, net als de maatschappelijke problemen waar de jongeren mee te kampen hebben. YfC Nederland maakt onderdeel uit van een internationaal netwerk van YfC-locaties, met in totaal meer dan 4500 medewerkers in meer dan 100 landen, verspreid over 4 wereldregio's. Youth for Christ Internationaal is een gedecentraliseerd werkende organisatie. Dit houdt in dat elk land haar eigen invulling geeft aan de gezamenlijke missie van jongerenwerk. De Nederlandse vestiging is ontstaan vanuit de betrokkenheid van Amerika bij Europa aan het einde van de 2^e Wereldoorlog. Het motto van de organisatie is sinds de jaren '70 *"Anchored to the Rock, geared to the times"*, wat inhoudt dat YfC het geloof in Jezus Christus als uitgangspunt heeft en in haar werk aan wil sluiten op de actuele cultuur. Jongerenwerkers getuigen van hun geloof, echter reactief: alleen als er naar gevraagd wordt.

YfC Nederland vierde onlangs haar 60-jarige bestaan en heeft een rijke geschiedenis van activiteiten. Halverwege de jaren '90 werden de organisatiedoelen (her)geformuleerd op basis van een holistisch mensbeeld: erop gericht jongeren volledig tot hun bestemming te laten komen op zowel psychisch, sociaal als lichamelijk vlak. YfC wilde aansluiten op de actuele jeugdcultuur en 'daar zijn waar de jongeren zijn'. De activiteiten werden daarom onderverdeeld in verschillende werkvelden, te weten:

- Lokaal Werk (decentraal: verschillende vestigingen verspreid over het land, aangestuurd door regiocoördinatoren en daarboven een teamleider);
- Scholenwerk: "Switch" (centraal: werkzaamheden op - en vanuit het hoofdkantoor);
- Kerkenwerk (centraal en decentraal: onder de teamleider ondersteunt en faciliteert het team op het hoofdkantoor zelfstandige vrijwilligers in het hele land);
- Ondersteunende teams (centraal: op het hoofdkantoor).

Bij Kerkenwerk worden programma's ontwikkeld voor jongeren in de kerk. Bij Scholenwerk ('Switch') gaat men met theatertours middelbare scholen af om een maatschappelijk thema aan te snijden. Bij Lokaal Werk worden jongeren van de straat opgevangen in eigen jongerencentra. Men gaat activiteiten met ze doen, zoals straatvoetbal, en men biedt steun, hulpverlening en trainingen aan.

De opzet van alle activiteiten is het creëren van een vertrouwensband met de jongeren, om ze van daar uit verder te helpen. De ondersteuning vanuit het hoofdkantoor omvat de teams Automatisering (AuFa), Beheer, Directie, Fondsenwerving en MarCom. De ondersteunende teams zijn meer hiërarchisch opgebouwd, hoewel met weinig lagen. Deze teams zijn minder flexibel en vaster van structuur. De verschillende teams hebben zelfstandige financiële verantwoordelijkheid met krappe budgetten.

YfC heeft altijd gekampt met financiële krapte en was afhankelijk van donaties. Sinds de jaren '90 ontvangt YfC ook overheidssubsidie voor het maatschappelijk werk dat verricht wordt in jongerencentra en op scholen. Wanneer er specifiek christelijke activiteiten georganiseerd worden, wordt dit uiteraard niet door de overheid gefinancierd. Deze activiteiten draaien op giften. De christelijke identiteit staat dus op gespannen voet met de financiële middelen die bestemd zijn voor maatschappelijk werk.

De 3 redelijk zelfstandige werkvelden zijn te beschouwen als subgroepen. Zij zien zichzelf tevens als te onderscheiden subgroepen in de organisatie. Vooral het lokale werk lijkt zich te onderscheiden, omdat dit (grootste maar sterk decentrale) deel van de organisatie het minste contact heeft met andere teams (in het eigen werkveld) en werkvelden, en bovendien in het dagelijks werk weinig met het hoofdkantoor te maken heeft. Verder wordt er vaak gesproken over de verschillen tussen inhoudelijke en ondersteunende teams en 'de medewerkers op kantoor' in Driebergen en 'de medewerkers in het land'. Hoewel er een organisatiebrede consensus lijkt te zijn, kan de organisatiecultuur getypeerd worden als gedifferentieerde cultuur, omdat de verschillende werkwijzen en belangen van de werkvelden inconsistent en soms ook conflicterend zijn. Zo wil men bij Lokaal Werk de vrijheid hebben om flexibel, creatief en impulsief te zijn in het organiseren van activiteiten, terwijl er bij de andere teams (met name bij de ondersteuning) behoefte is aan meer standaardisering en formalisering.

Om de eenheid van de werkvelden te bewaren en organisatiedoelen te kunnen realiseren, stuurt de directie aan op synergie: het vergroten van de impact van het werk van de verschillende werkvelden door ze te laten samenwerken. Hiervoor is effectieve interne communicatie nodig. De vraag vanuit YfC was dan ook aanbevelingen te geven ter verbetering van de interne communicatie, zodat men effectiever kan samenwerken, met als doel een synergetische impact te vormen. De synergie loopt spaak, zo vermoedt het management van YfC, op o.a. de sterke (decentrale) organisatiegroei, subcultuurverschillen, financiële barrières en een gebrek aan formele interne communicatie. De synergetische visie lijkt daarmee de kern van de communicatieproblemen binnen de stichting bloot te leggen en symbool te staan voor een omvangrijker veranderingsproces in de organisatie.

Interne communicatie

Bij de verspreiding van informatie, bijvoorbeeld over de werkzaamheden van een team die relevant kunnen zijn voor een ander team, blijken formele kanalen weinig effectief. Teamleiders lopen tegen problemen aan bij het filteren en doorspelen van relevante informatie uit teamleidersoverleggen; e-

mail verkeer veroorzaakt 'informatie overload', waardoor informatie slecht doorkomt of wordt onthouden.

De belangrijkste interne communicatiekanalen binnen YfC zijn daarom informeel: medewerkers hechten veel waarde aan het 'elkaar aanspreken in de gang' en 'even een kantoor binnenlopen'. Gezamenlijke pauzes op het hoofdkantoor dragen hieraan bij. Lokale werkers, verspreid over het land, vergaren hun informatie via informele kanalen. Zij bellen bevriende collegae op, e-mailen met elkaar of pikken nieuws viavia op. Werknemers op het hoofdkantoor voorzien voornamelijk in hun informatiebehoefte door collegae van andere teams en werkvelden in de pauze aan te spreken of door het infobulletin te lezen. Men onderhoudt dus persoonlijke contacten met collegae, buiten de hiërarchie of officiële informatiekkanalen om, en vertrouwt daarop bij het vergaren van informatie. Medewerkers vragen hierbij vanzelfsprekend alleen naar die informatie die van direct belang is voor de eigen dagelijkse werkzaamheden of waarin men persoonlijk geïnteresseerd is, waardoor de communicatie incompleet is. Medewerkers zijn niet goed op de hoogte van processen in andere werkvelden of teams, wat regelmatig ergernissen en onbegrip veroorzaakt.

De nadruk op informele communicatie vindt zijn oorsprong in de geschiedenis van de organisatie. Een aantal jaar geleden konden alle lokale en centrale medewerkers elkaar wekelijks treffen, samen lunchen en bijgepraat blijven. Doordat de organisatie de afgelopen 5 jaar sterk gegroeid is en meer geografisch verspreid, is dit niet meer effectief en dreigen medewerkers buiten het communicatienetwerk te vallen.

Formele communicatiemiddelen en overlegvormen

De verantwoordelijkheid voor de interne communicatie ligt bij de directie. De uitvoering ligt deels bij Marketingcommunicatie (Marcom) met het uitbrengen van het infobulletin. Marcom schrijft communicatieplannen en voert de marketingactiviteiten van de werkvelden uit: het maken van flyers, posters, etc. Lokaal Werk, communiceert daarnaast met verschillende lokale teamleiders van straatwerk in het land. Verder hebben Lokaal Werk, Kerkenwerk en Scholenwerk hun eigen interne communicatiemiddelen om te communiceren met hun vrijwilligers. Teamleiders hebben de verantwoordelijkheid dagelijks overleg te plegen en relevante informatie door te spelen aan hun teams. Hiervoor is onlangs het uitwisselen van teamleidersrapportages ingesteld.

De formele interne communicatiemiddelen bestaan uit:

- maandelijkse teamoverleggen, een teamleidersoverleg, enkele beleidsteamoverleggen;
- e-mail en e-mailgroepen (van alle medewerkers, van iedereen op het hoofdkantoor en van werkvelden en teams);
- een maandelijks infobulletin waarin ieder team (lokaal en centraal) iets wordt verwacht te vertellen over ontwikkelingen op in het team of het werkveld;
- een halfjaarlijkse stafdag voor alle lokale en centrale medewerkers; o.a. een centrale bijeenkomst met presentaties over strategische onderwerpen, werkgerelateerde workshops en viering van de eenheid in geloof.

- (voor enkelen) een extranetsite: intranet bereikbaar van buiten het kantoor;
- een nieuwsbrief voor lokale teams;
- een prikbord op het hoofdkantoor voor informele mededelingen;

Uit deze lijst wordt duidelijk dat er slechts twee maal per jaar een centraal communicatiemoment is voor alle medewerkers bij elkaar, lokaal en centraal. De demografische verspreidheid van de lokale teams speelt hierin een rol. Verder wordt duidelijk dat er geen resultaatteams zijn.

Organisatiecultuur

Omdat de teams in de verschillende werkvelden grotendeels autonoom opereren, is er sprake van veel flexibiliteit, waardoor de organisatiecultuur in het Concurrende Waardenmodel valt in de bovenste twee kwadranten (Human Relations Model en Open Systeem Model). Dit vermoeden wordt versterkt door de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan. Er hangt een vriendelijke en toegankelijke sfeer in de organisatie, iedereen noemt elkaar (inclusief de directeur) bij de voornaam. De organisatiecultuur is dus sterk informeel. De informeelheid en de ‘platheid’ van de organisatiestructuur maken dat horizontale en verticale communicatie door elkaar heen lopen. Er is informele interactie tussen directe collegae op zowel het eigen niveau als hogere en lagere niveaus in de hiërarchie. Een directielid kan bijvoorbeeld in de eetzaal gezellig zitten te kletsen en werkthema’s bespreken met een jaarvrijwilliger en een teamleider.

Kenmerken van de organisatiecultuur worden deels bepaald door de aanwezigheid van het opmerkelijk hoge aantal vrijwilligers. Op het hoofdkantoor (totaal 59 personen) is het percentage vrijwilligers slechts 8,5%, maar naar de totale organisatie gekeken zien we zo’n 120 betaalde medewerkers naast maar liefst 4000 vrijwilligers. Het werken met vrijwilligers is niet alleen een bijgevolg van de organisatiedoelen, het is ook beleid op zich, een bewuste keuze van het bestuur. In de beleidsnotitie “Geloofwaardig in beweging” van 1994 staat o.a. bij de uitgangspunten: *“YfC kenmerkt zichzelf als een beweging en niet als een organisatie. Een en ander impliceert dat ze met een beperkt aantal beroepskrachten een zo groot mogelijk bereik probeert te realiseren. Ze kiest daarom principieel voor de inzet en toerusting van vrijwilligers.”* Deze notie vormt vandaag nog steeds de basis van de YfC-werkwijze.

De vele vrijwillige dienstverbanden hebben hun weerslag op de organisatiecultuur. De vrijwillige inzet in combinatie met redelijk autonome werkzaamheden en sterke gedrevenheid van een groot deel van de medewerkers, lijkt van autonome medewerkers soms ongeleide projectielen te maken. In hun enthousiasme gaan zij hun eigen weg en denken er daarbij niet altijd aan zich binnen de kerndoelen van de organisatie te houden. Dit is vooral het geval bij lokale medewerkers, die verspreid over het land verschillende lokale projecten opzetten en runnen. Om deze reden wordt de cultuur van YfC ook wel aangeduid als “vrijbuitercultuur”: een cultuur van mensen die niet graag binnen vaste structuren werken, hun hart volgen, enthousiast, toegewijd en een tikkeltje impulsief zijn.

Commitment

De vrijwillige inzet houdt vermoedelijk verband met de identificatie van medewerkers met de organisatiedoelen en –identiteit. Er lijkt sprake te zijn van voornamelijk affectief commitment. De medewerkers committeren zich allen sterk aan de organisatiedoelen. Dit blijkt uit het simpele feit dat ze bij YfC willen werken, tegen minimum lonen of zelfs (deels) voor niets. Alle medewerkers zijn praktiserend christen en worden geselecteerd op basis van hun enthousiasme voor de identiteit van YfC: bewogenheid met jongeren en passie voor God. YfC doet dan ook weinig aan werving, potentieel personeel meldt zich doorgaans zelf aan. Op het hoofdkantoor voelen medewerkers zich sterk met elkaar verbonden, voornamelijk door hun geloof. Een uiting hiervan zijn de kapeldiensten, waar kantoormedewerkers twee keer per week bij elkaar komen om te bidden en te zingen.

Ondanks de sterke saamhorigheid is er sprake van een verzelfstandiging van de verschillende inhoudelijke werkvelden (lokaal werk, kerkenwerk en scholenwerk). Een ieder is zo toegewijd en enthousiast voor de eigen peiler dat men weinig streeft naar samenwerking en synergie met de andere uitvoerende werkvelden – hoewel men het wel zou willen. De onafhankelijkheid van elkaar wordt versterkt door de financiële structuur, opgebouwd uit (krappe) budgetverantwoordelijkheid per team, waarmee men zoveel mogelijk wil investeren in ontwikkeling en instandhouding van eigen projecten.

Ondanks de verbondenheid met elkaar is de sociale structuur te typeren als ‘los zand’. Dit heeft zijn oorzaak waarschijnlijk deels in het grote aantal parttimers. De verhouding tussen fulltimers en parttimers onder de (deels) betaalde medewerkers is bijna half-om-half. Ter vergelijking: het gemiddelde aantal parttime arbeidskrachten in Nederland ligt rond de 33%. Er zijn dus relatief veel parttimers op het kantoor van YfC. Dit heeft zijn weerslag op de arbeidsproductiviteit van de medewerkers. Daarnaast heeft de hoge doorstromingsnelheid van personeel invloed op de ‘losheid’ van de sociale structuur: ze zorgen ervoor dat er weinig vaste omgangsvormen of ‘cliques’ worden ontwikkeld. Het aantal junior medewerkers (in het eerste jaar) op het hoofdkantoor is opvallend hoog. Ruim 48% van de medewerkers op peildatum 1 september 2006 is ook rond die datum begonnen met het werk voor YfC. Slechts 22,2% werkt 5 jaar of langer bij YfC. De langst werkende medewerker (de directeur) is 12 jaar in dienst. De zwakke sociale structuur uit zich o.a. in weinig duidelijke sociale leiders of gezamenlijke grappen en gesprekken tijdens pauzes: men komt alleen binnen en schuift aan bij willekeurige personen of groepjes.

Een zwakke sociale structuur lijkt niet te stroken met de relevantie die de informele communicatiestructuur heeft op kantoor ten opzichte van de formele communicatiestructuur. Het is bovendien opmerkelijk, omdat de medewerkers zich wel sterk verbonden voelen in de identiteit van Youth for Christ. Zoals al eerder vermeld, vindt de directie van YfC optimalisering van de interne communicatie tussen teams en werkvelden erg belangrijk. Betrokkenheid op elkaar is namelijk onontbeerlijk voor het tot stand brengen van synergie.

4. Vooronderzoek

Om de context van het onderzoek te begrijpen was het belangrijk een overzicht te krijgen van de communicatieknelpunten en problemen in de organisatie. Op basis van observatie waren al enkele problemen naar voren gekomen (zie de organisatiebeschrijving in hoofdstuk 3). Het vooronderzoek diende een aanvulling, concretisering, verdieping en evt. correctie te zijn op dat beeld. Dit hoofdstuk geeft achtereenvolgens de methode, resultaten en conclusies weer van het vooronderzoek (zie bijlage 8.1 voor het interviewprotocol). Met name de conclusies, een opsomming van de geconstateerde communicatieproblemen, worden als kader gebruikt bij het interpreteren van de resultaten van het hoofdonderzoek in hoofdstuk 5.

4.1 Vooronderzoek: Exploratieve interviews

Steekproef

Om zo volledig mogelijk te kunnen zijn werden alle 'sleutelfiguren' voor de communicatie binnen YfC gevraagd om deel te nemen aan het vooronderzoek. De sleutelfiguren waren de directeur en het middenmanagement, bestaande uit 8 (van 9) teamleiders. Als aanvulling daarop werd gesproken met 2 (van 35) lokale jongerenwerkers en 1 (van 3) regiocoördinator van Lokaal Werk, die allen een team aansturen. In totaal werden 11 exploratieve interviews gehouden.

Procedure

Door middel van individuele interviews werden de (communicatie)probleemgebieden in kaart gebracht. Hiervoor werd gekozen omdat interviews de kans boden om door te vragen en vermoedens telkens weer te toetsen en bijlijpen gedurende het vooronderzoeksproces. Omdat de gesprekken 1 op 1 waren, konden teamleiders openhartig spreken en konden de verschillen tussen teamleiders duidelijk worden.

De respondenten waren, op twee na, gestationeerd op het hoofdkantoor. Alle gesprekken konden dan ook plaats vinden in de werkomgeving van de respondenten. De interviews duurden ieder ongeveer een uur en volgden een lijst van vragen (bijlage 9.1) waarop doorgevraagd werd. Na afloop van het interview werd een gespreksverslag ter controle en goedkeuring toegestuurd aan de respondenten. Na enkele aanvullingen en verbeteringen werden de verslagen goedgekeurd, waarmee zij de vastgestelde resultaten vormden van het vooronderzoek. Uit de resultaten werd een samenvatting van de hoofdlijnen gemaakt, waarbij rekening werd gehouden met de frequentie van opmerkingen. De belangrijkste conclusies bestonden uit een lijst van (communicatie)probleemgebieden.

Instrument

Allereerst werden teamleiders in de interviews gevraagd een SWOT-analyse te maken van de interne communicatie van YfC. Dit is een gestructureerde manier om een duidelijk beeld te krijgen van de

sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen en bood een eerste indicatie van (de oorzaken van) de verkokering van de organisatie. Deze analyse konden de respondenten voorbereiden alvorens het gesprek plaatsvond.

Naast de SWOT-vragen werd er gesproken over de kwaliteit van informatie-uitwisseling en communicatiemiddelen; (on)mogelijkheden voor samenwerking met andere teams en werkvelden; het draagvlak voor de synergetische visie van de directie; in hoeverre synergie al plaatsvond; en onderlinge verbondenheid en vertrouwen in elkaar. Ten slotte kregen respondenten de mogelijkheid andere (communicatie)problemen aan te kaarten die bij hun speelden.

4.2 Resultaten vooronderzoek

Om te beginnen werd iedere respondent gevraagd een SWOT-analyse te maken van de interne communicatie van YfC, waarin zij de sterke en zwakte punten op een rij zetten, alsmede de ontwikkelingen die kansen of bedreigingen vormen voor de interne communicatie van YfC. Tabel 1 toont de (geclusterde) opmerkingen van de respondenten. Wanneer er door dezelfde respondent verschillende opmerkingen gemaakt werden die later samengevat werden tot één subject, werden deze opmerkingen opgeteld.

De resultaten van de overige vragen zijn na tabel 1 samengevat per gespreksonderwerp.

SWOT-analyse

Sterktes:

- YfC is een 'platte' organisatie met veel informele communicatie (n=13).
- Men is persoonlijk betrokken op elkaars werk en heeft een band (n=9).
- Teamleiders hebben regelmatig effectief overleg, waarbij rapportages uitgewisseld worden (n=8).
- Identificatie met de (positieve) identiteit van YfC (n=7).
- Infobulletin (n=5).
Fijne cultuur met omgangsvormen als respect, emotionele intelligentie, geen ruzie, begrip, vergevingsgezindheid, loyaliteit, openheid en eerlijkheid, geen geroddel (n=4).
- Bereidheid tot samenwerking (n=2).

Zwaktes:

- Miscommunicatie door onduidelijkheid over formele communicatielijnen, communicatieverantwoordelijkheden van teamleiders en informatiebehoefte medewerkers (n=17).
- Communicatie-overload door veel en ongericht e-mailen. (n=8).
- Geografische verspreiding van de organisatie: elkaar weinig spreken, weinig uitwisseling van ervaringen (n=9).
- Kloof tussen lokale werkers en rest van organisatie: onbekende kennisbehoefte, weinig verbondenheid, lokale werkers voelen zich niet gesteund (n=8).
- Infobulletin: is te karig in verhouding tot haar belang voor de interne communicatie en sluit niet aan bij lokale lezers. Ook slechte verspreiding lokaal (n=8).
- Verkokering: werkvelden 'denken in eigen straatje' waardoor er weinig onderlinge communicatie is. Ondersteunende teams communiceren te weinig over de voortgang van processen, wat onzekerheid en frustratie geeft bij samenwerking (n=6).
- Lerend vermogen: weinig informatieoverdracht bij wisseling personeel: er zijn geen overdrachtsdocumenten of infomap. Parttimers missen een belangrijk deel van de informele informatiestroom (n=6).
- Functioneren directie: weinig initiatief tot communiceren vanuit directie wat betreft strategie en beleid. Directie is te democratisch ingesteld waardoor veel communicatie nodig is bij besluitvorming (n=3).

- Zelf achter informatie aan moeten: geen eigen initiatief tot interne infoverspreiding binnen de organisatie (n=2).
- Automatisering: intranet is onoverzichtelijk, moeilijk te bewerken, e-mail onbetrouwbaar (n=2).

Kansen:

- Professionalisering: ontwikkeling managementstructuur met adjunct directeur, vastleggen structuren en verantwoordelijkheden o.a. door Turner. Concretisering visie en het stellen van doelen (n=17).
- Technologische ontwikkelingen (email, intranet) (n=3).
- Groeiende samenwerking en betrokkenheid over werkveldgrenzen heen (n=3).
- Toename synergie en samenwerking o.a. door opdracht directie (n=2).

Bedreigingen:

- Groei van de organisatie: complexere en meer communicatie waardoor informele kanalen tekort schieten (n=11).
- Financiële krapte en budgetverantwoordelijkheid per team: samenwerking gaat meestal ten koste van het eigen budget (n=8).
- Verslechtering kwaliteit door hoge doorstromingsnelheid medewerkers, inzetten van jonge vrijwilligers en gebrek aan evaluatiecyclussen (planning, prestatie) (n=7).
- Informatie-overload door ongericht gebruik van kanalen (m.n. e-mail) (n=5).
- Onduidelijkheid m.b.t. taak- en verantwoordelijkheidsverdeling en operationalisering van visie en strategie (synergie) (n=5).
- Ineffectiviteit door teveel dynamiek en veranderingen (nieuwe huisstijl, organisatiestructuur) (n=4).
- Niet slagvaardige organisatiestructuur (verhouding inhoudelijke/ondersteunende teams, indeling naar werkveld i.p.v. plaats, onafhankelijkheid bestuur) (n=4).
- Verlies identiteit door professionalisering (n=1).

Tabel 1: Geclusterde resultaten SWOT-analyse van de interne communicatie volgens teamleiders (N=11).

Uit het overzicht in tabel 1 wordt duidelijk wat de belangrijkste knelpunten en successen zijn van de interne communicatie van YfC. Er worden meer zwaktes en bedreigingen dan sterktes en kansen genoemd, een indicatie voor de bezorgdheid van de ‘communicatie-sleutelfiguren’ over de effectiviteit van de interne communicatie.

Opvallend is het hoge aantal opmerkingen over de professionalisering (kans: men lijkt de professionalisering positief tegemoet te zien) en de groei van de organisatie, welke men ervaart als bedreiging. Verder wordt miscommunicatie door onduidelijkheden over de communicatiestructuur opvallend veel genoemd. Het gemis aan (of de zwakte van de) communicatiestructuur blijkt een terugkerend thema, ook in de overige interviewvragen. Verder lijken de belangrijkste sterke punten te bestaan uit persoonlijke betrokkenheid op elkaar, en de ‘platheid’ van de organisatiestructuur met een grote hoeveelheid informele communicatie. De belangrijkste zwaktes – naast de bovengenoemde onduidelijkheden – zijn e-mailoverload, decentralisatie en een gebrekkig organisatiebreed communicatiemiddel.

Informeel vs formeel

Respondenten geven aan dat ze zich verbonden voelen met YfC en met elkaar – ook met medewerkers in andere werkvelden – en dat ze betrokken zijn op elkaars werk. Dit uit zich in informele gesprekken waarin men naar elkaars welzijn en werkzaamheden vraagt.

De respondenten geven aan erg blij te zijn met de informele sfeer en de manier van omgang met elkaar. Ze vinden het fijn dat ze veel informatie verzamelen door informeel te communiceren in

de pauzes, op de gang, tijdens stafdagen, etc. Men vindt het belangrijk elkaar regelmatig te ontmoeten. Het lijkt erop dat men graag informeel wil blijven communiceren zoals dat gebeurde toen de organisatie nog kleinschalig was.

Een formeel communicatiemiddel waar de teamleiders erg blij mee zijn is het teamleidersoverleg en de bijbehorende teamleidersrapportages. Over andere formele communicatielijnen en –verantwoordelijkheden bestaat veel onduidelijkheid. Bij het verspreiden van informatie weet men niet wie men wel en niet moet informeren, waardoor er enerzijds overload is (onnodig geïnformeerd worden, een teveel aan irrelevante berichten) en anderzijds underload (niet geïnformeerd worden over iets dat je wel had willen weten). Er lijkt dus een algeheel gebrek aan communicatiestructuur te zijn.

Informatievergaring hangt nu grotendeels af van de initiatieven van degene die de informatie wil ontvangen. Men moet ernaar vragen, er zelf achteraan gaan, mailtjes sturen, mensen bellen, etc. om op de hoogte te blijven van de werkzaamheden van andere teams. Met name lokale jongerenwerkers hebben, door hun geografische verspreiding, hier mee te maken. Zij zijn grotendeels afhankelijk van het informele communicatienetwerk dat ze zelf opbouwen.

Informatie-uitwisseling

Over het algemeen zijn de ondervraagden minder tevreden over de informatie-uitwisseling binnen de organisatie. De informele communicatie verloopt goed en is effectief in hun ogen, maar er is overload en het lijkt te ontbreken aan duidelijke formele communicatiestructuren, aan kwaliteit van het infobulletin, en aan communicatie tijdens de uitvoering van opdrachten door ondersteunende teams (procesinformatie). In de loop der tijd, door het groeien van de organisatie, is er minder directe en face-to-face communicatie gekomen en meer indirect, bijvoorbeeld via contactpersonen of teamleiders.

Zowel medewerkers op het hoofdkantoor als in het land zijn slecht op de hoogte van wat er speelt bij andere teams die niet in de nabije omgeving zitten, maar vinden dit ook lang niet altijd storend. Naar hun interesse weten ze genoeg. Men kent meestal wel de hoofdlijnen. Lokale teams lijken het meest geïsoleerd te zijn en vinden dit ook vervelend: zij willen meer horen van collegae in het land.

De respondenten (teamleiders, regiocoördinatoren, jongerenwerkers, directie) zijn ‘linking pins’ in de communicatie tussen hun eigen teamleden, andere teams en het management en/of de directie. Daarbij filteren zij de informatiestroom op relevantie voor degenen aan wie ze de informatie doorgeven. Respondenten zijn voor hun informatievoorziening grotendeels afhankelijk van het teamleidersoverleg (en bijbehorende rapportages), door eigen betrokkenheid bij projecten en via informele contacten en ontmoetingen op trainingsdagen. Er wordt veel op eigen initiatief navraag gedaan naar ontwikkelingen.

Communicatiemiddelen

Teamoverleggen, gesprekken in de wandelgangen en telefoongesprekken zijn volgens de

ondervraagden de meest effectieve interne communicatiemiddelen. Zij worden ook door iedereen gebruikt. Internet en intranet zijn de minst gebruikte en minst effectieve interne communicatiemiddelen. Het intranet (of extranet) is voor bijna niemand toegankelijk. De meningen over de effectiviteit van email zijn sterk verdeeld. Over het algemeen is men wel tevreden over de reacties op e-mailtjes, maar is de effectiviteit lager door problemen bij Automatisering.

Hoewel veel medewerkers blij zijn met het infobulletin, blijkt het bedrijfsblad de verwachtingen niet waar te kunnen maken: zij sluit niet aan bij haar functie. Het blad zou de ontwikkelingen in de verschillende werkvelden moeten weergeven, zodat iedereen op de hoogte is van de grote lijnen en met elkaar mee kan leven. Allereerst wordt het blad geschreven als zijnde een informatieblad binnen het hoofdkantoor, terwijl de gehele organisatie het blad leest. Er staan daarom volgens de respondenten teveel “onzindingen” in en te weinig aansprekende en relevante verhalen uit de verschillende werkvelden.

Ten tweede is het bulletin het enige communicatiemiddel voor de organisatie als geheel, maar wordt als zodanig niet gebruikt. Niet qua inhoudelijke invulling (niet alle werkvelden komen ter sprake) en ook niet qua verspreiding. Sinds het infobulletin op papier wordt uitgebracht (2006) ontvangen de lokale medewerkers het blad vaak niet, of slechts 1 kopie voor 10 lokale medewerkers. Het infobulletin wordt samengesteld door een jaarvrijwilliger, die onvoldoende inzicht heeft in de organisatie om te kunnen beoordelen of de inhoud compleet is en of de verspreiding goed verloopt.

Ten derde wordt de inhoud van het infobulletin bepaald door ingezonden stukken. Daarom worden er slechts indrukken weergegeven van individuen en teams. Er is geen redactie die overzicht heeft over de ontwikkelingen in werkvelden als geheel en daarvan een totaalplaatje kan weergeven in het bulletin. Een ander nadeel van ingezonden stukken is dat de informatie niet compact wordt weergegeven, maar in de vorm van veel losse (en soms lange) verhalen, en dat de verhouding tussen serieuze, informatieve en gemakkelijke verhalen of columns vaak uit balans is. Dit maakt het geheel niet optimaal leesbaar.

Rolverdeling en verwachtingen

Ondersteunende teams zijn zich te weinig bewust van hun rol als ondersteuner van jongerenwerkers in de uitvoerende werkvelden. De verwachtingen en prioriteiten van uitvoerders en ondersteuners lijken niet overeen te komen, wat tot miscommunicatie en frustraties leidt. Ondersteunende teams willen vooral goed werk leveren aan alle partijen en weinig werk uit handen geven of ‘nee’ zeggen. Uitvoerende teams, met name de lokale jongerenwerkers willen snel geholpen worden en hebben liever ‘good enough’-oplossingen dan dure maar perfecte producten die lang op zich laten wachten. Uitvoerders lijken hierin meer doelgericht, praktijkgericht en dynamisch te zijn, terwijl ondersteuners meer kwaliteitgericht, procesgericht en bedrijfskundig ingesteld zijn. We zien hierin de klassieke tegenstellingen tussen een netwerkorganisatie (lokaal) en een meer hiërarchische organisatie (centraal) binnen één en dezelfde stichting.

Inzicht in elkaars werkzaamheden

Er zijn enkele praktische zaken die problemen opleveren en irritatie veroorzaken bij de werkvelden (met name Lokaal Werk) enerzijds en de ondersteunende teams anderzijds. Er lijkt weinig begrip te zijn voor elkaars situatie en bijbehorende prioriteiten.

Het smoelenboek is bijvoorbeeld ieder jaar laat (uitgave rond november), wat praktische redenen heeft. Het verzamelen van foto's en gegevens van het snel veranderende personeelsbestand kost tijd. Ondersteunende teams, in dit geval MarCom hebben niet op tijd de benodigde informatie binnen. Echter, de late uitgave van het smoelenboek heeft ook te maken met het verschil in verwachtingen en prioriteiten tussen uitvoerende en ondersteunende teams. In dit geval wil MarCom een mooi en professioneel product afleveren. Lokaal werkers willen gewoon weten wie ze waarvoor moeten bellen en welk gezicht bij welke naam hoort.

Een ander voorbeeld. Doordat er op basis van strategische keuzes de afgelopen jaren nauwelijks geïnvesteerd is in ondersteunende teams, kregen de ondersteuners moeite met het bedienen van het snel groeiende aantal jongerenwerkers in het land. Er ontstonden langere levertijden, prioriteiten moesten worden gekozen, soms moest men 'nee' verkopen. Tot onbegrip en irritatie bij uitvoerende teams, die het gevoel kregen dat "het hoofdkantoor niet voor ons klaar staat" en dat "wij blijikbaar laag op het prioriteitenlijstje staan, want ik word nooit snel geholpen."

Uit deze voorbeelden blijkt dat de verschillende werkvelden te weinig inzicht hebben in elkaars werkzaamheden en werkdruk, en het eigen werkveld beschouwen als core-business van YfC. Men geeft eigenlijk aan dat andere teams en werkvelden, en dan met name ondersteuners, zich volledig moeten richten op het ondersteunen van hun werkveld. Investerings in andere processen worden niet begrepen of geaccepteerd.

Binnen deze verkokerde denkwijze past ook de weerstand tegen professionalisering van de organisatie, omdat volgens de tegenstanders structuren, protocollen en vergadermomenten teveel geld kosten, geld dat men zou moeten investeren in het uitvoeren van jongerenwerk in de kerk, op straat en in scholen. Professionalisering vertraagt en bemoeilijkt in hun ogen de uitvoering.

De remmen op synergie

Er moet veel overleg zijn, kennis moet worden gedeeld, daar zijn alle respondenten het over eens. Men heeft elkaar nodig om organisatiedoelen te realiseren. Maar ondanks een gezamenlijke, overkoepelende cultuur en verbondenheid met elkaar als YfC'ers, werken de verschillende teams en werkvelden toch redelijk los van elkaar. Deze verkokering, ofwel gebrek aan synergie, heeft verschillende oorzaken.

Ten eerste de financiële onafhankelijkheid en budgetverantwoordelijkheid per team, wat synergie niet stimuleert. Teams moeten hun eigen begroting halen, waarin de directie geen budget heeft vrijgemaakt voor synergetische projecten etc. Synergie lijkt teams geld te kosten in plaats van te besparen.

Ten tweede: de werkvelden zijn verschillende terreinen met andere focus en doelgroep (of accent op organisatiedoelstellingen), andere invalshoek en andere werkwijzen. De werkvelden vinden

het daarom moeilijk om elkaars aanpak te begrijpen. Het ene werkveld legt bijvoorbeeld meer nadruk op geloofsontwikkeling en evangelisatie, terwijl het andere werkveld sociale ontwikkeling en het opbouwen van een persoonlijke relatie met de jongeren een eerste prioriteit geeft. Over deze prioriteiten wordt dan gediscussieerd, terwijl zij puur voortkomen uit verschil in doelgroep.

Ten derde maken verschillende subculturen en ‘communicatiemanieren’ van ieder werkveld de samenwerking moeilijker. Het ene werkveld werkt bijvoorbeeld graag planmatig en gestructureerd, terwijl de andere graag flexibel wil zijn en direct nieuwe ideeën wil kunnen uitvoeren. YfC als geheel is sterk heterogeen, iedereen heeft zijn eigen omgangsvormen en manieren. Wanneer zij samen een project willen organiseren leidt dat tot botsingen van culturen.

Ten vierde geven de teamleiders aan onvoldoende op de hoogte te zijn van de werkzaamheden op andere werkvelden, waardoor zij de aangrijpingspunten voor samenwerking (daar waar activiteiten overlappen) missen. Bovendien verschillen zij van inzicht en interpretatie van de beoogde synergie.

Verwarring over synergie

De visie van de directie op samenwerking wordt door bijna alle respondenten samengevat in één woord: *synergie*. Hoe dit volgens de directie tot stand gebracht moet worden, is hen echter totaal onduidelijk. Iedere teamleider probeert er zijn eigen invulling aan te geven. Zij verlangen namelijk allemaal naar meer samenwerking, maar verschillen van mening over wat dit zou moeten betekenen voor de organisatiestructuur. De meningsverschillen lopen uiteen van ‘elkaar op de hoogte houden’ tot ‘gezamenlijke projecten en veel overleg vanuit losse werkvelden’ tot ‘werkvelden fuseren in een nieuwe organisatiestructuur’. Het woord ‘synergie’ heeft door de verschillende interpretaties van teamleiders verschillende betekenissen gekregen, wat verwarring veroorzaakt en de discussie over de toekomst van YfC vertroebelt. Zij spreken namelijk over verschillende dingen terwijl zij hetzelfde woord ‘synergie’ gebruiken.

Volgens de directeur gaat het om “het aan elkaar koppelen van de werkvelden op plaatselijk niveau. Vervolgens volgt de structuur vanzelf de strategie.” Hij is hier nog niet concreet over, hij wil het Turner-project afwachten, een onderzoekstraject van een adviesbureau, dat zich o.a. buigt over de vraag hoe de synergie een plek kan krijgen in de organisatiestructuur. Het werd al wel duidelijk wat de belangrijkste motivatie voor synergie van inhoudelijke werkvelden is: het elkaar aanvullen in activiteiten voor in jongeren verschillende (geestelijke) ontwikkelingsfasen. En daarnaast het ‘als één stem naar buiten treden’ om genoeg fondsen te kunnen blijven werven.

Vertrouwen

Over het algemeen lijkt de samenwerking meer te haperen op ‘het willen’ dan op ‘het kunnen’. Men vertrouwt elkaars capaciteiten wel, maar kan niet altijd even goed met elkaars werkwijze en benadering van organisatiedoelen overweg.

Teamleden ontvangen voornamelijk niet-taakgerelateerde informatie over de organisatie via hun teamleiders. Denk hierbij aan ontwikkelingen, strategie, behalen van doelen, etc. Taak-

gerelateerde informatie (over de werkprocessen van teams) wordt niet of nauwelijks uitgewisseld tussen verschillende teams of werkvelden. In het bijzonder de taken van ondersteunende teams zijn slecht bekend bij andere teams. Dit draagt eraan bij dat het commitment van medewerkers aan de YfC-doelen groot is, maar het vertrouwen in andere teams (vooral ondersteuning) relatief laag.

Hoe meer diffuus de werkzaamheden van een team zijn, hoe meer wantrouwen en onbegrip er is. Het ondersteunende team MarCom, met zijn uiteenlopende taken en verantwoordelijkheden, is daar een goed voorbeeld van. Teams die inzicht hebben in elkaars werkzaamheden, bijvoorbeeld hoe Switch een optreden voorbereidt, vertrouwen elkaar meer. Geografische nabijheid speelt daarin ook een aanzienlijke rol. Medewerkers op het hoofdkantoor hebben meer en makkelijker inzicht in elkaars bezigheden. De taken van lokale jongerenwerkers zijn bij hen ook wel redelijk bekend doordat verhalen over avonturen in het veld interessant gevonden worden. Andersom hebben lokale werkers echter nauwelijks inzicht in de werkzaamheden op het hoofdkantoor, wat hun vertrouwen in 'Driebergen' doet afnemen.

4.3 Conclusies vooronderzoek

Het vooronderzoek vormde een aanvulling en waar nodig correctie op de observatie van de onderzoekers. Samenvattend kunnen hieruit de volgende communicatieprobleemgebieden worden geconcludeerd:

1. Sterke (decentrale) groei van de organisatie

Gevolgen voor de interne communicatie:

- a. Toename omvang en complexiteit van het communicatienetwerk.
Men wil nog steeds op dezelfde directe en informele manier communiceren als toen de organisatie nog veel kleiner was. Hierdoor zijn er nog weinig formele communicatiekanalen opgezet en/of hier wordt onvoldoende gebruik van gemaakt.
- b. Verslechtering van de verhoudingen tussen lokale en centrale teams.
 - i. Ondersteunende teams zijn onvoldoende meegegroeid in kennis en capaciteit (mankracht, professionalisering en financiën), waardoor effectiviteit afneemt.
 - ii. Inhoudelijke teams hebben onvoldoende inzicht in de processen achter hun ondersteuningsvraag. Dit geeft onbegrip bij lokale werkvelden, die het moeilijk te begrijpen vinden dat de ondersteuning zoveel geld moet kosten en dat ondersteuningsvragen zoveel tijd in beslag nemen.
 - iii. Ondersteunende teams hebben onvoldoende inzicht in de behoeften van de werkvelden die zij ondersteunen. Hierdoor kunnen zij ondersteuningsprocessen onvoldoende efficiënt opzetten en krijgt zij veel adhoc vragen.
 - iv. Gebrek aan onderling vertrouwen tussen werkvelden en teams. Formele lijnen die bekend zijn worden nauwelijks gebruikt, omdat men (met name lokaal) de ervaring heeft dat indirecte formele communicatie (bijvoorbeeld via een teamleider een ondersteuningsopdracht geven)

geen resultaat geeft. Pas als men direct spreekt met de uitvoerder krijgt men wat men nodig heeft binnen de tijd die ervoor is.

2. Verkokering van werkvelden (ofwel, te weinig synergie)

Verkokering wordt enerzijds veroorzaakt door de financiële structuur (beperkte budgetten en budgetverantwoordelijkheid per afdeling) binnen de organisatie en anderzijds doordat er in de praktijk (nog) te weinig handen en voeten gegeven wordt aan synergiedoelstellingen. Men richt zich vooral op afdelingsdoelen. Gevolgen voor de interne communicatie:

- a. Ineffectiviteit van de interne communicatie.
 - i. Communicatie blijft voornamelijk binnen de afdelingsmuren
 - ii. Informatieverspreiding en –verzameling vindt alleen plaats als het relevant is voor de eigen werkzaamheden.
- b. Gebrek aan wij-gevoel tussen teams onderling: men is zich onvoldoende bewust van de eenheid in het nastreven van YfC-doelen.
- c. Taakgerichte en niet-taakgerichte informatie-uitwisseling tussen teams zijn niet in balans, in het voordeel van niet-taakgerichte informatie. Hierdoor blijft het vertrouwen in het management achter op het commitment aan de organisatie.

3. Sterk informeel communicatienetwerk, zwak formeel communicatienetwerk

Dit is een gevolg van de organisatiecultuur (waarin men de voorkeur geeft aan informaliteit) en de communicatiecultuur (direct en informeel). Gevolgen voor de interne communicatie:

- a. Informatieoverload: men communiceert ongericht, zodat er teveel berichten zijn, met name via e-mail, waardoor belangrijke informatie niet doorkomt.
- b. Medewerkers zijn onvoldoende structureel op de hoogte van de belangrijkste ontwikkelingen in andere werkvelden en teams van de organisatie. Men verzamelt alleen die informatie die relevant is voor de eigen taken en afdeling.
- c. Zwak formeel communicatienetwerk. Het is onduidelijk wie waarvan op de hoogte gesteld moet worden en hoe. Er zijn te weinig formeel gestelde communicatielagen en –lijnen (alleen verschil tussen teamleiders en overige medewerkers). Men is afhankelijk van sociale intelligentie, kennen van mensen in de organisatie, directe lijnen, gunst en bereikbaarheid.

4. Geen centraal communicatiemiddel

Het infobulletin zou de functie van personeelsblad moeten hebben, maar heeft dit niet. Lang niet elke team schrijft erin en er is geen redactionele controle of verslaglegging van belangrijke ontwikkelingen in de verschillende werkvelden. Gevolgen voor de interne communicatie:

- a. Men wordt niet structureel geïnformeerd over wat er in de organisatie speelt. Vooral Lokaal Werkers zijn voor een groot deel afhankelijk van het infobulletin voor hun informatievoorziening over collega-jongerenwerkers in het land en dat wat er speelt op kantoor.
- b. Gebrek aan controle op de informatieverspreiding.

5. *Zwakke sociale structuur*

Dit wordt met name veroorzaakt doordat er veel part-timers werken bij YfC en door de hoge doorlooptijd van het personeel. Ook speelt de demografische verspreidheid van de organisatie een grote rol. Gevolgen voor de interne communicatie:

- a. Dit versterkt het probleem beschreven bij 3 omdat men voor de interne communicatie nog grotendeels vertrouwt op informele kanalen.

6. *Weinig stabiliteit*

Door een grote innovatiedrang (deel van de identiteit van YfC) zijn er veel 'losse' projecten die zelfstandig draaien en ontwikkelen. Er is continu verandering in productaanbod en er zijn veel pilotprojecten op zowel landelijk als lokaal niveau. Gevolgen voor de interne communicatie:

- a. Onduidelijke ondersteuningsvraag en ondersteuningscapaciteit. Dit versterkt het probleem beschreven bij 1.
- b. Vertroebelde formele communicatiestructuren doordat structuren en verhoudingen vaak veranderen.
- c. Bemoeilijkt visieverspreiding en –implementatie onder medewerkers. Het zelfstandig draaien en pionieren en innoveren van projecten bevordert de eenheid niet. Het veroorzaakt juist eilandjes.

Cultuurverandering

Deze zes probleemgebieden zijn grotendeels te vatten onder één gemene deler. Achter de problemen lijkt een cultuurprobleem te schuilen, dat te beschrijven is aan de hand van het Concurrerende Waardenmodel (Quinn & Rohrbaugh, 1983). YfC vertoont de karakteristieke problemen van een organisatie in ontwikkeling die op het punt staat over te gaan van de collectiviteitsfase (fase 2) naar de formalisatiefase (fase 3).

De collectiviteitsfase legt de nadruk op de kwadranten HRM en OSM, wat zich uit in een voorkeur voor een flexibele organisatiecultuur. Dit is duidelijk terug te zien bij YfC. Men wil met elkaar omgaan als familie en/of adhocratie: men geeft een sterk positieve waardering voor de nadruk op informele communicatie, men wil persoonlijke betrokkenheid bij elkaar, heeft een hekel aan het woord 'bedrijf', wil creatief en ad hoc werken, enz.

Doordat de organisatie ervoor kiest zo hard te groeien, wordt het steeds lastiger om iedereen te spreken en effectief samen te werken. Men kan geen beslissingen meer nemen aan de lunchtafel of persoonlijke relaties onderhouden met alle medewerkers. De groei maakt dat de eenheid afneemt (en daarmee de grip op de organisatie). De roep om synergie is hier een mooi voorbeeld van: de directie beseft dat eenheid nodig is om voort te bestaan. Het stroomlijnen van de communicatie wordt steeds meer noodzakelijk om te organiseren. Men moet processen formaliseren, lijnen vastleggen, verantwoordelijkheden verdelen, hier en daar standaardiseren, etc. om het geheel beheersbaar te houden. Er is behoefte aan (communicatie)structuur, overzicht en afspraken. Er is dus meer nadruk

nodig op het cultuurkwadrant IPM. De organisatie bevindt zich daarmee op de drempel van de formalisatiefase.

Deze overgang is groot, zoals al bleek uit de literatuur. Naar verwachting zal er dan ook veel weerstand zijn tegen deze veranderingen. Maar zonder interne processen te structureren zal de organisatie een non-organisatie worden: een onsamenvangende groep mensen met individuele activiteiten. Het alternatief is de organisatie drastisch te versimpelen door bijvoorbeeld op te splitsen en niet meer te groeien.

5. Hoofdonderzoek

De perceptie van teamleiders zou kunnen afwijken van de problemen waar teamleden tegenaan lopen en de communicatiebehoeften die zij hebben, indien medewerkers hun problemen onvoldoende rapporteren. Daarom werden de probleemgebieden, gevonden in het vooronderzoek, vergeleken met de problemen die alle medewerkers tegenkwamen. Om passende aanbevelingen te kunnen geven was het tevens relevant de verschillende communicatiebehoeften van medewerkers te begrijpen. Daarom werd een breder hoofdonderzoek gedaan onder alle medewerkers van YfC. Dit hoofdstuk geeft achtereenvolgens de methode, resultaten en conclusies weer van het hoofdonderzoek.

5.1 Methode hoofdonderzoek: Survey onder medewerkers

Steekproef

Tabel 2 toont de algemene kenmerken van de respondenten. YfC telt zo'n 120 betaalde medewerkers en nog eens ongeveer 4000 vrijwilligers.

	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Plaats van werkzaamheden:</i>		
Kerkenwerk	9	11.1
Lokaal Werk	36	44.4
Switch	13	16
Ondersteuning:	23	28.4
Aufa	4	4.9
Beheer	5	6.2
Directie	5	6.2
Fondsenwerving	1	1.2
Marcom	8	9.9
<i>Beloning:</i>		
Betaald	55	67.9
Deels betaald	7	8.6
Vrijwillig	19	23.5
<i>Functie:</i>		
Teamleiders	15	18.5
(Regio)coördinatoren	5	6.2

Directie	4	4.9
Overige medewerkers	36	44.4
Jaarvrijwilligers	16	19.8
Stagiaires langer dan 5 maanden	4	4.9
Stagiaires korter dan 5 maanden	1	1.2

Tabel 2: Algemene kenmerken van steekproef.

Vrijwilligers nemen weinig deel aan de interne communicatieprocessen tussen teams, daarom werden zij uitgesloten van het onderzoek, en richt het hoofdonderzoek zich op de (deels) betaalde medewerkers. Onder de vrijwilligers waren echter enkele ‘kernvrijwilligers’ die relatief veel verantwoordelijkheden droegen maar daarvoor niet betaald werden. Zij werkten zeer nauw samen met betaalde medewerkers. Daarom was hun mening ook van belang voor deze onderzoeksfase. Dat bracht een steekproef van 151 medewerkers die een uitnodiging ontvingen om deel te nemen aan het onderzoek, 81 medewerkers reageerden op die oproep (respons = 53.6%).

Procedure

Het was niet haalbaar om alle medewerkers persoonlijk te spreken, ook in focusgroups niet, vanwege de geografische verspreidheid van de organisatie. Daarom werd een online-vragenlijst verspreid onder betaalde medewerkers en kernvrijwilligers. De steekproef ontving een gepersonaliseerde e-mail met daarin een beveiligde link naar de vragenlijst. Zij hadden drie weken de tijd om te reageren. Na twee weken werden er herinneringen verstuurd. Om de respons te verhogen werden de uitnodigingsberichten geschreven door de directeur, met daarin zijn dringende verzoek mee te werken aan het onderzoek. Verder werden teamleiders (via de directie) ingeschakeld om hun teamleden te bewegen de vragenlijst in te vullen.

Instrument

De survey diende twee doelen, een praktische en een meer theoretische, wat terug te zien is in de vragenlijst. Enerzijds werden er concrete vragen gesteld over de communicatiebehoefte van de medewerkers, hun tevredenheid over en voorkeuren voor communicatiekanalen, informatie-overload etc. Deze vragen waren deels een gevolg van de praktische aanleiding van het onderzoek en werden aangevuld met vragen op basis van de ‘vragenlijst voor het onderzoek naar knelpunten in de organisatie’ van Koeleman (1998) en de ‘ICA-audit’ (Goldhaber et al., 1977).

Anderzijds werden de theoretische constructen voor Interne Communicatie, Cultuur, Commitment en Vertrouwen in het management gemeten, om een beeld te krijgen van de beïnvloeding van ontkooking middels interne communicatie. Het construct Interne Communicatie was samengesteld uit bestaande schalen voor taakgerelateerde communicatie (4 items) en niet-taakgerichte communicatie (3 items) van De Ridder (2004), horizontale communicatie (3 items) en verticale communicatie (5 items) van Postmes et al. (2001). Commitment werd gemeten aan de hand van de schalen van De Gilder e.a. (1996) voor Affectief Commitment (6 items) en Normatief Commitment (5 items) en voor de schaal van De Ridder (2004) voor Organizational Supportive Attitude (‘Support’, 9 items). Vertrouwen in het management werd gemeten met schalen voor

Reliability (4 items) en Capability (5 items) van Cook & Wall (1980) en de schaal voor Efficacy (7 items) van Van Vuuren (2006). Tenslotte werd er een cultuurmeting gedaan aan de hand van de waardentyperingen (5 items per kwadrant) die ten grondslag liggen aan het Concurrerende Waardenmodel van Quinn (2003). Voor iedere typering werd een uitleg gegeven binnen de context van de onderzochte organisatie.

Naast de huidige cultuur werden respondenten gevraagd een top 7 samen te stellen uit de 20 cultuuritems (onderverdeeld in de 4 kwadranten). Dit gaf een indicatie van de door hen gewenste cultuur. De items in de top 7 werden als volgt gecodeerd: Een waarde op plaats 1 in de top 7 kreeg 7 punten, plaats 2 kreeg 6 punten enz. Niet genoemde waarden kregen 0 punten. De maximale score die daarmee per kwadrant gehaald kon worden was $((7+6+5+4+3)/5) = 5$. Het statistisch verwachte gemiddelde was $((1/20)*7+(1/20)*6+(1/20)*5+(1/20)*4+(1/20)*3) = 1.40$. De minimumscore per kwadrant was 0. Er was dus sprake van een niet-lineaire verdeling.

Om de waarden voor de gewenste cultuur van medewerkers te kunnen vergelijken met die van de huidige cultuur, moet deze worden omgerekend. Het is redelijk om aan te nemen dat wanneer alle 5 de items uit 1 cultuurkwadrant in de top 7 zouden staan, en deze situatie de werkelijke cultuur zou weergeven, het betreffende kwadrant een score 5 zou krijgen op de 5-puntsschaal van 'heel erg weinig aanwezig' tot 'heel erg veel aanwezig'. Indien geen van de 5 items in de top 7 zou staan, is het redelijk om aan te nemen dat het betreffende kwadrant een 1 ('heel erg weinig aanwezig') zou scoren op de 5-puntsschaal. De neutrale score 3 op de 5-puntsschaal zou overeenkomen met het statistisch gemiddelde van de gewenste cultuur van medewerkers, namelijk 1.4.

Op basis van deze aannames konden de twee schalen tegen elkaar uit worden gezet in een diagram en kon middels interpolatie vergelijkbare scores worden geschat. Op die manier werden de waarden voor de gewenste cultuur een waarde op de 5-puntsschaal voor de huidige cultuur gegeven. Daarmee konden de huidige en gewenste cultuur van medewerkers vergeleken worden en in één figuur worden geschetst (figuur 5, paragraaf 5.3).

5.2 Resultaten hoofdonderzoek

Factoranalyses per construct bevestigen het merendeel van de schalen. De vragen over taakgerichte en niet-taakgerichte communicatie toonden de twee verwachte factoren. De vragen voor horizontale en verticale communicatie vertoonden echter 3 factoren in plaats van 2. De vragen voor verticale communicatie bleken twee factoren te vormen. Gezamenlijk hadden zij echter voldoende betrouwbaarheid, zodat ze als 1 construct behandeld werden in het verdere onderzoek. Ook het construct cultuur bevatte meer factoren dan verwacht, namelijk 6 in plaats van 4. Men leek bijvoorbeeld de waarden Reputatie (OSM) te associëren met RDM-waarden en enkele HRM- met OSM-waarden. Opvallend vaak vormen RDM- en IPM-waarden met elkaar een factor (3 van de 6), wat kan duiden op een organisatiebeeldvorming op basis van flexibiliteit vs controle en weinig bewustzijn van de interne dan wel externe gerichtheid van de organisatie. Om toch de betrouwbaarheid van de 4 constructen van cultuur te bepalen werden per construct Alphascores berekend, waaruit bleek dat de bedoelde variabelen (HRM, OSM, RDM en IPM) voldoende

samenhang vertoonden. De schalen voor commitment lieten, na verwijdering van 2 items, precies de factorverdeling zien in affectie en normatief commitment. Er werd geen duidelijk onderscheid gevonden tussen capability en reliability. De twee aspecten van vertrouwen leken sterk samen te hangen gezien de overlap in de factoren en de combinatie van capability- en reliability-vragen in beide factoren. Daarom werden de vragen voor capability en reliability samen genomen tot 1 schaal voor vertrouwen in management. In tabel 3 staat de gemeten betrouwbaarheid van de gebruikte schalen volgens de waarden voor Chronbach's Alpha, tezamen met de de gemiddelden, standaard deviaties en correlatie van de variabelen betrokken bij de interne communicatie en de verkokering van een organisatie.

Bijna alle gemiddelden liggen boven het midden van de 5-puntsschaal, wat betekent dat over alle constructen relatief positief geoordeeld wordt. Hierop zijn drie uitzonderingen: de aanwezigheid van IPM-waarden (gemiddelde=2.72, s=.659) en de aanwezigheid van RDM-waarden (gemiddelde=3.00, s=.666). Deze (onderste) cultuurkwadranten uit het Concurrerende Waardenmodel lijken minder aanwezig te zijn in de organisatiecultuur dan de andere (bovenste) kwadranten. Tenslotte wordt over de horizontale interne communicatie een fractie negatief geoordeeld (gemiddelde=2.96, s=.432).

Variabele	Mean	(sd)	Alpha (#items)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>Interne Communicatie</i>																
1. IC Horizontaal	2.96	.432	.685 (3)	-												
2. IC Verticaal	3.37	.665	.723 (5)	.34**	-											
3. IC Taakgericht	3.64	.821	.895 (3)	.08	.12	-										
4. IC Niet-taakgericht	3.47	.780	.713 (2)	.27*	.26*	.38**	-									
<i>Organisatiecultuur</i>																
5. IPM	2.72	.659	.801 (5)	.29**	.11	.41**	.35**	-								
6. HRM	3.55	.527	.567 (5)	.38**	.15	.23*	.12	.29**	-							
7. RDM	3.00	.666	.730 (5)	.26*	.02	.25*	.40**	.62**	.41**	-						
8. OSM	3.69	.524	.610 (5)	.13	.17	.02	.23*	.18	.37**	.47**	-					
<i>Commitment</i>																
9. Affectief Commitment	3.89	.524	.795 (5)	.32**	.14	.04	.22*	.31**	.31**	.37**	.21	-				
10. Normatief Commitment	3.28	.663	.627 (3)	.13	.12	.15	.29**	.31**	.20	.39**	.18	.35**	-			
11. Support	3.75	.419	.747 (9)	.32**	.35**	.10	.41**	.30**	.25*	.13	.23*	.46**	.04	-		
<i>Vertrouwen</i>																
12. Vertrouwen in management (reliability + capability)	3.94	.387	.773 (9)	.40**	.18	.26*	.26*	.39**	.37**	.38**	.35**	.33**	.19	.42**	-	
13. Efficacy	3.61	.500	.782 (7)	.15	.15	.26*	.37**	.43**	.22*	.30**	.12	.39**	.32**	.44**	.45**	-

** Correlatie is significant op 0.01 level (2-zijdig), * Correlatie is significant op 0.05 level (2-zijdig).

5-punts Likert schalen werden gebruikt voor alle metingen.

Tabel 3: Gemiddelden, standaard deviatie, betrouwbaarheid en correlatie van de onderzoeksconstructen.

Uit bovenstaande beschrijving van de constructen blijkt dat men iets meer tevreden is over verticale interne communicatie dan over horizontale communicatie ($t= 0,56$, $df=80$, $p<.001$). Taakgerichte communicatie en niet-taakgerichte communicatie scores nagenoeg gelijk rond de 3.5 op een schaal van 1 tot 5. Affectief en normatief commitment verschillen iets, met 3.89 en 3.28 ten bate van affectief commitment ($t= 7,99$, $df=80$, $p<.001$). Opvallend hoog is het vertrouwen in het management (gemiddelde=3.94). De gepercipieerde huidige cultuurwaarden ('NU') vertonen weinig uitschieters,

de waarden lopen slechts uiteen van 2.72 tot 3.69. Dit betekent dat er geen uitgesproken cultuurtype aangewezen wordt.

De gewenste cultuur van medewerkers (tabel 5) legt meer de nadruk op OSM-waarden (vooral de waarde “Inspiratie: werken vanuit een ideaal of toekomstvisie” draagt hieraan bij) en nog minder op IPM-waarden.

<i>Kwadrant Cultuur Gewenst</i>	<i>Gemiddelde score</i>	<i>St.dev</i>	<i>N</i>	<i>N in de top 7</i>	<i>Score geïnterpoleerd naar 5-puntsschaal (*.7143)</i>
IPM	.477	.724	78	57	1.8
HRM	1.985	1.076	78	183	3.5
RDM	1.672	1.262	78	110	3.2
OSM	4.176	1.312	75	188	4.6
N=81.					

Tabel 5: Gewenste cultuurverandering op schaal van 0 tot 7 en 1 tot 5 (hoe hoger, hoe meer gewenst).

Invloeden van algemene kenmerken

Uit een Post Hoc ANOVA-test (Bonferroni) blijkt dat er significante verschillen zijn tussen werkvelden. In een vergelijking van Lokaal Werk, Kerkenwerk, Switch en ondersteunende teams valt vooral Switch op. Switch’ers rapporteren significant hogere waarden voor taakgerelateerde communicatie ($F(3, 80)=7.531$; $p<.001$), affectief commitment ($F(3, 80)=2.993$; $p=.036$), vertrouwen in het management ($F(3, 80)=2.893$; $p=.041$) en efficacy ($F(3, 80)=2.779$; $p=.047$). Een analyse zonder de ondersteunende teams geeft soortgelijke resultaten. Wanneer de scores op de cultuurwaarden uitgesplitst worden naar werkveld, springt voornamelijk Switch eruit wat betreft de huidige cultuur. Op IPM-waarden en RDM-waarden scoren Switch’ers significant hoger dan Lokaal Werkers, Kerkenwerkers en ondersteuners ($F(3, 80)=7.930$; $p<.001$; $F(3, 80)=3.193$; $p=.028$). Wat betreft gewenste cultuur (tabel 5) zijn er geen significante verschillen gevonden als gevolg van algemene kenmerken. Tabel 6 toont de precieze resultaten van de ANOVA-test inclusief de ondersteunende teams.

Afhankelijke variabelen	F (df)	Tussen groepen	Mean difference	S.d.
IPM-waarden	7.930 (3, 80)	SW>LW	.781**	.190
		SW>KW	.942**	.255
		SW>O	.918**	.204
RDM-waarden	3.193 (3, 80)	SW>LW	.587*	.207
		SW>O	.631*	.222
IC Taakgericht	7.531 (3, 80)	SW>LW	.824**	.238
		SW>KW	1.444**	.319
		O>KW	.865*	.289
Affectief commitment	2.993 (3, 80)	SW>LW	.474*	.164
Vertrouwen in management (reliability/capability)	2.893 (3, 80)	SW>O	.359*	.130
Vertrouwen in efficacy	2.779 (3, 80)	SW>KW	.573*	.210

** significant op 0.01 level (2-zijdig), * Correlatie is significant op 0.05 level (2-zijdig).

Tabel 6: Post Hoc Anova- test(Bonferroni): significante invloeden van werkveld op variabelen.

Er zijn aanwijzingen gevonden dat de beloning invloed heeft op de gepercipieerde cultuurwaarden voor IPM ($F(2, 80)=5.633$; $p=.005$), waarbij vrijwilligers hoger scoren dan betaalde medewerkers ($MD=.537$, $sd=.166$; $p=.005$). Dit geldt ook voor RDM-waarden ($F(2, 80)=5.675$; $p=.005$), waarbij vrijwilligers ook hoger scoren dan betaalde medewerkers ($MD=.539$, $sd=.168$; $p=.006$). Beloning heeft bovendien invloed op het gerapporteerde vertrouwen in efficacy ($F(3, 80)=3.193$; $p=.028$), wat vrijwilligers meer hebben dan betaalde medewerkers ($MD=.337$, $sd=.129$; $p=.032$). Teamleiders lijken zich in hun antwoorden bijna niet te onderscheiden van alle overige medewerkers. Zij rapporteren alleen lagere waarden voor horizontale communicatie ($T(79)=-2.539$; $p=.013$) en voor HRM-waarden ($T(79)=-2.768$; $p=.007$). Zij hebben bovendien een minder duidelijke voorkeur voor RDM-waarden in de organisatiecultuur ($T(79)=-2.073$; $p=.042$).

Hoe lang iemand al in dienst is of hoeveel uren iemand per week werkt, lijkt weinig tot geen invloed te hebben op de gemeten constructen. Of iemand vast in dienst is of op basis van een tijdelijk contract (jaarvrijwilligers en stagiaires) lijkt wel invloed te hebben. Vaste werknemers rapporteren minder affectief commitment ($T(79)=-2.839$; $p=.006$) en minder efficacy ($T(79)=2.693$; $p=.009$). Vaste werknemers scoren bovendien significant lager op alle cultuurwaarden, behalve op OSM.

Interne communicatie, cultuur, vertrouwen en commitment

Om de interactie tussen de verschillende constructen in het onderzoeksmodel te bepalen, werden verschillende regressieanalyses gedaan. Dit had als doel advies te kunnen geven over de beïnvloeding van ontkooking middels interne communicatie.

H1: Interne communicatie heeft invloed op commitment:

Uit de literatuur bleek dat taakgerichte communicatie affectief commitment zou bevorderen en dat verticale communicatie een sterkere stimulans voor affectief commitment zou zijn dan horizontale communicatie. Tabel 7 toont de stapsgewijze regressieresultaten van de invloed van interne communicatie op affectief commitment (7.1), op normatief commitment (7.2) en op support voor de strategie (7.3).

Zoals verwacht is er invloed van interne communicatie op commitment. De resultaten tonen echter geen significante invloed van taakgerichte communicatie op commitment. Verticale communicatie lijkt ook geen specifieke invloed te hebben op affectief commitment, maar wel op support voor de strategie: support wordt bevorderd door niet-taakgerichte communicatie ($\beta=.343$; $p=.001$) en verticale communicatie ($\beta=.260$; $p=.013$). Interne communicatie verklaart daarmee ruim 23% van de variatie in support. Verder is er significante invloed gevonden van horizontale communicatie op affectief commitment ($\beta=.322$; $p=.003$) en van niet-taakgerichte communicatie op normatief commitment ($\beta=.291$; $p=.008$).

	ΔR^2	Stap 1			
		β	t		
7.1 Voorspellers van affectief commitment					
IC Horizontaal	.104	.322	3.023		
R2		.104			
F		9.141			
df		1, 80			
<i>Note: Excluded variables: IC Verticaal, IC Taakgericht, IC niet-taakgericht.</i>					
	ΔR^2	Stap 1			
		β	t		
7.2 Voorspellers van normatief commitment					
IC Niet-taakgericht	.085	.291	2.706		
R2		.085			
F		7.321			
df		1, 80			
<i>Note: Excluded variables: IC Horizontaal, IC Verticaal, IC Niet-taakgericht.</i>					
	ΔR^2	Stap 1		Stap 2	
		β	t	β	t
7.3 Voorspellers van support					
IC Niet-taakgericht	.168	.410	3.997	.343	3.345
IC Verticaal	.063			.260	2.533
R2		.168		.231	
F		15.978		11.744	
df		1, 80		2, 80	
<i>Note: Excluded variables: IC Horizontaal, IC Taakgericht.</i>					

Tabel 7: Stapsgewijze regressieresultaten van de invloed van interne communicatie op commitment.

H2: Interne communicatie heeft invloed op vertrouwen (efficacy, reliability, capability)

Het literatuorkader wijst erop dat niet-taakgerichte communicatie vertrouwen in het management bevordert. Hiervoor zijn echter geen bewijzen gevonden. Tabel 8 toont de stapsgewijze regressieresultaten van de invloed van interne communicatie op efficacy (8.1) en vertrouwen in het management (8.2).

Juist taakgerichte communicatie lijkt vertrouwen in het management te bevorderen ($\beta=.227$; $p=.027$). Efficacy wordt wel bevorderd door niet-taakgerichte communicatie ($\beta=.372$; $p=.001$). Ook de invloed van horizontale communicatie op reliability & capability is significant ($\beta=.380$; $p=.001$). Gezamenlijk met taakgerichte communicatie voorspelt zij 21% van de variatie in vertrouwen in het management. Er is geen significante invloed van taakgerichte communicatie en van verticale communicatie op reliability & capability noch op efficacy gevonden.

8.1 Voorspellers van vertrouwen in management (reliability & capability)	ΔR^2	Stap 1		Stap 2	
		β	t	β	t
IC Horizontaal	.159	.399	3.865	.380	3.762
IC Taakgericht	.051			.227	2.248
R2		.159		.210	
F		14.939		10.378	
df		1, 80		2, 80	

Note: Excluded variables: IC Verticaal, IC Niet-taakgericht.

8.2 Voorspellers van efficacy	ΔR^2	Stap 1	
		β	t
IC Niet-taakgericht	.139	.372	3.564
R2		.139	
F		12.703	
df		1, 80	

Note: Excluded variables: IC Horizontaal, IC Verticaal, IC Niet-taakgericht.

Tabel 8: Stapsgewijze regressieresultaten van de invloed van interne communicatie op vertrouwen.

H3: Cultuur heeft invloed op commitment.

De onderzochte literatuur brengt flexibiliteit (HRM- en OSM-waarden) in de organisatiecultuur in verband met meer affectief dan normatief commitment. Zekerheid (IPM- en RDM-waarden) komt volgens de literatuur overeen met meer normatief dan affectief commitment. Tabel 9 toont de stapsgewijze regressieresultaten van de invloed van organisatiecultuur op affectief commitment (9.1), normatief commitment (9.2) en support voor de strategie (9.3).

9.1 Voorspellers van affectief commitment	ΔR^2	Stap 1	
		β	t
RDM-waarden	.139	.372	3.566
R2		.139	
F		12.720	
df		1, 80	

Note: Excluded variables: HRM-, OSM- en IPM-waarden.

9.2 Voorspellers van normatief commitment	ΔR^2	Stap 1	
		β	t
RDM-waarden	.150	.387	3.734
R2		.150	
F		13.941	
df		1, 80	

Note: Excluded variables: HRM-, OSM- en IPM-waarden.

9.3 Voorspellers van support voor strategie	ΔR^2	Stap 1	
		β	t
IPM-waarden	.089	.298	2.773
R2		.089	
F		7.687	
df		1, 80	

Note: Excluded variables: HRM-, OSM- en RDM-waarden.

Tabel 9: Stapsgewijze regressieresultaten van de invloed van organisatiecultuur op commitment.

De invloed van flexibiliteit in de cultuur op normatief dan wel affectief commitment dan wel support is niet aangetoond in dit onderzoek. Een cultuur van zekerheid lijkt wel het soort commitment te beïnvloeden, echter geen normatief commitment: IPM-kenmerken versterken support ($\beta=.298$; $p=.007$) en RDM-kenmerken versterken zowel affectief commitment ($\beta=.372$; $p=.001$) als normatief commitment ($\beta=.387$; $p=.001$).

H4: Cultuur en interne communicatie beïnvloeden elkaar

De literatuur brengt culturele waarden in verband met interne communicatiestructuur. Op basis daarvan wordt verwacht dat flexibiliteit (HRM en OSM) horizontale communicatie versterkt en/of andersom en dat zekerheid (IPM en RDM) verticale communicatie versterkt en/of andersom. Tabel 10 toont de stapsgewijze regressieresultaten van de invloed van interne communicatie op HRM-waarden (10.1), OSM-waarden (10.2), IPM-waarden (10.3) en RDM-waarden (10.4) in de organisatiecultuur.

	ΔR^2	Stap 1			
		β	t		
10.1 Voorspellers van HRM-waarden					
IC Horizontaal	.144	.379	3.642		
R2		.144			
F		13.265			
df		1, 80			
<i>Note: Excluded variables: IC Verticaal, IC Taakgericht, IC Niet-taakgericht. .</i>					
	ΔR^2	Stap 1			
		β	t		
10.2 Voorspellers van OSM-waarden					
IC Niet-taakgericht	.054	.233	2.132		
R2		.054			
F		4.564			
df		1, 80			
<i>Note: Excluded variables: IC Horizontaal, IC Verticaal, IC Taakgericht.</i>					
	ΔR^2	Stap 1		Stap 2	
		β	t	β	t
10.3 Voorspellers van IPM-waarden					
IC Taakgericht	.170	4.12	4.016	3.90	3.929
IC Horizontaal	.065			2.57	2.581
R2		.170		.235	
F		16.129		11.974	
df		1, 80		2, 80	
<i>Note: Excluded variables: IC Verticaal, IC Niet-taakgericht.</i>					
	ΔR^2	Stap 1			
		β	t		
10.4 Voorspellers van RDM-waarden					
IC Niet-taakgericht	.158	.397	3.848		
R2		.158			
F		14.805			
df		1, 80			
<i>Note: Excluded variables: IC Horizontaal, IC Verticaal, IC Taakgericht.</i>					

Tabel 10: Stapsgewijze regressieresultaten van de invloed van interne communicatie op organisatiecultuur.

Uit de analyses blijkt inderdaad enige invloed van interne communicatie op organisatiecultuur. IPM kan het sterkst beïnvloedt worden met interne communicatie (23.5%). IPM wordt versterkt door

taakgerichte communicatie ($\beta=.390$; $p=.001$) en horizontale communicatie ($\beta=.257$; $p=.012$). Horizontale communicatie lijkt tevens HRM-waarden in de cultuur te bevorderen ($\beta=.379$; $p=.001$). Niet-taakgerichte communicatie lijkt een positieve invloed te hebben op OSM ($\beta=.233$; $p=.036$) en op RDM ($\beta=.379$; $p=.001$). Er is geen specifieke significante samenhang tussen interne communicatie en flexibiliteit (HRM en OSM), of stabiliteit (IPM en RDM) gevonden.

Wat betreft de invloed van cultuur op interne communicatie blijkt uit de analyses dat HRM-waarden in de cultuur horizontale communicatie bevorderen ($\beta=.379$; $p<.001$). Verticale communicatie lijkt niet beïnvloed te worden door de organisatiecultuur. IPM-waarden versterken taakgerichte communicatie ($\beta=.412$; $p<.001$) en RDM-waarden versterken niet-taakgerichte communicatie ($\beta=.397$; $p<.001$).

	ΔR^2	Stap 1	
		β	t
11.1 Voorspellers van horizontale communicatie			
HRM	.144	.379	3.642
R2		.144	
F		13.265	
Df		1, 80	
<i>Note: Excluded variables: OSM-, IPM-, RDM-waarden.</i>			
	ΔR^2	Stap 1	
		β	t
11.2 Voorspellers van verticale communicatie			
-	-		
R2			
F			
Df		1, 80	
<i>Note: Excluded variables: HRM-, OSM-, IPM-, RDM-waarden.</i>			
	ΔR^2	Stap 1	
		β	t
11.3 Voorspellers van taakgerichte communicatie			
IPM	.170	.412	4.016
R2		.170	
F		16.129	
Df		1, 80	
<i>Note: Excluded variables: OSM-, HRM -, RDM-waarden.</i>			
	ΔR^2	Stap 1	
		β	t
11.4 Voorspellers van niet-taakgerichte communicatie			
RDM	.158	.397	3.848
R2		.158	
F		14.805	
df		1, 80	
<i>Note: Excluded variables: OSM-, HRM -, IPM-waarden.</i>			

Tabel 11: Stapsgewijze regressieresultaten van de invloed van organisatiecultuur op interne communicatie.

Welke soort communicatie kan nu het beste gebruikt worden om synergie te bevorderen? Voor ontkokering blijkt in deze organisatie formalisatie nodig te zijn (vooronderzoek), wat we vinden in de IPM-cultuurwaarden. Om een cultuurverandering van HRM naar IPM te bevorderen moet met name taakgerichte communicatie gebruikt worden. Om meer inzicht te hebben in het tot stand brengen van de cultuurverandering, is het van belang verdere analyse te doen, waarbij de organisatiecultuur als afhankelijke variabele beschouwd wordt. In stapsgewijze regressieanalyses wordt daarom de invloed

van vertrouwen en van commitment op de organisatiecultuur onderzocht. De invloed van interne communicatie werd hiervoor al geanalyseerd (tabel 10).

Invloed van vertrouwen op cultuur

Vertrouwen lijkt invloed te hebben op de organisatiecultuur: IPM wordt versterkt door zowel efficacy ($\beta=.320$; $t=2.880$) als reliability & capability ($\beta=.246$; $t=2.217$) met in totaal een R^2 van .484 ($F=11.925$; $p<.001$). Zowel HRM als OSM als RDM worden versterkt door reliability&capability:

- HRM: $R^2=.136$; $F=12.486$; $\beta=.369$; $t=3.534$; $p=.001$.
- OSM: $R^2=.126$; $F=11.391$; $\beta=.335$; $t=3.375$; $p=.001$.
- RDM: $R^2=.147$; $F=13.634$; $\beta=.384$; $t=3.692$; $p<.001$.

Invloed van commitment op cultuur

De verbanden tussen affectief commitment en flexibiliteit enerzijds en normatief commitment en zekerheid anderzijds worden duidelijker. Affectief commitment bevordert de HRM-kenmerken in een cultuur ($R^2=.095$; $F=8.257$; $\beta=.308$; $t=2.873$; $p=.005$). Support heeft vooral een positieve invloed op OSM ($R^2=.051$; $F=4.221$; $\beta=.225$; $t=2.054$; $p=.043$). IPM wordt versterkt door normatief commitment enerzijds ($\Delta R^2=.099$; $\Delta F=8.694$; $\beta=.303$; $t=2.952$; $p=.004$) en support anderzijds ($\Delta R^2=.081$; $\Delta F=7.716$; $\beta=.285$; $t=2.778$; $p=.007$). RDM wordt versterkt door normatief commitment ($\Delta R^2=.150$; $\Delta F=13.941$; $\beta=.293$; $t=2.735$; $p=.008$) en affectief commitment ($\Delta R^2=.064$; $\Delta F=6.358$; $\beta=.270$; $t=2.521$; $p=.014$).

Concrete communicatiebehoeften

Kwaliteit van samenwerking

De vragen over onderlinge samenwerking vormden geen schaal. De reacties op de losse vragen staan opgesomd in tabel 12. Wat betreft onderlinge samenwerking binnen en tussen teams/werkvelden, geeft het merendeel aan dat ze liever iets meer samenwerkt met andere werkvelden ($t(80)=-8.090$; $p<.001$) en dat de resultaten van samenwerking de moeite waard zijn ($t(80)=7.858$; $p<.001$). Men voelt zich enigszins verbonden met andere werkvelden van YfC ($t(80)=4.153$; $p<.001$). De verschillen tussen werkvelden en lokale teams lijken samenwerking niet echt moeilijker te maken, maar er kan wel beter gebruik worden gemaakt van elkaars kennis en ervaringen.

	<i>Gemiddelde score</i>	<i>St.Dev.</i>
b Ik zou meer samen willen werken met andere werkvelden.	3,68	,755
c De resultaten van samenwerking zijn de moeite waard.	3,72	,810
d De verschillen tussen de werkvelden staan samenwerking in de weg.	2,68	,933
e De verschillen tussen de lokale teams staan samenwerking in de weg.	2,62	,734
f Iedereen heeft bij het samenwerken meestal dezelfde ideeën over de aanpak en uitvoering.	2,54	,690
g Bij YfC is het gebruikelijk dat teams zich aan onderling gemaakte afspraken houden.	3,27	,791
h De samenwerking met andere teams/werkvelden verloopt over het algemeen soepel en plezierig.	3,40	,665
i We maken optimaal gebruik van de kennis en ervaring van andere teams /werkvelden tijdens de uitvoering van ons werk.	2,62	,916
j Werkvelden zijn afhankelijk van elkaar.	3,38	1,007
k Binnen YfC leren we van elkaars ervaring in het omgaan met jongeren.	3,27	,895
m Ik voel mij verbonden met alle andere werkvelden van YfC.	3,51	1,097
n Synergie draagt bij aan het behalen van de organisatiedoelen.	3,86	,685

N=81. Alle variabelen gemeten op 5-puntsschaal van 'heel erg mee oneens' tot 'heel erg mee eens'.

Tabel 12: Gemiddelde scores op stellingen over kwaliteit van samenwerking.

Kwaliteit informatie-uitwisseling en communicatiemiddelen

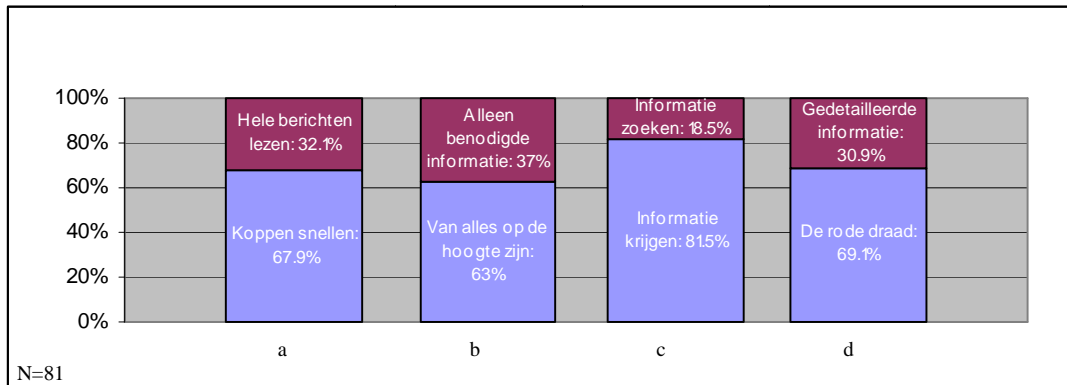
De informatie-uitwisseling tussen teamleden onderling en tussen team en teamleider wordt positief beoordeeld, met 3.80 (s=.679) en 3.94 (s=.556) op een schaal van 1 tot 5. De uitwisseling met de directie en met teams in het eigen werkveld is matig positief, met scores die net boven het schaalgemiddelde vallen. De variatie in de antwoorden tussen werkvelden onderling, tussen inhoudelijk en ondersteunende teams en tussen centrale en decentrale medewerkers, waren niet significant.

Ook over de communicatiemiddelen is men redelijk tevreden, met scores tussen 3.32 en 3.93 op een schaal van 1 tot 5. Alleen internet, intranet en het mededelingenbord op het hoofdkantoor (prikbord) krijgen een onvoldoende, met scores van 2.79 (s= 1.045), 2.38 (s=.969) en 2.81 (s=.760). Het werkoverleg met de teamleider en stafdagen zijn het meeste populair met scores van 3.90 (s=.644) en 3.93 (s=.685).

De scores op de vraag naar de hoeveelheid informatieverstrekking zijn opvallend. Over geen van de genoemde onderwerpen ontvangt men teveel informatie. Over 'onze concurrenten' (2.04, s=.766), 'actuele beleidsontwikkelingen en strategie' (2.19, s=.726) en 'visie van synergie' (2.21, s=.720) ontvangt men te weinig informatie. De overige scores liggen tussen 2.26 en 2.75, wat aangeeft dat er voldoende tot te weinig informatie wordt verstrekt. Er is op de onderzochte onderwerpen geen sprake van overload.

Uit een non-parametrische test blijkt dat de verschillen tussen de voorkeuren voor communicatiestrategieën significant zijn. Ook de afwijkingen van het verwachte gemiddelde (50%) zijn allen significant. De voorkeuren voor 'koppen snellen', 'info aangeleverd krijgen' en 'de rode draad' worden zichtbaar in figuur 4.

Figuur 4: Voorkeuren voor communicatiestrategieën.



5.3 Conclusies hoofdonderzoek

H1: Interne communicatie heeft invloed op commitment.

Zoals verwacht is er invloed van interne communicatie op commitment. Affectief commitment wordt echter niet versterkt door verticale communicatie maar juist door horizontale communicatie. Support hangt wel samen met verticale communicatie. Een ander onverwacht resultaat is de invloed van niet-taakgerichte communicatie op support en normatief commitment. Er is geen significante invloed van taakgerichte communicatie op commitment, hoewel de literatuur dat wel deed verwachten.

Om normatief commitment en support te bevorderen kan men dus het beste niet-taakgerichte communicatie gebruiken. Affectief commitment wordt versterkt door horizontale communicatie.

H2: Interne communicatie heeft invloed op trust.

Ook vertrouwen in het management is te beïnvloeden middels interne communicatie. Taakgerichte communicatie versterkt het vertrouwen in het management (reliability & capability). Ook horizontale communicatie heeft een positieve invloed. Niet-taakgerichte communicatie beïnvloedt efficacy positief. Verticale communicatie heeft geen invloed op vertrouwen.

Horizontale en taakgerichte communicatie lijken daarom het meest geschikt om reliability & capability te bevorderen, niet-taakgerichte communicatie lijkt het meest geschikt om efficacy te bevorderen.

H3: Cultuur heeft invloed op commitment.

Flexibiliteit in de organisatie cultuur houdt geen verband met meer commitment. Een cultuur van zekerheid bevordert nauwelijks normatief commitment.

De verbanden tussen affectief commitment en flexibiliteit enerzijds en normatief commitment en zekerheid anderzijds worden wel duidelijk wanneer commitment als onafhankelijke variabele wordt beschouwd. Vooral normatief commitment lijkt bevorderlijk voor een IPM-cultuur. Omdat

affectief commitment de HRM-waarden in de organisatiecultuur versterkt, remt dit de cultuurverandering van HRM naar IPM.

Vertrouwen lijkt ook invloed te hebben op de organisatiecultuur. Het cultuuraspect dat het meeste samenhangt met vertrouwen is IPM. IPM wordt versterkt door zowel efficacy als reliability & capability. HRM-, OSM- en RDM-waarden worden versterkt door reliability&capability.

H4: Cultuur beïnvloedt interne communicatie en visa versa.

Tenslotte zijn er ook verbanden gevonden tussen interne communicatie en cultuur. Er is significante samenhang tussen horizontale communicatie en HRM-kenmerken. Niet-taakgerichte communicatie lijkt een positieve invloed te hebben op OSM en RDM. IPM wordt tenslotte bevorderd door taakgerichte communicatie en horizontale communicatie. Er is geen specifieke significante samenhang interne communicatie en flexibiliteit (HRM en OSM), of stabiliteit (IPM en RDM) gevonden.

Welke soort communicatie kan nu het beste gebruikt worden om synergie te bevorderen? Voor ontkokering blijkt in deze organisatie formalisatie nodig te zijn (vooronderzoek), wat we vinden in de IPM-cultuurwaarden. Om een cultuurverandering van HRM naar IPM te bevorderen moet men taakgerichte communicatie gebruiken om vertrouwen in het management te creëren, wat IPM-waarden zal versterken. Het gebruik van horizontale communicatie moet men hierbij vermijden als middel, omdat dit zowel direct als indirect (via een versterking van affectief commitment) HRM-waarden naar voren trekt in plaats van IPM-waarden.

Om een cultuurverandering van HRM naar IPM verder te bevorderen moet men niet-taakgerichte communicatie gebruiken om normatief commitment en vertrouwen in de efficacy van de organisatie te bevorderen, en daarmee ook IPM-waarden. Niet-taakgerichte communicatie moet tevens worden ingezet om support voor de strategie (draagvlak voor de cultuurverandering en de implementatie van synergie) te creëren.

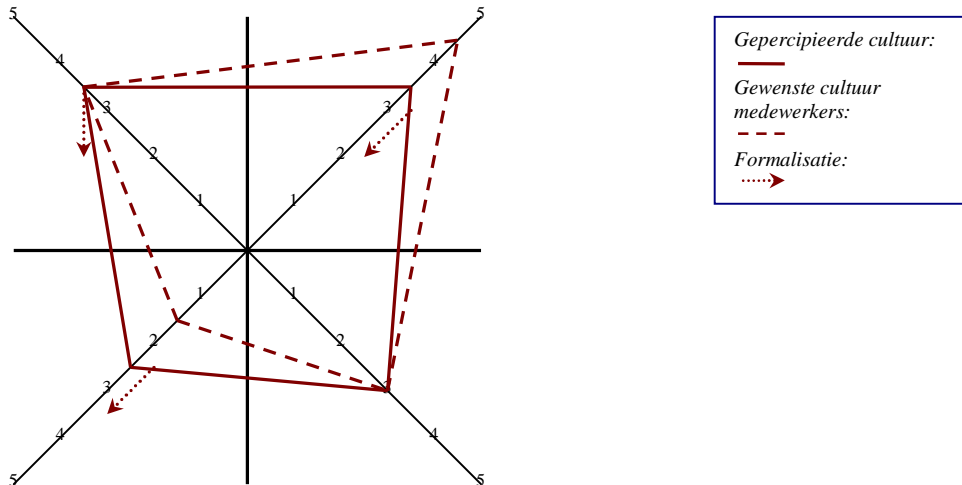
YfC

Over alle onderzoeksconstructen wordt relatief positief geoordeeld. De tevredenheid over verticale en horizontale communicatie is ongeveer gelijk. Dit geldt ook voor taakgerichte en niet-taakgerichte communicatie en affectief en normatief commitment. Het vertrouwen in het management is goed. Er wordt geen uitgesproken typering gegeven van de huidige cultuur, hoewel er wel iets meer nadruk wordt gelegd op flexibiliteit dan op zekerheid. De gewenste cultuur legt een duidelijke nadruk op OSM-waarden. De huidige en gewenste cultuur in de ogen van respondenten wordt schematisch geschetst in figuur 5.

Er is over het algemeen tevredenheid over de informatie-uitwisseling en communicatiemiddelen, behalve internet, intranet en het prikbord. Er is geen werkgerelateerde informatieoverload. De overload die er is, wordt dus veroorzaakt door spam en privé-berichten. Medewerkers geven echter de voorkeur aan het ontvangen van veel informatie via e-mail. Zij willen

niet de e-mailstream verkleinen door zelf de verantwoordelijkheid te dragen voor het vergaren van informatie.

Figuur 5: Schets van de gepercipieerde cultuur en gewenste verandering van YfC-medewerkers.



De manier van intern communiceren, bijbehorende communicatiebehoeften, visie en wensen t.a.v. organisatiecultuur, betrokkenheid bij elkaar en vertrouwen in elkaar verschilt per werkveld. Switch'ers constateerden significant meer horizontale communicatie, taak en niet-taakgerelateerde communicatie, affectief commitment en efficacy. Ook op IPM-waarden en RDM-waarden scoorden Switch'ers significant hoger. Switch onderscheidt zich dus veel sterker van de andere werkvelden dan Lokaal Werk, wat tegen de verwachting in is.

Opvallend zijn de scores op huidige en gewenste cultuurwaarden per werkveld. Er zijn namelijk geen significante verschillen gevonden, wat erop wijst dat er geen sprake is van subculturen maar slechts van verschillende groepen. Men verschilt dus wel in visie, werkwijze, doelgroep, etc., maar heeft een grotendeels gemeenschappelijk waardenpakket.

(Deels) betaalde en vrijwillige krachten onderscheiden zich. Zo ook vaste en tijdelijke medewerkers. Vrijwillige medewerkers scoren hoger op de zekerheid in de cultuurwaarden en op HRM, zo ook op taakgerichte communicatie en vertrouwen in het management. Vaste werknemers zijn tevredener over de horizontale en taak-gerelateerde communicatie, tijdelijke werknemers meer over verticale interne communicatie. Vaste werknemers scoren bovendien hoger op alle cultuurwaarden, behalve OSM en lijken meer vertrouwen te hebben in 'het willen' en 'het kunnen' van het management. Er zijn geen grote verschillen tussen inhoudelijke en ondersteunende teams. Het management onderscheidt zich bijna niet van de overige medewerkers, alleen percipieert zij meer zekerheid en externe gerichtheid in de organisatiecultuur.

Medewerkers staan positief tegenover synergie. De verschillen tussen werkvelden zien zij niet als grote belemmering, maar te weinig kennisdeling wel. Het merendeel vindt dat er voldoende samengewerkt wordt, dat synergie bijdraagt aan het behalen van organisatiedoelen en dat

samenwerking de moeite waard is. Men voelt zich verbonden met andere werkvelden. Toch is er weerstand tegen de gewenste organisatiecultuurverandering (formalisatie), men wil liever achteruit dan vooruit in de natuurlijke ontwikkelingscyclus van organisaties.

6. Conclusies en discussie

Dit hoofdstuk vat de belangrijkste conclusies van het vooronderzoek en het hoofdonderzoek tezamen, om antwoord te geven op de hoofdvraag. De discussie reflecteert op het onderzoek en biedt suggesties voor verder onderzoek.

6.1 Algemene conclusies

De bevindingen in het vooronderzoek vormden een aanvulling op eerdere observaties in de organisatie. Dit leverde een aantal (belangrijkste) communicatieprobleemgebieden op:

1. Sterke (decentrale) groei van de organisatie
2. Verkokering van werkvelden (ofwel, te weinig synergie)
3. Sterk informeel communicatienetwerk, zwak formeel communicatienetwerk
4. Geen centraal communicatiemiddel
5. Zwakke sociale structuur
6. Weinig stabiliteit

Deze communicatieprobleemgebieden weerspiegelen een probleem in de ontwikkeling van de organisatiecultuur. YfC bevindt zich in de collectiviteitsfase (nadruk op flexibiliteit). De huidige organisatiecultuur past echter steeds slechter bij de grootte van de organisatie. Er is een algemeen gebrek aan (communicatie)structuren in de organisatie, wat veel interne (communicatie) problemen veroorzaakt. Het belemmert de effectiviteit en verdere groei en het tot stand brengen van synergie. Om te ontkokeren heeft men daarom in dit geval een verandering van organisatiecultuur nodig. Men moet gaan formaliseren zodat de cultuur weer aansluit bij de organisatiegroei. Dit betekent een sterkere nadruk op IPM-waarden in de organisatiecultuur.

Medewerkers staan positief tegenover synergie. De verschillen tussen werkvelden zien zij niet als grote belemmering, maar te weinig kennisdeling wel. Toch is er weerstand tegen de gewenste organisatiecultuurverandering (formalisatie), men wil liever achteruit dan vooruit in de natuurlijke ontwikkelingscyclus van organisaties. In plaats van meer nadruk te leggen op IPM-waarden en minder op HRM- en OSM-waarden, willen medewerkers graag minder IPM-waarden en meer OSM-waarden zien. Als we de organisatie bekijken als lichaam, zijn hoofd en romp te weinig verbonden. Het hoofd (de directie) wil formaliseren, de romp (medewerkers) willen dit juist niet. De nek (middenmanagement: teamleiders) zou de verbinding tot stand moeten brengen, zodat het hoofd daarop kan leunen. De nek onderscheidt zich echter niet van de romp. De verandering zal daarom moeten beginnen bij de nek.

In de communicatie in het veranderingsproces zal men rekening moeten houden met verschillen tussen werkvelden. Switch'ers zijn over het algemeen positiever over de organisatie dan andere werkvelden. Er zijn echter geen verschillen wat betreft de gewenste cultuur van medewerkers. Daarnaast moet men rekening houden met de verschillen tussen (deels) betaalde en vrijwillige medewerkers en tussen tijdelijke en vaste medewerkers. Betaalde en tijdelijke medewerkers hebben het minste vertrouwen in het management.

Hoe kan interne communicatie een bijdrage leveren aan de ontkokering van de organisatie?

In de onderzochte organisatie: door een cultuurverandering tot stand te brengen. In dit specifieke geval geldt dat er voor ontkokering formalisatie nodig is, wat we terugvinden in de IPM-cultuurwaarden. Het hoofdonderzoek bevestigt de positieve invloed van meer IPM-waarden op de genoemde problemen. Om een cultuurverandering van HRM naar IPM te bevorderen moet men taakgerichte communicatie gebruiken om vertrouwen in het management te creëren, wat IPM-waarden zal versterken. Het gebruik van horizontale communicatie moet men hierbij vermijden als middel, omdat dit zowel direct als indirect (via een versterking van affectief commitment) HRM-waarden naar voren trekt in plaats van IPM-waarden.

Om een cultuurverandering van HRM naar IPM verder te bevorderen moet men niet-taakgerichte communicatie gebruiken om normatief commitment en vertrouwen in de efficacy van de organisatie te bevorderen, en daarmee ook IPM-waarden. Niet-taakgerichte communicatie kan tevens worden ingezet om support voor de strategie (draagvlak voor de cultuurverandering en de implementatie van synergie) te creëren. Het versterken van vertrouwen, en dan met name support, vergemakkelijkt de implementatie van de strategie.

Ten slotte kan men beleidsteams (van teamleiders) inzetten om de toepassing van synergie en cultuurverandering verder te concretiseren. De samenwerking zal dan het draagvlak en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor beleidsvoorstellen vergroten. Resultaatteams (van medewerkers LW, SW en KW: geen teamleiders maar uitvoerders) kunnen vervolgens ingesteld worden om handen en voeten te geven aan de synergie van werkvelden.

6.2 Discussie en suggesties voor vervolgonderzoek

Hoewel de opzet van dit onderzoek zorgvuldig was, zijn er altijd punten ter discussie en ter verdere overdenking. Allereerst de onderwerpen waarop men kritiek kan hebben.

Het is jammer dat de focus van het commitment van respondenten niet gevraagd is. Dat had meer licht kunnen werpen op het onderzoeksmodel en op het verband tussen commitment en cultuurseizoenen. Het had echter ook het onderzoek nog omvangrijker en complexer gemaakt. Omwille van beperkte middelen is er gekozen voor (slechts) het onderscheid tussen affectief en normatief commitment en als aanvulling hierop support.

Verder was een grotere steekproef beter geweest voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. De huidige steekproef bevatte echter alle medewerkers die relevant waren voor het onderzoek. Daarom was het behalen van een hoge respons erg belangrijk. Het is vreemd (hoewel tekenend voor

een 'vrijbuiterscultuur') dat, ondanks een actieve betrokkenheid van het middenmanagement en de directeur zelf, toch maar de helft gereageerd heeft.

De berekening van de gewenste cultuur van medewerkers is slechts een schets geweest op basis van een top-7 van cultuurwaarden die respondenten moesten samenstellen. Hier is voor gekozen om de omvang van de enquête te beperken. Bovendien gaf een schets van de cultuurvoorkeur van medewerkers voldoende informatie om gepaste aanbevelingen te kunnen doen. Deze methode geeft een goede indruk van de richting die men op wil, maar geeft geen precieze weergave van de gewenste cultuur van medewerkers. Als men in verder onderzoek behoefte heeft aan een meer gedetailleerd beeld, zou men in de cultuurvraag direct naast de antwoordkolom voor huidige cultuurwaarden een kolom met gewenste cultuurwaarden kunnen plaatsen.

Er is hier sprake van een erg pragmatisch onderzoek: uit een organisatie kwam een praktische adviesvraag, van waaruit theoretisch funderend onderzoek kon worden gedaan. Verder theoretiserend en generaliserend onderzoek over de samenhang tussen interne communicatie en verkokering zal meerdere bedrijven moeten omvatten. Daar komt bij dat de onderzochte organisatie een zeer specifieke organisatie is, die niet makkelijk te vergelijken is met het gemiddelde bedrijf in Nederland. Het is een non-profit organisatie, met een christelijke grondslag. Het feit dat het om de non-profitsector gaat, vormt al een belangrijk onderscheid, in profitorganisaties zal de samenhang tussen interne communicatie, cultuur, commitment en vertrouwen wellicht significant anders zijn.

De religieuze grondslag, die men niet vindt in een soortgelijke seculiere organisatie, zal echter een nog groter verschil kunnen maken. Bijvoorbeeld omdat religie een waardenpakket met zich meebrengt en het affectieve commitment aan de organisatiedoelen wellicht hoger is, net als de sociale controle. Bovendien verwarren gelovigen affectief en normatief wellicht, als zij zich vanuit hun geloofsovertuiging 'goed moeten doen' en zich daarom binden aan de doelen van een organisatie. Het onderscheid tussen seculiere non-profitorganisaties en die op religieuze grondslag zou in verder organisatieonderzoek meegenomen moeten worden.

De Ridder (2004) spreekt over een 'supportive attitude' die in lijn moet zijn met de organisatiestrategie. De 'general spirit' van medewerkers is een positieve houding ten opzichte van de organisatie, welke volgens hem niet per definitie een positieve houding ten opzichte van de organisatiestrategie hoeft te zijn. Dat kwam ook in dit onderzoek naar voren. Affectief commitment en steun voor de organisatiedoelen was bij de onderzochte organisatie hoog. Men voelde zich verbonden met de organisatie. Uit het vooronderzoek bleek echter dat men meer gehecht was aan het eigen werkveld of team dan aan de organisatie als geheel. Er was juist weinig commitment aan de synergie doelstellingen, die een essentieel onderdeel waren van de organisatiestrategie.

Het lijkt er dus op dat het voorwerp van affectief of normatief commitment relevant is: de organisatiedoelen en -missie, of de visie, of organisatie als sociaal netwerk, enz. Dit staat los van de focus van commitment op de specifieke organisatie of het vakgebied. Zo kan iemand affectief gehecht zijn aan de missie, maar normatief gehecht zijn aan de uitvoering van de strategie, wat beide valt onder een organisatiefocus. De invloed van het voorwerp van affectief en normatief commitment kan

de analyse van een organisatie misleidend maken. Daarom moet hier verder onderzoek naar worden gedaan. De conclusie dat affectief commitment de gewenste cultuurverandering bij YfC remt (omdat affectief commitment de HRM-waarden versterkt) kan een gevolg van het voorwerp van de commitment: men verbindt zich met de organisatie-identiteit en missie, maar niet met de strategie. Als dit het geval is moet men de noodzaak van de strategie (of synergie) voor het bereiken van de missie verdedigen, om het affectief commitment 'ten goede te keren'.

Uit het onderzoek bleken geen organisatiecultuurverschillen tussen werkvelden. Dit is opmerkelijk omdat er wel grote verschillen tussen werkvelden zijn, zo blijkt uit het vooronderzoek. Wellicht is het Concurrerende Waardenmodel een te versimpelde weergave van de werkelijkheid en omvat zij niet alle cultuurwaarden die relevant zijn voor het onderscheiden van subculturen. Daarvoor zullen de waarden die ten grondslag liggen aan specifieke werkwijzen meegenomen moeten worden. Een dergelijke aanvulling van het model zal echter per organisatie verschillen, afhankelijk van de werkzaamheden, operationele en functionele verschillen tussen afdelingen, etc. In deze organisatie zou men kunnen denken aan waarden die ten grondslag liggen aan de visie op christelijk jongerenwerk of geloofsovertuiging en verweving van religie en werk.

In dit onderzoek werd gesproken over het doorlopen van cultuurseizoenen in de ontwikkeling van een organisatie. Er werd gesteld dat de seizoenen elkaar logischerwijs opvolgen en dat daarom een groeiende human-relations-organisatie de overstap moet maken naar een meer intern proces gerichte organisatie. De vraag rijst echter in hoeverre het achterstevoren doorlopen van de seizoenen problemen zou geven. Als bijvoorbeeld een organisatie met Open Systeem Model terug wil naar een Rationeel Doel Model, zal de overgang net zo groot zijn als van HRM naar IPM. Wanneer een organisatie met Human Relations Model terug wil naar een Open Systeem Model, zullen medewerkers misschien teleurgesteld raken bij het verliezen van steun en erkenning, training, personeelsregelingen, etc. maar wellicht is deze teleurstelling kleiner dan het verlies van flexibiliteitswaarden. De neiging van een uit haar kluiten gewassen HRM om terug te gaan naar OSM, uit vrees voor de grote veranderingen van een formalisatie, is begrijpelijk. Men kan zelfs stellen dat het haalbaar is met een krachtig leiderschap. Een organisatie zou zich in dat geval op kunnen splitsen en als netwerkorganisatie verder gaan.

In lijn met de literatuur vermoeden de onderzoekers dat het volgen van de 'juiste' volgorde van seizoenen natuurlijker is, aangezien dit model voortgekomen is uit de praktijk en niet andersom. Blijkbaar ontwikkelen organisaties zich in deze volgorde. Het zou interessant zijn te onderzoeken waarom dit zo is, waarom men niet achteruit kan of sprongen kan maken in haar organisatieontwikkeling. Wellicht zijn er praktijkvoorbeelden van organisaties die dit wel gelukt is of juist niet en welk effect dit had op het succes van de organisaties.

Het koppelen van verschillende vormen van organisatiecommitment aan de kwadranten van het Concurrerende Waardenmodel (Van Vuuren, 2006) impliceert dat er parallel aan organisatie seizoenen commitmentseizoenen moeten zijn. Dit schept echter een probleem wanneer een

organisatie in een veranderingsproces zit. Moet men normatief commitment stimuleren en affectief afzwakken in een cultuurverandering van HRM naar IPM? Dit lijkt ongewenst aangezien affectief commitment waardevol is. Het lijkt voor een organisatie ongewenst om affectief commitment te verruilen voor normatief commitment, noch om de commitment aan de eigen organisatie te verruilen voor commitment aan het beroep van de medewerker. In beide gevallen 'verliest' een organisatie aan menselijk kapitaal.

Het is mogelijk dat een verandering in cultuur een verandering in commitment in gang zet en dat men een cultuurverandering dus niet kan sturen middels beïnvloeding van commitment. Maar ook dat scenario lijkt ongewenst. Een stap vooruit in de organisatieontwikkeling betekent dan automatisch een stap achteruit in het commitment van medewerkers. Een voorziene commitmentverandering vormt dan een extra drempel voor het topmanagement om aan een cultuurverandering te willen beginnen. Onderzoekers bevelen daarom verder onderzoek aan naar de samenhang tussen cultuurseizoenen en commitment van medewerkers en de verdeling van afhankelijke en onafhankelijke variabelen daarin.

7. Referenties

- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology* 53.
- Detert, J.R.; Schroeder, R.G. & Mauriel, J.J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of management review* 25.
- Geerts, G., Heestermans, H. & Kruyskamp, C. (1984). *Van Dale, groot woordenboek der Nederlandse taal*, elfde herziene druk. Utrecht/Amsterdam: Van Dale Lexiografie.
- Goldhaber, G., Porter, T., & Yates, M. (1977). *The ICA-communication audit survey instrument*. Paper presented to the 27th Annual Conference of the International Communication Association, Berlin, 1977.
- Eisenberger, R. et al. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 82 (5).
- Gowler, D. and Legge, K. (1986). Images of employees in company reports: do company chairmen view their most valuable asset as valuable? *Personnel Review* 15.
- Green, S. (1988). Understanding corporate culture and its relations to strategy. *International studies of management and organization* XVII.
- Handy, C. (1999). *Understanding organizations*. Londen: uitgeverij Penguin. In: Palthe, J. & Kossek, E.E. (2002). Subcultures and employment modes: translating HR-strategy into practice. *Journal of organizational change management* 16 (3).

- Hatch, M.J. (1997). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford university press. In: Palthe, J. & Kossek, E.E. (2002). Subcultures and employment modes: translating HR-strategy into practice. *Journal of organizational change management* 16.
- Hofstede, G. *et al.* (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly* 35.
- Hofstede, G.H. (2005). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*, 20e druk. Amsterdam: uitgeverij Contact.
- Kekäle, T.; Fecikova, I. & Kitaigorodskaia, N. (2004). To make it 'total': quality management over subcultures. *Total Quality Management* 15 (8).
- Kelly, D. (1999). Using vision to improve organisational communication. *Leadership & Organization Development Journal* 21 (2).
- Koeleman, H. (1998). *Interne Communicatie als managementinstrument*. Alphen aan den Rijn: uitgeverij Kluwer.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: towardd a theory of human capital allocation and developments. *Academy of management review* 24.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies, R.J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of management review* 23 (3).
- Maanen, J. van & Barley, S.R. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. In Rodrigues, S.B. (2006). The political dynamics of organizational culture in an institutionalized environment. *Organization studies* 27.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organization: three perspectives*. New York, NY.: Oxford university press. In: Palthe, J. & Kossek, E.E. (2002). Subcultures and employment modes: translating HR-strategy into practice. *Journal of organizational change management* 16 (3).
- Meyer, J.P. en Allen, M.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review* 1.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural change: an integration of three different views. *Journal of management studies* 24 (6).
- Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. & Martin, J. (Eds), *Organizational Culture*. Beverly Hills, C.: uitgeverij Sage.
- Palthe, J. & Kossek, E.E. (2002). Subcultures and employment modes: translating HR-strategy into practice. *Journal of organizational change management* 16 (3).
- Postmes, T., Tanis, M. & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: a social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations* 4 (3).
- Pratt, M.G. (1998). To be or not te be? Central questions in organizational identification. In Postmes, T., Tanis, M. & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: a social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations* 4 (3).
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29.

- Quinn, R.E. (1998). *Persoonlijk meesterschap in management: voorbij rationeel management*. Schoonhoven: Academic Service.
- Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: uitgeverij Academic Service.
- Reger, R., Gustafson, L., DeMarie, S. & Mullane, J. (1994). Reframing the organization: why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review* 19 (3).
- Reijnders, E. (2006). *Interne Communicatie: aanpak en achtergronden*. Assen: uitgeverij Van Gorcum & Comp.
- Ridder, J.A., de (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Research Management Journal* 14 (3).
- Rodwell, J.J., Kienzle, R. & Shadur, M.A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes and employee performance: the integral role of communication. *Human Research Management* 37 (3 - 4).
- Schein, E.H. (1996). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of Human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology* 13 (6).
- Tyrrall, D. & Parker, D. (2005). The fragmentation of a railway: a study of organizational change. *Journal of management Studies* 42 (3).
- Vos, M. & Schoemaker, H. (2005). *Geïntegreerde communicatie, concern-, interne- en marketingcommunicatie*. Amsterdam: uitgeverij Boom/Lemma.
- Vuuren, M. van (2006). *Why work? The contribution of value perceptions and efficacy expectations to organizational commitment*. Proefschrift, Universiteit Twente, Enschede.
- Yeung, A.K.O. et al. (1991). Organizational culture and human resource practices: an empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development* 5.

8. Bijlagen

8.1 Interviewprotocol vooronderzoek

(5 min per kopje)

SWOT invullen

De 3 belangrijkste punten per kwadrant.

Informatie-uitwisseling

1. Wat zijn precies jouw communicatietaken t.o.v. jouw team en andere teams? (Taak- of niet-taakgerelateerd?)
2. Ben je tevreden over de informatie-uitwisseling binnen YfC? Wat zou je willen verbeteren?
3. Ben je genoeg op de hoogte van de werkzaamheden van andere teams...
 - a. op de Lindenhorst?
 - b. en in het land?
4. Via welke kanalen kwam je aan deze informatie?
Via Teamleidersoverleg, wandelgangen, infobulletin, mail, enz. → Formeel of informeel?
5. In hoeverre zijn je teamleden geïnformeerd over werkzaamheden van andere teams...
 - a. op de Lindenhorst?
 - b. en in het land?
6. Via welke kanalen kwamen zij aan deze informatie?
Via Teamleidersoverleg, wandelgangen, infobulletin, mail, enz. → Formeel of informeel?

Communicatiemiddelen

7. Van welke van de volgende communicatiemiddelen maak je gebruik en ben je tevreden over de effectiviteit? (geef rapportcijfer, geen toelichting)
 - a. Teamleidersoverleg
 - b. Teamoverleg
 - c. Mail
 - d. Infobulletin/ nieuwsbrieven
 - e. Stafdagen
 - f. Internet/intranet
 - g. Prikbord/ briefjes in het gebouw

Teams/ werkvelden

8. Beschrijf de belangrijkste verschillen tussen de verschillende teams/werkvelden.
9. Vragen de taken van de verschillende teams veel overleg of moeten jullie juist los van elkaar werken?

Visie en commitment

10. Heb je het gevoel dat je goed op de hoogte wordt gehouden van relevante managementaangelegenheden en van het langetermijnbeleid?
11. Wat is volgens jou de visie van YfC (directie) als het gaat om de relatie tussen de 3 werkvelden?
Visie op samenwerking.
12. Wordt die visie door iedereen gedeeld, is iedereen het ermee eens?
13. Sta je achter deze visie, wat is je commitment aan de visie van de directie? Of wat is jouw visie?
14. Hoe wordt de visie uitgewerkt?
15. Welke blokkades zijn er voor het uitwerken van de visie?

Trust

16. Hoeveel vertrouwen heb je in andere teams, kan je op hen steunen om projecten voor elkaar te krijgen?
17. En in het management, kan je op hen steunen om projecten te laten slagen?

Probleemgebieden: passen de antwoorden in deze topics?

Niet naar vragen maar antwoorden plaatsten in deze kaders en doorvragen of dit klopt, of dat er sprake is van een ander (nieuw) probleem.

8.2 Survey hoofdonderzoek

Plaats van werkzaamheden/afdeling*:

Functie:

Ik ben op dit moment jaar en maanden werkzaam voor Yfc.

Ik werk betaald / vrijwillig / deels vrijwillig.

Ik werk gemiddeld uur per week voor Yfc.

* De afdeling waar je werkt is Lokaal Werk, Lokale Afdeling [plaats], Kerkenwerk, Switch, Marcom, Aufa, Beheer, Directie of Fondswerving.

A. MANIER VAN COMMUNICEREN

In dit gedeelte probeer ik een beeld te krijgen van hoe en hoeveel er gecommuniceerd wordt.

1. Geef bij de volgende stellingen aan in hoeverre je het ermee eens bent, door één van de volgende cijfers te geven:
1= heel erg mee eens
2= mee eens
3= neutraal
4= mee oneens
5= heel erg mee oneens

Stelling:

Cijfer:

- | | |
|---|-------|
| a. Binnen mijn team is er genoeg informele communicatie en gezelligheid. | |
| b. Ik heb regelmatig informeel contact met collega's van andere teams, om een band met hen op te kunnen bouwen. | |
| c. Ik ben tevreden over mijn contact met collega's. | |
| d. Mijn teamleider neemt voldoende vaak het initiatief om organisatorische zaken met mij te bespreken. | |
| e. Ik neem zelf voldoende vaak het initiatief om met mijn teamleider te praten. | |
| f. Ik ben vaak betrokken bij het nemen van besluiten over Yfc als geheel. | |
| g. Ik ben vaak betrokken bij het nemen van besluiten over mijn werkveld*. | |
| h. Mijn teamleider geeft voldoende feedback op het werk dat ik doe. | |

* Met werkvelden bedoel ik het onderscheid tussen Ondersteuning, Lokaal Werk, Kerkenwerk, en Switch.

Hieronder staat een aantal beweringen over de onderlinge samenwerking en het overleg met andere teams en/of werkvelden.

2. Wil je voor elke stelling jouw mening geven over de huidige situatie? Geef aan in hoeverre je het ermee eens bent, door één van de volgende cijfers te geven:

- 1= heel erg mee eens
- 2= mee eens
- 3= neutraal
- 4= mee oneens
- 5= heel erg mee oneens

Cijfer

- a. Mijn team werkt voldoende samen met andere teams en werkvelden.
- b. Ik zou meer samen willen werken met andere werkvelden.
- c. De resultaten van samenwerking zijn de moeite waard.
- d. De verschillen tussen de werkvelden staan samenwerking in de weg.
- e. De verschillen tussen de lokale teams staan samenwerking in de weg.
- f. Iedereen heeft bij het samenwerken meestal dezelfde ideeën over de aanpak en uitvoering.
- g. Bij Yfc is het gebruikelijk dat teams zich aan onderling gemaakte afspraken houden.
- h. De samenwerking met andere teams/werkvelden verloopt over het algemeen soepel en plezierig.
- i. We maken optimaal gebruik van de kennis en ervaring van andere teams /werkvelden tijdens de uitvoering van ons werk.
- j. Werkvelden zijn afhankelijk van elkaar.
- k. Binnen Yfc leren we van elkaars ervaring in het omgaan met jongeren.
- l. Ik krijg voldoende ondersteuning vanuit Marcom, Aufa, Fondswerving en Beheer.
- m. Ik voel mij verbonden met alle andere werkvelden van Yfc.

3. Geef ook bij de volgende stellingen aan in hoeverre je het ermee eens bent. Over het algemeen ontvang ik genoeg informatie met betrekking tot...

Cijfer:

- a. De taken die ik moet uitvoeren.
- b. De manier waarop ik mijn taken moet uitvoeren.
- c. De eisen waaraan mijn werk moet voldoen.
- d. De doelen van de organisatie
- e. De strategie van de organisatie: hoe we de doelen gaan bereiken.
- f. Carrière- en doorgroeimogelijkheden.

B. KENMERKEN VAN YFC

Interne communicatie werkt niet alleen goed als het goed geregeld is. Het moet ook passen bij Yfc. De volgende vragen gaan over de identiteit van de organisatie.

4. Geef aan in hoeverre de volgende kenmerken naar jouw mening op dit moment nagestreefd worden door Yfc:
- 1 = heel erg veel
 - 2 = veel
 - 3 = niet veel maar ook niet weinig
 - 4 = weinig
 - 5 = heel erg weinig

Hoeveel wordt er volgens jou gestreefd naar:

Cijfer

a. Voorspelbaarheid: het volgen van vaste planningen
b. Standaardisatie: vastgelegde regels en procedures
c. Documentatie: vastleggen van wat er gebeurt
d. Stabiliteit: weinig grote veranderingen
e. Orde
f. Verbondenheid: relaties zijn belangrijk, collega's kennen
g. Toewijding: grote inzet en motivatie van medewerkers
h. Training: investeren in de ontwikkeling van medewerkers
i. Participatie: medewerkers beslissen mee
j. Openheid: medewerkers weten wat er speelt in alle lagen van de organisatie
k. Prestaties leveren: constant zoveel mogelijk resultaten boeken
l. Productiviteit: efficiëntie, effectiviteit
m. Doelgerichtheid: concrete doelen stellen en realiseren
n. Sturing: de leiders bepalen wat er gebeurt en hoe
o. Afgekaderde taken: duidelijk scheiden wat wiens verantwoordelijkheid is
p. Ontwikkeling: gericht zijn op verandering en verbetering
q. Innovatie: nieuwe producten/diensten ontwikkelen
r. Aanpassing: meebewegen met/reageren op wat er in Nederland gebeurt
s. Reputatie: succes hangt af van een goede naam, gunstig bekend staan
t. Inspiratie: werken vanuit een ideaal of toekomstvisie

Je hebt net aangegeven welke kenmerken belangrijk zijn binnen Yfc. De volgende vraag gaat over de kenmerken die jij zelf het belangrijkste vindt.

5. Geef aan welke van de bovenstaande kenmerken (vraag 3, a t/m t) jij graag hoog in het vaandel wil zien bij Yfc. Welke zou jij benadrukt willen zien in de organisatie?

Maak een top 7 van deze kenmerken en zet ze op volgorde van belangrijkheid; op nummer 1 staat de allerbelangrijkste.

Gewenste top 7 van waarden:

1: _____

2: _____

3: _____

4: _____

5: _____

6: _____

7: _____

NB: Ga pas verder als je er 7 ingevuld hebt!

C: 'YOUTHER' ZIJN

Dit deel van de vragen gaat over de verbondenheid die medewerkers voelen met Yfc.

6. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? Geef aan in hoeverre je het ermee eens bent, door één van de volgende cijfers te geven:

1= heel erg mee eens

2= mee eens

3= neutraal

4= mee oneens

5= heel erg mee oneens

Cijfer:

a. Een belangrijke reden waarom ik bij Yfc blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind. _____

b. Ik voel me emotioneel verbonden aan Yfc. _____

c. Ik ervaar de problemen van Yfc als mijn eigen problemen. _____

d. Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie. _____

e. Yfc betekent veel voor mij. _____

f. Ik voel me thuis in deze organisatie. _____

g. Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij één organisatie zouden blijven. _____

h. Ik ben er trots op anderen te vertellen dat ik bij Yfc werk. _____

i. Ik voel me als "een deel van de familie" in deze organisatie. _____

j. Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen. _____

7. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? Geef aan in hoeverre je het ermee eens bent, door weer een cijfer van 1 tot 5 te geven.

Cijfer:

- a. Ik sta achter de organisatiedoelen.
- b. De strategische besluiten die in deze organisatie genomen worden, raken mij niet.
- c. Ik onderschrijf de visie van Yfc, dat er meer synergie moet komen.
- d. Ik ben het meestal eens met de besluiten die de directie* neemt.
- e. Ik ben het eens met de koers die Yfc als organisatie vaart.
- f. Ik ben het eens met de argumenten van de directie, om hun beslissingen te verdedigen.
- g. Deze organisatie is goed in staat in te spelen op ontwikkelingen in de maatschappij.
- h. Ik ben zo enthousiast over de organisatiedoelen, dat ik mijn uiterste best doe om ze te realiseren.
- i. Ik ben het niet eens met wat de organisatie nastreeft.

* De directie bestaat uit Edward, die ondersteund wordt door Jozien.

D: VERTROUWEN OP ELKAAR

Het één na laatste onderdeel gaat over de vraag in hoeverre je het gevoel hebt dat je op collega's en leiders kunt vertrouwen, zowel op hun betrouwbaarheid als op hun capaciteiten.

8. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen, door één van de volgende cijfers te geven:

1= heel erg mee eens

2= mee eens

3= neutraal

4= mee oneens

5= heel erg mee oneens

Cijfer:

- a. Teamleiders zijn oprecht op zoek naar wat goed is voor de medewerkers.
- b. Als ik op mijn werk in de problemen kom, zullen mijn collega's proberen mij te helpen.
- c. Ik vertrouw het teamleidersteam in het nemen van gevoelige beslissingen over de toekomst van Yfc.
- d. Ik kan erop vertrouwen dat de mensen waar ik mee samenwerk mij helpen als dat nodig is.
- e. Ik ben er zeker van dat Yfc altijd zal proberen mij eerlijk te behandelen.
- f. Bij de meeste van mijn collega's kan ik erop vertrouwen dat ze doen wat ze zeggen.
- g. De toekomst van Yfc ziet er slecht uit als er geen betere teamleiders aangenomen worden.
- h. De teamleiders zijn goed in hun werk.
- i. Ik heb het volste vertrouwen in de skills, de competenties, van mijn collega's in mijn eigen team.
- j. Ik heb het volste vertrouwen in de skills, de competenties, van mijn collega's in andere teams.

9. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen over het halen van doelen? Geef aan in hoeverre je het ermee eens bent, door weer een cijfer van 1 tot 5 te geven.

Cijfer:

- | | |
|--|-------|
| a. De concrete doelen die Yfc heeft gesteld zijn haalbaar. | |
| b. De doelen van Yfc zijn over het algemeen niet concreet genoeg om vast te stellen of we ze gehaald hebben. | |
| c. In mijn team worden projecten volgens planning afgerond. | |
| d. Synergie draagt bij aan het behalen van de organisatiedoelen. | |
| e. Yfc is in staat om te zorgen dat ieder organisatielid gemotiveerd is om zijn/haar werk te doen. | |
| f. Yfc is in staat om steeds nieuwe ideeën te ontwikkelen. | |
| g. Yfc is in staat om zich heel flexibel op te stellen ten aanzien van de omgeving*. | |
| h. Yfc is in staat om hoge doelen te stellen en deze dan te bereiken. | |
| i. Yfc is in staat om producten en diensten te leveren van zeer hoge kwaliteit. | |
| j. Yfc is in staat om duidelijke informatie te verschaffen over het werk dat gedaan moet worden. | |
| k. Yfc is in staat om altijd betrouwbaar te zijn voor haar doelgroepen. | |

* De 'omgeving' van Yfc is alles en iedereen dat invloed heeft op de organisatie, buiten Yfc zelf. Bijvoorbeeld omwonenden rond een The Mall, cultuur, overheid, andere organisaties die jongerenwerk doen, enz.

E: CONCRETE COMMUNICATIEBEHOEFTE

In dit laatste deel van de vragen probeer ik een beeld te krijgen van de wensen en behoeften die jullie hebben ten aanzien van communicatie. Op basis hiervan kan ik concrete adviezen geven.

10. Hoe beoordeel je de informatie-uitwisseling tussen de volgende personen of groepen?

- 1 = heel erg goed
- 2 = goed
- 3 = niet goed maar ook niet slecht
- 4 = slecht
- 5 = heel erg slecht

De info-uitwisseling tussen:

Cijfer

- | | |
|---|-------|
| a. ...mijn teamleden onderling | |
| b. ...mijzelf en de teamleider | |
| c. ...verschillende teams in mijn werkveld | |
| d. ...de inhoudelijke afdelingen: Lokaal Werk, Kerkenwerk en Switch | |
| e. ...directie en medewerkers | |
| f. ...inhoudelijke en ondersteunende afdelingen* | |
| g. ...de Lindenhorst en medewerkers in het land | |

* Ondersteunende afdelingen zijn MarCom, AuFa, Beheer, R&A en FW. Inhoudelijke afdelingen zijn LW, KW en SW. Hieronder rekenen we ook de zelfstandige lokale afdelingen.

11. Ben je tevreden over de volgende communicatiemiddelen? Geef aan hoe tevreden je bent door een cijfer van 1 tot 5 te geven:

- 1 = heel erg tevreden
- 2 = tevreden
- 3 = neutraal
- 4 = ontevreden
- 5 = heel erg ontevreden

Communicatiemiddelen:

Cijfer

a. Teamoverleg
b. Werkoverleg met teamleider
c. E-mail
d. Infobulletin
e. Nieuwsbrieven
f. Stafdagen
g. Trainingsdagen
h. Internet
i. Intranet
j. Mededelingenbord in de Lindenhorst
k. Telefoon

12. Ontvang je genoeg informatie over de volgende onderwerpen?

- 1 = veel te weinig
- 2 = iets te weinig
- 3 = precies genoeg
- 4 = iets teveel
- 5 = veel teveel

Cijfer

a. Mijn eigen werkzaamheden
b. Werkzaamheden van andere teams in mijn werkveld
d. Werkzaamheden van andere werkvelden
f. Prestaties van mijn werkveld
h. Prestaties van andere werkvelden
j. Prestaties van de organisatie als geheel
l. Fondswerving/ geldzorgen
n. Verhalen over het werk van andere teams en werkvelden
o. Actuele beleidsontwikkelingen en strategie
p. Visie van synergie
q. Personeelsontwikkelingen/ vacatures
r. Veranderingen binnen de organisatie
s. Andere jongerenorganisaties

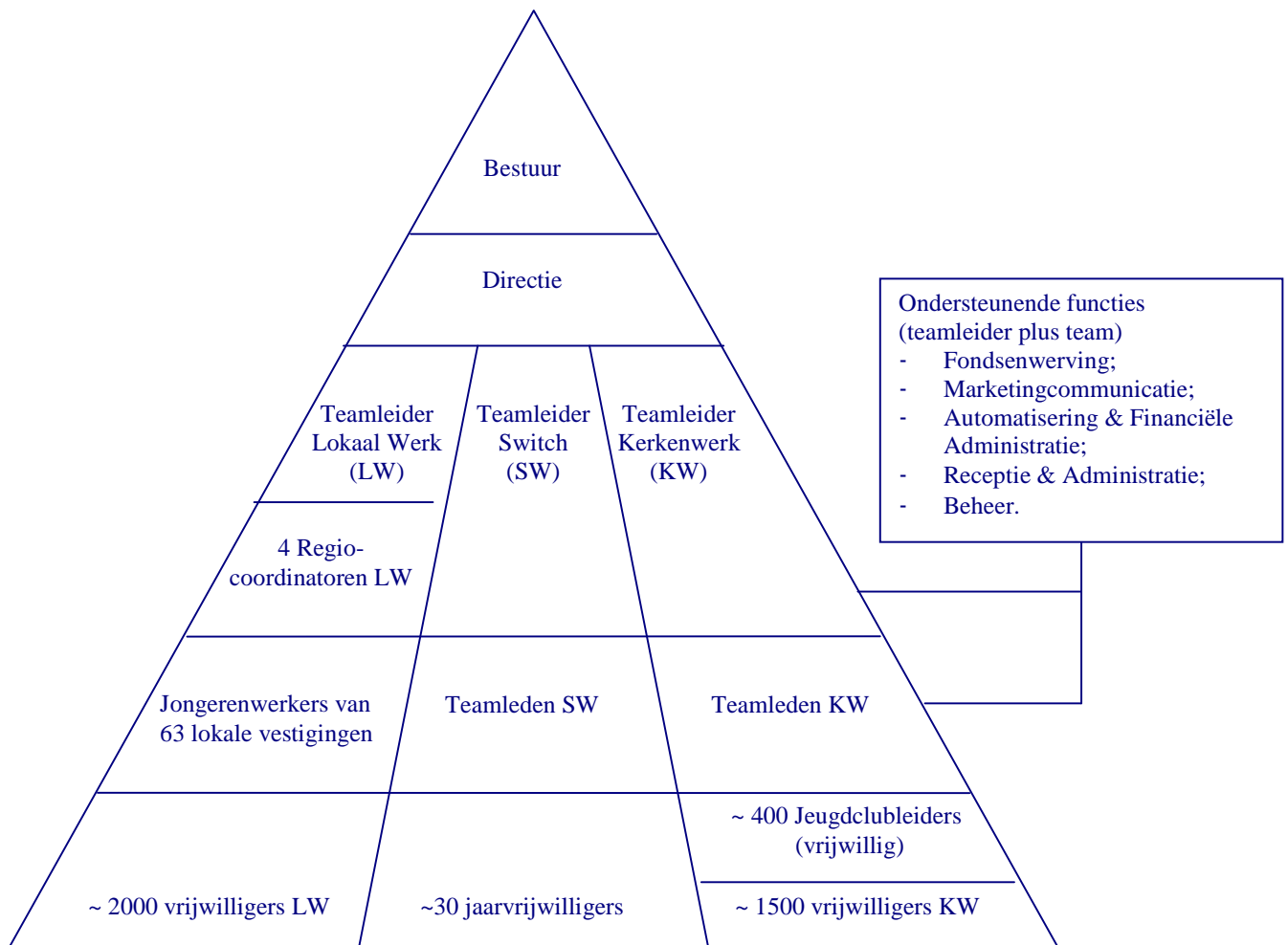
13. Welke informatie zou je via welke kanalen willen ontvangen? Zet bij elk soort informatie een kruisje (maximaal 3) onder de kanalen waarlangs je het het liefste wilt ontvangen.

Informatie over:	Wil ik ontvangen via:										
	Teamoverleg	Werkoverleg	E-mail	Infobulletin	Nieuwsbrieven	Stafdagen	Trainingsdagen	Internet	Intranet	Prikbord	Telefoon
a. Mijn eigen werkzaamheden											
b. Werkzaamheden van andere teams in mijn werkveld											
c. Werkzaamheden van andere werkvelden											
d. Prestaties van mijn werkveld											
e. Prestaties van andere werkvelden											
f. Prestaties van de organisatie als geheel											
g. Geldzorgen/ fondsenwerving											
h. Ervaringen in het werk van andere teams en werkvelden											
i. Actuele beleidsontwikkelingen en strategie											
j. Visie van synergie											
k. Personeelsontwikkelingen/ vacatures											
l. Veranderingen binnen de organisatie											
m. Onze concurrenten											

14. Waar geef je de voorkeur aan: (vink aan wat het meeste van toepassing is)

<input type="checkbox"/> Koppen snellen	Of:	<input type="checkbox"/> Hele berichten lezen.
<input type="checkbox"/> Op de hoogte zijn van de werkzaamheden van alle werkvelden van Yfc.	Of:	<input type="checkbox"/> Niet teveel hoeven weten buiten informatie die nodig is voor de eigen werkzaamheden.
<input type="checkbox"/> Zelfstandig informatie op moeten zoeken, bijvoorbeeld door ernaar te vragen, of door dagelijks een nieuwspagina te bezoeken.	Of:	<input type="checkbox"/> Informatie 'aangeleverd' krijgen, bijvoorbeeld via email, nieuwsbrieven of in vergaderingen etc.
<input type="checkbox"/> Gedetailleerde informatie over ontwikkelingen binnen Yfc.	Of:	<input type="checkbox"/> De rode draad.

8.3 Beknopt organogram St. Youth for Christ



Dank

Mirjam, je bent een fantastische coach geweest voor me.

Bedankt voor je begeleiding en vriendschap.

Mark, je betrokkenheid en ideeën waren inspirerend. Je hebt me een beetje aangestoken met je enthousiasme voor het onderzoeksvak.

Edward, Wim en David bedankt voor jullie vertrouwen.

Heel veel succes en zegen met het vervolgtraject. Trek de kar naar de toekomst! ;)

Bert bedankt voor je geduld, inzicht, meedenken, steun, liefde... en je hulp bij de online enquête!